



## LA EVALUACIÓN DE **DESEMPEÑO** EN LOS **CENTROS DEPORTIVOS**

En la actualidad la evaluación de desempeño es un factor muy importante para un correcto funcionamiento de la entidad. Ha evolucionado convirtiéndose en un proceso estructurado y sistemático que no solo pretende medir el rendimiento de las personas sino también gestionarlo. Autores como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], Sikula [1989], Byars [1996] ya postulaban que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, pueden traer beneficios a corto, medio y largo plazo para el individuo, la dirección, la empresa y la comunidad.

**S**e define como el proceso de valoración a través del cual se puede comprobar en qué medida el trabajador realiza correctamente las tareas de su puesto de trabajo. Las características mínimas que debe tener son la sencillez y el hecho de centrarse en los aspectos esenciales del puesto de trabajo. Las personas deben saber desde su incorporación al

puesto qué se les va a evaluar, asegurando expectativas realistas y con retroalimentación, para lograr la máxima eficacia. La evaluación es muy importante en el período de prueba de la selección de personal, para comprobar que la persona es realmente apta para el puesto.

Existe actualmente, una relación entre la remuneración



MANEL VALCARCE

---

Máster en Administración y  
Dirección del Deporte,  
CEO Valgo Invest.  
Ldo. Ciencias Actividad Física y el  
Deporte. Colegiado 8709



MIRIAM GRANADA JURADO

---

Grado en Ciencias de la Actividad  
Física y el Deporte.  
Entrenador personal y entrenador  
personal de electroestimulación.  
miriamgj511@gmail.com

y los incentivos con la evaluación de desempeño. Los incrementos salariales se producen en muchos casos por los resultados satisfactorios de la evaluación.

Las partes de la evaluación de desempeño son, la introducción en la que se muestra la relación con el Análisis y descripción del puesto de trabajo (ADPT) y con el organigrama, así como los datos del trabaja-

dor y las funciones del puesto de trabajo.

Y por otro lado el cuadro de evaluación en sí, que se representa en horizontal, de manera que en el aparecen las tareas, competencias genéricas y específicas de cada puesto de trabajo con sus indicadores determinados que especifican lo que se quiere evaluar.

Los beneficios a grandes rasgos de la Evaluación del Desempeño son:

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayudar a determinar aumentos salariales e incentivos en función de los datos percibidos.
- Decisiones de ubicación del trabajador.
- Indica necesidades de formación y desarrollo.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

### Ejemplo Evaluación Desempeño Coordinador

AREA	TAREA	INDICADORES	ESCALA	VALOR	RESULTADO
TAREAS	REVISAR LA ASISTENCIA DE LOS TRABAJADORES	Comprueba que todos los trabajadores se encuentran en su puesto.	1 2 3 4 5		
		Revisa las incidencias de los entrenadores.	1 2 3 4 5		
		Recioca a los entrenadores en otro puesto si es necesario.	1 2 3 4 5		
	REVISAR POSIBLES INCIDENCIAS	Revisa las hojas de incidencias.	1 2 3 4 5		
		Habla con los entrenadores que le comunican las incidencias. Busca soluciones a posibles incidencias.	1 2 3 4 5		
	COMPROBAR EL ESTADO DEL AREA DEPORTIVA	Comprueba que toda la instalación se encuentra limpia. Comprueba que no hay ninguna rotura en la instalación.	1 2 3 4 5		
	COMPROBAR EL ESTADO DEL MATERIAL	Revisa todas las semanas el material. Apunta en la hoja de incidencias los problemas con el material. Reemplaza los materiales en malas condiciones.	1 2 3 4 5		
	REUNIÓN TÉCNICA	Programa una reunión a la semana con los entrenadores. Atiende a las incidencias planteadas por los entrenadores.	1 2 3 4 5		
	REUNIÓN CON EL DIRECTOR	Se reúne una vez a la semana con el director. Plantea las incidencias ocurridas en la semana.	1 2 3 4 5		
		Busca soluciones a las incidencias.	1 2 3 4 5		
	ELABORAR PLANES SEMANALES	Elabora planes semanales diferentes. Comunica los planes semanales a los entrenadores.	1 2 3 4 5		
		Se reúne al final del mes con los entrenadores. Revisa la programación.	1 2 3 4 5		
	REUNIÓN TÉCNICA	Revisa el cumplimiento de los objetivos.	1 2 3 4 5		
	REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Realiza la evaluación de desempeño de cada entrenador. Respeta los indicadores de la evaluación de desempeño de forma objetiva. Comunica al director los resultados.	1 2 3 4 5		
Comunica al director los resultados.		1 2 3 4 5			
BUSCAR UN SUSTITUTO EN CASO DE QUE SEA NECESARIO	Trata de cubrir el puesto de trabajo con entrenadores del centro. Busca posibles candidatos en la bolsa de trabajo de Valgo. Comunica las características concretas del puesto de trabajo. Comunica la necesidad de un entrenador al Colegio de Licenciados.	1 2 3 4 5			
	Comunica la necesidad de un entrenador al Colegio de Licenciados.	1 2 3 4 5			
COMPETENCIAS GENERALES	Habilidades interpersonales, liderazgo y trabajo en equipo	Habla con otros compañeros.	1 2 3 4 5		
		Da feedback positivos a los entrenadores.	1 2 3 4 5		
		Ayuda ante los problemas que le pueden surgir a un entrenador.	1 2 3 4 5		
	TIC (Técnicas de información y comunicación)	Evalúa los programas de entrenamiento a través de trainingym. Utiliza las TIC como medio de comunicación interna. Utiliza la base de datos para la selección.	1 2 3 4 5		
		Utiliza la base de datos para la selección.	1 2 3 4 5		
	Ética	Respeto los derechos de cada entrenador. Garantiza la seguridad a los clientes. Garantiza el trato de igualdad en la entidad.	1 2 3 4 5		
		Garantiza el trato de igualdad en la entidad.	1 2 3 4 5		
	Resolución de problemas	Resuelve dudas a los clientes. Trata de solucionar incidencias si los hay. Flexibilidad ante las propuestas de los entrenadores.	1 2 3 4 5		
		Trata de solucionar incidencias si los hay. Flexibilidad ante las propuestas de los entrenadores.	1 2 3 4 5		
	Calidad	Asegura la limpieza del centro. Asegura el respeto de los objetivos de los clientes. Controla el seguimiento de cada cliente por los entrenadores.	1 2 3 4 5		
Asegura el respeto de los objetivos de los clientes. Controla el seguimiento de cada cliente por los entrenadores.		1 2 3 4 5			
TOTAL					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Proceso enseñanza-aprendizaje	Se explica con claridad. Tiene conocimientos técnicos. Evalúa los procesos de enseñanza de los entrenadores.	1 2 3 4 5		
		Evalúa los procesos de enseñanza de los entrenadores.	1 2 3 4 5		
	Hábitos perdurables y autónomos	Soluciona problemas de los clientes. Promueve la higiene y la buena alimentación en la instalación. Evalúa el control postural por parte de los entrenadores a los clientes.	1 2 3 4 5		
		Promueve la higiene y la buena alimentación en la instalación. Evalúa el control postural por parte de los entrenadores a los clientes.	1 2 3 4 5		
	Entrenamiento- rendimiento	Evalúa la consecución de objetivos. Evalúa los informes sobre los clientes de aumento o descenso del nivel. Evalúa la diferenciación de sesiones por objetivos.	1 2 3 4 5		
		Evalúa los informes sobre los clientes de aumento o descenso del nivel. Evalúa la diferenciación de sesiones por objetivos.	1 2 3 4 5		
	Principios fisiológicos, biomecánicos, comportamentales y sociales	Conoce los principios fisiológicos. Promueve la sociabilidad en el centro con actos y eventos. Controla el comportamiento y actitud de los entrenadores.	1 2 3 4 5		
		Promueve la sociabilidad en el centro con actos y eventos. Controla el comportamiento y actitud de los entrenadores.	1 2 3 4 5		
	Condición física y prescribir ejercicios físicos	Evalúa el respeto de la condición física de cada persona. Da consejos grupales de ejercicios que pueden hacer. Da consejos más individualizados.	1 2 3 4 5		
		Da consejos grupales de ejercicios que pueden hacer. Da consejos más individualizados.	1 2 3 4 5		
	Planificar, desarrollar y evaluar	Evalúa la planificación de sesiones. Es capaz de proponer mejoras de sesiones. Evalúa las sesiones.	1 2 3 4 5		
		Es capaz de proponer mejoras de sesiones. Evalúa las sesiones.	1 2 3 4 5		
	Dirección	Organiza correctamente a los trabajadores en sus puestos de trabajo. Evalúa el trabajo de cada entrenador. Coordina y organiza reuniones que unan a los entrenadores.	1 2 3 4 5		
		Evalúa el trabajo de cada entrenador. Coordina y organiza reuniones que unan a los entrenadores.	1 2 3 4 5		
Material y equipamiento	Cuida la instalación y el material utilizado. Da directrices para el correcto funcionamiento. Promueve la utilización de material variado en las sesiones.	1 2 3 4 5			
	Da directrices para el correcto funcionamiento. Promueve la utilización de material variado en las sesiones.	1 2 3 4 5			
TOTAL					

- Detecta imprecisiones de información.
- Puede indicar errores en el diseño del puesto.
- Puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento.

A continuación, se muestran dos ejemplos de cómo deben

ser los cuadros base de la evaluación, en este caso se plantean varias tareas sencillas que debe cubrir un técnico de gimnasio que realiza clases colectivas y un coordinador deportivo del mismo centro. Las tareas deben ser determinadas por el director técnico de cada enti-

dad cumpliendo con las necesidades del mismo. Además incluye la parte de competencias genéricas que deben cumplir todos los trabajadores de la instalación y las competencias específicas de los profesionales de la actividad física y el deporte. 

## Ejemplo Evaluación Desempeño Técnico

AREA	TAREA	INDICADORES	ESCALA	VALOR	RESULTADO
TAREAS	COLOCACIÓN DEL MATERIAL	Selecciona el material adecuado a cada sesión.	1 2 3 4 5		
		Verifica el correcto estado de la instalación.	1 2 3 4 5		
		Coloca el material próximo al área de entrenamiento.	1 2 3 4 5		
	RECIBIR A LOS CLIENTES	Recoge a los cliente.	1 2 3 4 5		
		Saluda y se preocupa por el bienestar de los clientes.	1 2 3 4 5		
	APUNTAR ASISTENCIA	Pregunta por sucesos anteriores.	1 2 3 4 5		
		Anota los clientes que se encuentran en la sesión.	1 2 3 4 5		
	IMPARTIR LA CLASE	Mantiene al día la hoja de asistencia e incidencias de clientes.	1 2 3 4 5		
		Imparte la clase en función de los objetivos.	1 2 3 4 5		
		Adapta la sesión a los clientes.	1 2 3 4 5		
	DESPEDIR A LOS CLIENTES	Utiliza el material adecuado.	1 2 3 4 5		
		Se preocupa con cada cliente de cómo ha ido la sesión.	1 2 3 4 5		
	REVISAR EL MATERIAL	Anota incidencias en caso de que haya algún imprevisto.	1 2 3 4 5		
		Mira el estado del material.	1 2 3 4 5		
		Limpia el material que sea necesario.	1 2 3 4 5		
COLOCAR EL MATERIAL	Rellena la ficha de incidencias si es necesario.	1 2 3 4 5			
	Si no se va a volver a usar coloca el material en su lugar.	1 2 3 4 5			
COMPROBAR EL ESTADO DEL MATERIAL, UNA VEZ A LA SEMANA	Respetar el orden del material.	1 2 3 4 5			
	Comprueba el estado del material todas las semanas.	1 2 3 4 5			
	Anota posibles problemas.	1 2 3 4 5			
REUNIÓN TÉCNICA	Avisa al coordinador de incidencias.	1 2 3 4 5			
	Se reúne con el coordinador e informa de sus clientes.	1 2 3 4 5			
REALIZAR LA PROGRAMACIÓN	Informa de incidencias con el material.	1 2 3 4 5			
	Informa de incidencias con los clientes de esa semana.	1 2 3 4 5			
	Se reúne con el resto de entrenadores.	1 2 3 4 5			
EVALUAR EL PROGRESO MENSUAL DE LOS CLIENTES	Tiene en cuenta los objetivos de cada cliente.	1 2 3 4 5			
	Realizar la programación.	1 2 3 4 5			
	Propone ideas para la programación del resto de entrenadores.	1 2 3 4 5			
COMPETENCIAS GENERALES	Habilidades interpersonales, liderazgo y trabajo en equipo	En la reunión se evalúa el progreso mensual.	1 2 3 4 5		
		El entrenador lleva hecho un seguimiento de los clientes.	1 2 3 4 5		
		Se evalúa la importancia de las incidencias.	1 2 3 4 5		
	TIC (Técnicas de información y comunicación)	Se evalúa el acercamiento hacia los objetivos.	1 2 3 4 5		
		Habla con otros compañeros.	1 2 3 4 5		
		Das feedback positivos en la sesión.	1 2 3 4 5		
	Ética	Habla antes y después de las sesiones con los clientes.	1 2 3 4 5		
		Tiene control sobre el programa informático de entrenamiento.	1 2 3 4 5		
		Utiliza las técnicas electrónicas como vía de comunicación.	1 2 3 4 5		
	Resolución de problemas	Utiliza la base de datos.	1 2 3 4 5		
		Hace las sesiones a corde con el nivel de los clientes.	1 2 3 4 5		
		Trata lo mas individualizado posible a cada cliente.	1 2 3 4 5		
	Calidad	Respetar a todas las personas por igual.	1 2 3 4 5		
		Resuelve dudas a los clientes.	1 2 3 4 5		
		Trata de solucionar conflictos, si los hay.	1 2 3 4 5		
TOTAL	No genera conflictos con clientes o compañeros.	1 2 3 4 5			
	Prepara cada sesión con anterioridad.	1 2 3 4 5			
	Hace la prueba de al menos 2 sesiones al mes.	1 2 3 4 5			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Proceso enseñanza-aprendizaje	Elabora una memoria una vez al mes de dos sesiones y objetivos.	1 2 3 4 5		
		Se explica con claridad.	1 2 3 4 5		
		Tiene conocimientos técnicos.	1 2 3 4 5		
	Hábitos perdurables y autónomos	Alcanza los objetivos de la sesión.	1 2 3 4 5		
		Soluciona problemas de los clientes.	1 2 3 4 5		
	Entrenamiento- rendimiento	Genera un buen ambiente en clase.	1 2 3 4 5		
		Evalua los posibles fallos dentro de la sesión.	1 2 3 4 5		
	Principios fisiológicos, biomecánicos, comportamentales y sociales	Alcanza los objetivos de la sesión.	1 2 3 4 5		
		Da informes sobre los clientes de promoción o descenso de niveles.	1 2 3 4 5		
	Condición física y prescribir ejercicios físicos	Diferencia las sesiones en niveles.	1 2 3 4 5		
		Da soluciones para la salud de los clientes.	1 2 3 4 5		
		Da datos paralelos a la sesión para mejorar las misma.	1 2 3 4 5		
	Planificar, desarrollar y evaluar	Conoce la técnica y biomecánica de ejercicios para la explicación.	1 2 3 4 5		
		Evalua la condición física de los clientes de cada la sesión.	1 2 3 4 5		
	Dirección	Da consejos grupales de ejercicios que pueden hacer.	1 2 3 4 5		
Da consejos más individualizados.		1 2 3 4 5			
Material y equipamiento	Planifica las sesiones.	1 2 3 4 5			
	Desarrolla las sesiones.	1 2 3 4 5			
	Evalua las sesiones.	1 2 3 4 5			
TOTAL	Tiene buenas relación con sus superiores.	1 2 3 4 5			
	Tiene buena relación con sus subordinados.	1 2 3 4 5			
	Acude e informa en las reuniones a los directores.	1 2 3 4 5			
TOTAL	Cuida la instalación y el material utilizado.	1 2 3 4 5			
	Da directrices para el correcto funcionamiento.	1 2 3 4 5			
	Usa todo el material a su disposición.	1 2 3 4 5			