

La evaluación del desempeño en las organizaciones de actividad física y deporte

En la actualidad, la evaluación del desempeño está adquiriendo mucha importancia y relevancia, considerándose un elemento básico e imprescindible en la dirección y organización de los recursos humanos y, como tal, en la dirección de las organizaciones de actividad física y deporte.

ANTONIO CAMPOS IZQUIERDO, profesor de Dirección de RR.HH en organizaciones deportivas en la Universidad Politécnica de Madrid y MARÍA DOLORES GONZÁLEZ RIVERA, profesora en la Universidad de Alcalá en el Departamento de Psicopedagogía y Educación Física

La evaluación del desempeño es un aspecto fundamental y crucial en la dirección y organización de los recursos humanos en las organizaciones de actividad física y deporte, ya que hay que tener un conocimiento cierto, profundo y objetivo de lo que cada persona hace respecto al puesto de trabajo que desarrollan y respecto a la propia organización. En el caso de las organizaciones de actividad física y deporte la evaluación del desempeño no se suele realizar

y en las que sí se efectúa en muchos casos no se hace de forma planificada ni eficiente y mucho menos integrada en los objetivos y filosofía de la organización de actividad física y deporte respectiva. Asimismo, hay que remarcar que la evaluación del desempeño afecta a todos los procesos y actuaciones de la organización, y como tal está muy relacionada con la toma de decisiones en las organizaciones.

En la actualidad en el ámbito de las organizaciones públicas, la evaluación del desempeño está adquiriendo mucha importancia, considerándose un elemento básico e imprescindible en la dirección y organización de los recursos humanos y, como tal, en las propias organizaciones de la actividad física y del deporte públicas, como se puede observar en la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. Al respecto, esta norma define la evaluación del desempeño como el procedimiento mediante el cual se miden y valoran la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados de las personas pertenecientes a una organización.

El objetivo principal y general de la evaluación del desempeño es medir, controlar y

FICHA TÉCNICA

Autores: CAMPOS IZQUIERDO, Antonio y GONZÁLEZ RIVERA, María Dolores.

Título: La evaluación del desempeño en las organizaciones de actividad física y deporte.

Fuente: Capital Humano, nº 242, pág. 66, Abril, 2010.

Resumen: La evaluación del desempeño es un aspecto fundamental en la dirección y organización de los recursos humanos en las organizaciones de actividad física y deporte, ya que hay que tener un conocimiento cierto, profundo y objetivo de lo que cada empleado realiza para conseguir la mayor eficiencia posible en la dirección de dichas organizaciones. En este artículo se remarca la importancia de la evaluación del desempeño y se conceptualiza de forma básica. Asimismo se expresan criterios básicos y elementales para realizar una adecuada y eficiente planificación de la evaluación del desempeño en las organizaciones de actividad física y deporte.

Descriptor: Evaluación del Desempeño / Gestión de RR.HH.



mejorar de forma integral la actuación de las personas en su respectivo puesto de trabajo y, con ello, los resultados cuantitativos y cualitativos de la organización. En este sentido, Claver, Gascó y Llopis expresan que en la evaluación del desempeño "se compara qué es (actual) con qué debería ser (desempeño ideal) según unos criterios y objetivos establecidos previamente". Los objetivos que se derivan de este objetivo principal, según lo establecido por Porret son:

- Evaluar los resultados y efectuar las correcciones oportunas.
- Conseguir información para todos los procesos y actuación de dirección y organización de la entidad y de los RR.HH.
- Retroalimentar al empleado para que pueda mejorar e involucrar a las personas en los objetivos de la organización.
- Proponer los premios, promociones y sanciones, tanto económicas como profesionales.
- Detectar las necesidades de formación de las personas.

- Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y promoción interna.
- Validar las pruebas de evaluación del desempeño.
- Planificar adecuadamente a los recursos humanos así como su dirección.
- Fijar una política retributiva más justa y motivante.
- Conocer los intereses profesionales del personal.

LA PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para que el proceso de planificación de evaluación del desempeño, así como su ejecución y evaluación, se realice de forma eficiente en las organizaciones de actividad física y deporte se debe tener en cuenta los siguientes criterios básicos:

- Los objetivos, actuaciones y comportamientos que se pretenden deben ser claros, medibles, conocidos y aceptados.

La evaluación del desempeño de los empleados es una herramienta muy útil para conseguir la eficiencia también en la dirección de las organizaciones de actividad física y deporte

- Se debe informar adecuadamente de lo que se pretende, del proceso y de cómo se debe desempeñar el puesto de trabajo el empleado, con énfasis en la incorporación al puesto de trabajo, durante en el periodo de prueba y después de cada evaluación.
- La evaluación del desempeño se debe realizar a todos los trabajadores y en todos los niveles de la organización de actividad física y deporte.
- Es un proceso sistemático, continuo y constante.
- Se deben tomar decisiones según la información obtenida en la evaluación del desempeño.
- Se debe centrar en los aspectos esenciales del desempeño eficiente del puesto de trabajo.
- Se debe utilizar instrumentos adecuados, válidos y fiables.
- El proceso de evaluación debe ser fiable y válido, sabiendo previamente con claridad y precisión qué se quiere medir y que factores o elementos son fundamentales. Por ello hay que evaluar el proceso y analizar que se mide lo que se pretende y su eficiencia.
- En la evaluación del desempeño se debe tener en cuenta la filosofía y los objetivos de la organización de actividad física y deporte.

En este sentido, un ejemplo claro de principios básicos y elementales orientadores para planificar la evaluación del desempeño es lo determinado en la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, que aunque se refiere a las organizaciones públicas también puede servir para orientar las organizaciones privadas, ya que establece:

- La obligación de establecer sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.

- Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados.
- Se determinarán los efectos de la evaluación del desempeño en la carrera profesional, la formación y en la percepción de las retribuciones complementarias.
- La continuidad en el puesto de trabajo obtenido, quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada organización determine, dándose audiencia al interesado y con la correspondiente resolución motivada.

También hay que tener en cuenta las limitaciones inherentes que se pueden producir en el proceso. Según Leal, Román, Alfaro y Rodríguez las más frecuentes son que el evaluador fundamente la percepción de los evaluados en función de la imagen que tiene de sí mismo; mostrar excesiva rigidez o benevolencia; la resistencia de los directivos a realizar la evaluación del desempeño; el estado de ánimo del evaluador; el efecto halo, ya que la evaluación obtenida por una persona influye en la forma de evaluar a las demás; que el evaluador, para no comprometerse, valore a todas las personas con una tendencia hacia el punto medio; que los estándares de desempeño sean poco claros; o que los conocimientos sobre el puesto a valorar sean insuficientes.

Los participantes básicos en el proceso de evaluación del desempeño son: el evaluado, que es la persona cuyo desempeño es analizado en un puesto de trabajo determinado, y el evaluador, que es el que obtiene la información. En muchos de los casos el evaluador será su superior (principalmente) u otro directivo ya que debe ser una de las tareas propias de las personas que tienen funciones directivas y organizativas. La obtención de la información además del propio evaluador, puede partir del superior o superiores del evaluado, de los compañeros que están en el mismo nivel jerárquico que el evaluado, los subordinados (si los hay) del evaluado, los clientes del servicio que influyen en el evaluado y de una autoevaluación. En las organizaciones de la actividad física y del deporte, generalmente, por las circunstancias que se dan, se obtie-



ne la información del superior y, en muchos casos, también de la opinión de los clientes. Pero lo más aconsejable es utilizar un tipo de evaluación integral como es la evaluación 360° en la que se obtiene información de todas las personas establecidas anteriormente.

En las organizaciones de la actividad física y del deporte para planificar el proceso de evaluación del desempeño se debe tener en cuenta cuatro elementos:

- **Los objetivos y resultados alcanzados para el puesto de trabajo:** Un ejemplo respecto a los que enseñan actividad física y deporte puede ser la cantidad de clientes que se tiene por clase, aunque este ejemplo muchas veces es muy problemático ya que la cantidad de alumnos no depende de cómo imparte el profesor las clases sino del horario de las mismas, la influencia de las personas encargadas de captar clientes, etc.

- **El desempeño cuantitativo de las tareas.** Este es un enfoque cuantitativo. Tiene que ver con el cumplimiento de lo determinado en el análisis y descripción del puesto de trabajo, el cual puede servir de plantilla para evaluar, estructurar, estandarizar y registrar. Un ejemplo es el cumplimiento o no de lo establecido en el análisis y descripción del puesto de trabajo de un monitor de natación.

- **La actuación profesional.** Enfoque cualitativo (cómo se hace) y esencial. En él se debe diferenciar:

- Tareas de no actividad física y el deporte: un ejemplo puede ser cómo ha limpiado una persona de limpieza (puede haber limpiado muchos espacios pero mal).
- Tareas específicas de la actividad física y del deporte y más concretamente con lo que tiene que ver con el desarrollo de la actividad física y del deporte. En esta evaluación se enfatiza en cómo se imparte la clase, el entrenamiento, etc. Hay que tener en cuenta aspectos de salud (se realiza bien las abdominales, la postura, etc.), seguridad, educación, sociales, etc. así como garantizar y potenciar los beneficios directos e indirectos, etc. Tiene que ver con la calidad y profesionalidad de la propia actividad física y el deporte.



- Las **actitudes, comportamientos o competencias** desarrolladas en el puesto de trabajo.

LA IMPORTANCIA DE TENER UNA VISIÓN GLOBAL

Las orientaciones o perspectivas que se pueden enfocar en la evaluación del desempeño, expuestas anteriormente, no tienen por qué ser contrapuestas sino que, en función del tipo de puesto de trabajo, se debe utilizar un enfoque más que otro (por ejemplo: no es lo mismo la función de un profesor de natación que la de una persona que se dedica a captar clientes para practicar deporte). Pero sí es necesario que en la evaluación del desempeño se utilicen todas las perspectivas para tener una visión global e integral, y con ello, que la evaluación del desempeño realizada sea más válida y fiable. Aunque también hay que tener en cuenta la dificul-



tad que entraña la evaluación de todos los aspectos de la persona, ya que este proceso sería muy complejo, largo y costoso, difícil de realizar.

Un aspecto importante a tener en cuenta en la planificación de la evaluación del desempeño en las organizaciones de la actividad física y del deporte es si se refiere a recursos humanos indirectos de la actividad física y del deporte, los cuales son personas que trabajan en servicios de la actividad física y del deporte pero que realizan funciones que no son propias de la actividad física y del deporte (por ejemplo: personal de limpieza, mantenimiento, etc.); o si se refiere a recursos humanos de la actividad física y deporte, lo cuales son personas que trabajan desarrollando una o varias de las funciones de la actividad física y del deporte (monitores, entrenadores, directores técnicos, etc.).

Para realizar un plan de evaluación del desempeño adecuado, según Pereda y Berrocal, se debe seguir las siguientes fases:

- Aspectos previos (conexión con los objetivos y estrategias de la organización).
- Definición de los objetivos del plan de evaluación del desempeño.
- Preparación de los instrumentos de evaluación.
- Preparación del manual de evaluación, incluyendo parámetros y criterios.
- Información a la organización.
- Formación a los evaluadores.
- Implantación del plan.
- Aplicación de los resultados.
- Seguimiento y actualización del plan de evaluación del desempeño.

La mejor metodología para valorar el desempeño de las personas en un puesto de trabajo en las organizaciones de la actividad física y del deporte es la metodología observacional aplicada durante el periodo en que la persona realiza su trabajo, aunque también se puede utilizar la evaluación 360° como instrumento que engloba a varios evaluadores. Al respecto, las observaciones pueden ser directas o indirectas así como subjetivas u objetivas, aunque es preferible que las

mediciones sean observaciones directas y objetivas.

Asimismo, Porret determina que, de entre la gran variedad de técnicas de evaluación del desempeño existentes, las cuatro más comunes son:

- El sistema numérico: consiste en asignar cierto número de puntos a cada una de las características o factores representativos del empleado, en cuanto al desempeño adecuado o exitoso, de modo que la suma refleja el valor relativo del empleado en ese puesto.
- El sistema de escalar gráficas: cada uno de los factores está dispuesto en escala lineal y el evaluador indica el grado que posee el evaluado en cada una de sus características.
- La distribución forzada: consiste en distribuir todos los empleados de cada sección, departamento, instalación, etc. (el criterio que se utilice) desde el más eficiente al menos eficiente.
- Lista de comprobación: consiste en una lista de juicios, opiniones o adjetivos que describen las características propias del éxito en un puesto de trabajo en las que el evaluador señala las calificaciones (utilizando los criterios de realización o no, escala de uno a tres, etc.).

Para concluir, hay que resaltar que la evaluación del desempeño es fundamental en el periodo de prueba para la selección idónea y para conseguir, lo antes posible, que el empleado realice eficientemente su puesto de trabajo. Por ello, en el periodo de prueba hay que realizar con mucha frecuencia la evaluación del desempeño de forma eficiente. ▲

BIBLIOGRAFÍA

- CLAVER, E., GASCÓ, J. L. y LLOPIS, J. "Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo". Civitas, Madrid, 1996.
- PORRET, M. "Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones". ESIC, Madrid, 2006.
- LEAL, A., ROMÁN, M., ALFARO, A. y RODRÍGUEZ, L. "El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión". Pirámide, Madrid, 1999.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. "Gestión de recursos humanos por competencias". Ramón Areces, Madrid, 1999.

Conektia Liberty y el Outsourcing.
Liberty es, ante todo, el poder de la flexibilidad. Conektia le ofrece sus servicios de tal manera que pueda cambiar de modalidad con total transparencia, desde el sistema propietario al de outsourcing y viceversa.
Minimice costes y maximice beneficios con el servicio de nómina y gestión externalizado.
Genere la máxima rentabilidad al implementar un modelo de gestión estratégica.
Con estos y muchos mas beneficios del outsourcing.
Con los beneficios de Liberty.
Con el beneficio de Conektia.

Yes, you can



 Liberty

 Conektia.
nexing Group

www.conektia.com