

SISTEMAS DE CALIDAD EN ACTIVIDAD FÍSICO-DEPORTIVA



UNIVERSIDAD DE
MURCIA

Dr. Alfonso Martínez-Moreno
Col N°. 10360
Francisco Cavas García

Tema 6.

Control y gestión del rendimiento en Organizaciones Deportivas



1ª Decisión

¿Cómo participar?



WEB

- 1 Conéctate a www.wooclap.com/CXQSRT
- 2 Ya puedes participar



SMS

- 1 ¿Todavía no te has conectado? Envía **@CXQSRT** al **986 08 06 74**
- 2 Ya puedes participar

Deporte y rendimiento empresarial

Es sorprendente que no se valoren muy a menudo aspectos como el tener un balance financiero equilibrado o un creciente incremento en el número de socios, aspectos que determinan directamente la viabilidad o sostenibilidad de la organización en el tiempo. Por tanto, es muy necesario para todas las organizaciones deportivas tener un **sistema de control de rendimiento con diferentes categorías y tipos de medidas**.

Este tipo de sistemas resulta muy útil para detectar las fortalezas y debilidades de una organización, ya que recaba información sobre aspectos internos de la organización y ayuda a localizar áreas de mejora.

Una vez está clara la necesidad de la adopción de un **sistema de control del rendimiento**, el siguiente paso es encontrar la mejor forma de implantar un sistema de control del rendimiento.

Por tanto, cualquier sistema de control de rendimiento que se precie **ha de considerar la visión, la misión, las metas y los objetivos de la organización**. Los objetivos ayudan al sistema de control del rendimiento a identificar qué es lo que tiene que hacerse bien para alcanzar metas.

Ventajas e inconvenientes de la gestión del rendimiento

Diseñar e implantar un sistema de gestión del rendimiento puede ser bastante costoso, puesto que supone un exhaustivo análisis de las tareas y procesos de una organización. Puede ser una auténtica pesadilla gestionar la multitud de documentación que se genera sobre la forma en que se hacen las cosas en todos los puntos de la organización.

Pero si el sistema se diseña bien, muchas son las **ventajas** de un buen sistema de gestión del rendimiento. Entre ellas están:

- 1) se tienen **identificados** los **procesos clave** de la organización, y además se tienen alineados con misión y objetivos
- 2) **motiva** a los **empleados**, ya que se conocen los criterios para conseguir sus objetivos y la remuneración que lleva aparejada
- 3) asegura **mayor nivel de responsabilidad** con los objetivos, ya que queda perfectamente especificado no solo lo que se alcanza, sino también quién es el responsable de lo que se alcanza
- 4) completa las funciones que tiene todo administrador, como son **planificar, organizar, dirigir** y finalmente **controlar el rendimiento** de la **organización** y de sus **miembros**. El conocimiento de estos resultados sirve como feedback del proceso de gestión de la organización; final-mente
- 5) un sistema de gestión del rendimiento ayuda a **explicitar** una **medida concreta** de los resultados que ha de conseguir la organización.

Tipos de sistemas de control y gestión del rendimiento

Modelo basado en los grupos de interés



Este modelo parte de la idea de que, **si se satisface a los grupos de interés, la organización lo está haciendo bien.**

Cada organización deportiva, al igual que tiene intereses y objetivos diferentes, también tiene diferentes grupos de interés y diferentes prioridades con cada uno de ellos.

Los grupos de interés entran en conflicto en muchas ocasiones.

Las organizaciones deportivas deben hacer continuamente juegos malabares con las diferentes, y a menudo opuestas, necesidades de sus grupos de interés, por lo que deberán valorar todos esos intereses y tomar la mejor decisión para integrar.



Tipos de sistemas de control y gestión del rendimiento

Modelo basado en indicadores económicos/financieros

Este modelo crea una lista de indicadores fundamentales que determinan el resultado o el cumplimiento de los objetivos de la organización. Este modelo **aporta diferentes fuentes de evidencias para conocer la marcha de la organización.**

Por tanto, ninguno de estos indicadores es preponderante sobre los otros, y solo sirven de fuente de evidencia para llegar a conocer el rendimiento de la organización. Aunque la mayoría de los indicadores nos aportan medidas sobre el estado de los procesos internos de la organización, también proporcionan información sobre cómo son las relaciones de la organización con sus clientes y proveedores.

Tipos de sistemas de control y gestión del rendimiento

Modelo basado en el cuadro de mando integral

Kaplan y Norton afirman que una buena medida del rendimiento de una organización no es tan solo un sistema de control que se asegure de que individuos y unidades organizativas cumplen una planificación que se establece a priori, sino que **debe ser un sistema de aprendizaje para la organización que se preocupe de transmitir y hacer llegar la información**. Así, el cuadro de mando integral combina medidas externas de fácil cuantificación, como cuota de mercado, rentabilidad financiera, etc., con medidas internas de carácter más circunstancial, como los procesos administrativos y el desarrollo del personal. El modelo de **cuadro de mando integral** consta de cuatro **dimensiones o perspectivas**:

1. Perspectiva **financiera**
2. Perspectiva **de cliente**
3. Perspectiva **de proceso**
4. Perspectiva **de innovación y aprendizaje**

Tipos de sistemas de control y gestión del rendimiento

Modelo multidimensional para el deporte

El cuadro de mando integral tiene muchas ventajas, pero necesita adaptarse para que funcione en el mundo del deporte. Se puede optar por adaptar las cuatro perspectivas anteriores y/o usar el siguiente modelo de nueve dimensiones. Perspectiva financiera

1. Dimensión de la victorias, títulos y éxitos
2. Dimensión de la sostenibilidad financiera
3. Dimensión de nivel de presencia en el mercado
4. Dimensión de tamaño y cuota de mercado
5. Dimensión de satisfacción del cliente
6. Dimensión de procesos
7. Dimensión de mejora de producto
8. Dimensión de aprendizaje y desarrollo del personal
9. Dimensión de impacto económico, social y medioambiental del deporte

Entre las ventajas de este modelo de gestión del rendimiento está la **gran cantidad de aspectos que toma en consideración**, y lo **fácil que es de generalizar a cualquier organización deportiva**, aunque deba ajustarse individualmente a cada una de ellas

1ª Decisión

¿Cómo participar?



WEB

- 1 Conéctate a www.wooclap.com/CXQSRT
- 2 Ya puedes participar



SMS

- 1 ¿Todavía no te has conectado? Envía **@CXQSRT** al **986 08 06 74**
- 2 Ya puedes participar

Control y gestión del rendimiento en empleados

La gestión y control del rendimiento ha de descender hasta el nivel del individuo, pero no para controlar el modo en que realizan su trabajo, sino con el **objetivo de ayudarlos a dominar su trabajo**. El directivo tiene que conseguir que el trabajo se haga con las personas que actualmente tiene disponibles. Por tanto, esto supone siempre gestionar los problemas que se les presentan a los empleados.



Un gran jefe, como un entrenador deportivo, siempre usa un lenguaje positivo, para ofrecer feedback y para acompañar al empleado a conseguir su mejor rendimiento, a través de la toma de conciencia de que hay una alineación entre sus objetivos y los de la organización. Por tanto, el coaching empodera a los empleados para mantener o mejorar su rendimiento.

Un directivo frustrado o que presenta problemas en su rendimiento personal o profesional siempre pasará más tiempo criticando que alabando a sus empleados. Los directivos que únicamente dicen cosas negativas sobre sus empleados es probable que minen la motivación de estos

El coaching es muy necesario siempre, pero lo es especialmente en aquellas circunstancias en las que el nivel de rendimiento baja por debajo de lo deseable. El rendimiento es el resultado de multiplicar destreza por motivación y por recursos. Así, cuando la falta de destreza frena el rendimiento, es importante iniciar una acción de formación. Cuando lo que hay es falta de motivación, es importante averiguar el porqué.

Control y gestión del rendimiento en empleados



¿Qué es lo que los gestores deportivos no suelen hacer casi nunca?

Ocuparse de los empleados que causan problemas,

Gran parte del problema de la gente que tiene a su cargo a personas (gerentes, entrenadores, profesores, etc.) es que no saben cómo prestar ayuda. El coaching es una gran herramienta para ello, resultando muy valioso cuando alguien lo percibe como una forma de proporcionar continuo feedback para incrementar el rendimiento de la gente. Para ello hay una serie de técnicas, siendo más conocida la denominada GROW (Goal, Reality/Resources, Option, Will).

1. (G) Determinación de la meta: el proceso de coaching se produce porque hay un objetivo deseable para la persona y la organización, y hay una brecha entre donde están y donde quieren estar.
2. (R) Exploración de la realidad y de las soluciones intentadas con/sin éxito. Una vez se ha concretado el objetivo, lo siguiente es determinar con claridad el rendimiento actual, la situación de partida del empleado
3. (O) Definición y generación de opciones y alternativas. El objetivo aquí no es encontrar la solución “correcta”, sino generar una lista de opciones válidas para la consecución del objetivo.
4. (W) Definición y fijación del plan de acción. Una de las características de la dirección usando coaching es que lleva implícita una acción para el cambio. Por tanto, siempre hay que fijar un plan de acción y un compromiso para ello, que conduce al empleado hacia el cambio.

Este método se resume en **escuchar, enseñar y ayudar**.

1. Si se desea conocer qué es lo que sucede en la organización, el directivo ha de **escuchar más que hablar, y estar abierto a comentarios y valoraciones**. Es deseable hablar en último lugar a hablar primero. Se inicia con un simple ¿cómo va todo?
2. Enseñar no es indicarle a la gente lo que ha de hacer, sino **ofrecer formación a los empleados cuando estos la necesiten**. Se trata de desarrollar y mejorar a los trabajadores, empoderándolos para que resuelvan todos sus problemas con preguntas como: ¿qué crees que ha de hacerse?, ¿cómo podríamos ser mejores?
3. Ayudar consiste en llevar cabo acciones que ayuden a la gente a realizar su trabajo y a satisfacer las demandas de los clientes. La clave está en mejorar el modelo empresarial. Los miembros de la empresa son conocedores de las tareas de su trabajo y conocen los problemas que se plantean en él cada día. La labor del directivo es tratar con los imprevistos y facilitar el trabajo, eliminando posibles problemas para que el personal pueda continuar con su labor.

Una buena manera de dar feedback es usar el llamado **modelo sándwich**, que consiste en comenzar el feedback con algo positivo, después contar lo que el empleado debería mejorar, y finalizar con otro mensaje positivo, de forma que tendríamos un sándwich de positivo, negativo, positivo.

Gestión de empleados conflictivos

Control y gestión del rendimiento en empleados

Cuando un directivo ejerce sus habilidades de coach, está tratando de mejorar el rendimiento de empleados que desean hacerlo. Cuando el directivo usa el **counseling laboral** (consejo) y toma medidas disciplinarias, se encuentra ante una circunstancia totalmente diferente, la de un empleado que no está consiguiendo cumplir sus objetivos y que contraviene lo planificado por la organización.

¿Qué tipo de empleados suelen ser conflictivos? Existen fundamentalmente cuatro tipos:

1. Empleados que no poseen las destrezas suficientes para conseguir los estándares organizativos.
2. Empleados que no tienen la motivación suficiente para alcanzar los estándares de rendimiento.
3. Empleados que intencionadamente no cumplen los estándares.
4. Empleados que tienen problemas

No suele resultar fácil diferenciar entre estos cuatro tipos de empleados conflictivos y los problemas que llevan aparejados. Por tanto, es bastante conveniente usar el coaching en primer lugar, luego el counseling y, finalmente, si el problema no se resuelve, aplicar medidas disciplinarias.

El counseling laboral ayuda a los empleados a reconocer que tienen un problema y a redireccionarlos a los llamados Programas de Asistencia para Empleados (PAE). Los PAE proporcionan a los empleados la asistencia profesional necesaria para resolver sus problemas.

Cada vez más empresas están ofreciendo PAE como complementos al llamado salario emocional de sus empleados. Entre las áreas más habituales de las que se ocupa un PAE están el control del estrés, problemas laborales, problemas personales y abuso de sustancias.

El counseling laboral no trata de involucrarse en los problemas personales de los empleados. Esa línea no debe cruzarse, por el bien tanto del empleado como del propio directivo.

El papel del directivo es darse cuenta de que la persona tiene un problema y que existe una herramienta en la organización que puede ayudarle a solucionarlo o gestionarlo.

Medidas disciplinarias

Las medidas disciplinarias son acciones correctoras para conseguir que los trabajadores cumplan con su trabajo y respeten las normas de la organización. Las medidas disciplinarias suelen servir para que la persona tome conciencia de la seriedad de una situación. El objetivo fundamental de la disciplina es influir y modificar el comportamiento del personal en una organización. Junto a este hay otra serie de objetivos, como hacer saber a los empleados que se toman medidas cuando no se cumplen las normas o no se alcanza un rendimiento mínimo, o hacer valer el poder de la autoridad en la jerarquía de la organización.

Cuando se usan medidas disciplinarias es importante implicar a los superiores y al departamento de recursos humanos para garantizar que la medida es legal conforme a la normativa interna y externa de la organización. El departamento de recursos humanos desarrolla habitualmente un cuerpo normativo con las sanciones que conlleva la violación de las diferentes normas de la organización. Las sanciones más habituales se refieren a violación de normas de seguridad, robos, acoso laboral, acoso sexual, drogas y alcohol, entre otras.

1ª Decisión

¿Cómo participar?



WEB

- 1 Conéctate a www.wooclap.com/CXQSRT
- 2 Ya puedes participar



SMS

- 1 ¿Todavía no te has conectado? Envía **@CXQSRT** al **986 08 06 74**
- 2 Ya puedes participar

Gestión de empleados conflictivos

Control y gestión del rendimiento en empleados

Medidas disciplinarias

Tipos de sanciones

La mayoría de las organizaciones crean un orden en la gravedad de las sanciones. Normalmente se sigue el siguiente orden: 1) aviso informal; 2) aviso por escrito; 3) suspensión de empleo y sueldo, y 4) despido. Para la mayor parte de sanciones se usa esta clasificación. Pero hay sanciones muy graves, como por ejemplo el acoso laboral y la violación de las medidas de seguridad, donde el despido suele ser fulminante.

Fases para tomar medidas disciplinarias con un empleado Proponemos cinco fases a la hora de tomar medidas con un empleado:

Medidas disciplinarias

Fases para tomar medidas disciplinarias con un empleado.
Proponemos cinco fases a la hora de tomar medidas con un empleado:

1. **Recordar los últimos avisos.** Es importante refrescar la memoria del empleado al hacerle recordar que es un asunto del que ya se le había avisado anteriormente.
2. **Preguntar a qué se debe el comportamiento inapropiado.** Es importante dejar que el empleado pueda explicarse, de manera que se tengan toda clase de argumentos si finalmente se sanciona al empleado.
3. **Sancionar al empleado.** Es necesario revisar la normativa de recursos humanos y seguirla con sumo cuidado. Si el empleado no ha justificado adecuadamente su comportamiento, es necesario aplicar la sanción. Esta sanción varía en función de la gravedad y del grado de reincidencia.
4. **Conseguir un compromiso de cambio en el empleado y prescribir un plan.** Si el empleado se niega, es necesario documentarlo para seguir al siguiente nivel de sanción.
5. **Documentar todo el proceso y planificar un adecuado seguimiento.** Por ejemplo, si hay un aviso de suspensión de empleo y sueldo, este aviso debería ser notificado al empleado y firmado por él, de manera que conozca las futuras consecuencias si su comportamiento no cambia.



Preguntas y Respuestas

