

TRABAJO FIN DE GRADO
Grado en Relaciones Laborales
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso 2023/24
Convocatoria: Marzo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS MONITORES DEPORTIVOS
PERFORMANCE EVALUATION OF SPORTS MONITORS



Realizado por el alumno/a D. Juan Daniel Gil Valido. DNI: 54116862R

Tutorizado por el Profesor/a D. Evelio José Pérez Martín

Departamento: Dirección de Empresas e Historia Económica

Área de conocimiento: Organización de Empresas



ABSTRACT

The present work focuses on the development of a performance evaluation model for sports monitors, with the aim of enabling those responsible for the evaluation to represent a more objective and accurate result. In the first part, the three basic pillars of this work will be introduced and each of them will be explored. These pillars are competency, performance evaluation, and the role of sports monitors. Subsequently, the objective is to create a model that facilitates a structured interview for evaluators during the performance evaluation process.

In this way, the aim is to provide sports monitors with a comprehensive evaluation model capable of capturing their job performance accurately and in detail. This model not only seeks to reflect an objective representation of the competencies of sports monitors but also strives to make performance evaluation fair, transparent and constructive.

Key Words: Performance evaluation, competencies, sports monitors.

RESUMEN

El presente trabajo se centra en la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño para los monitores deportivos, con el fin de que los responsables que se encarguen de la evaluación puedan representar un resultado más objetivo y preciso. En una primera parte, se darán a conocer los tres pilares básicos de este trabajo y se profundizará en cada uno de ellos. Éstos serán las competencias, la evaluación del desempeño y la figura de los monitores deportivos. Posteriormente, se buscará la elaboración de un modelo que favorezca a los responsables una estructuración de la entrevista que deba realizar en el momento del transcurso de la evaluación del desempeño.

De esta manera, lo que se busca es proporcionar a los monitores deportivos un modelo de evaluación exhaustivo, capaz de recoger de manera precisa y detallada su desempeño laboral. Este modelo no sólo tiene como objetivo reflejar una representación objetiva de las competencias de los monitores deportivos, sino también lograr que la evaluación del desempeño sea justa, transparente y constructiva.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, competencias, monitores deportivos.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introducción..... | 4 |
| 2. Gestión por competencias..... | 5 |
| 2.1 Definición de competencia..... | 5 |
| 2.2 Tipología de competencias..... | 6 |
| 2.3 Finalidad de la gestión por competencias | 11 |
| 3. Evaluación del Desempeño | 13 |
| 3.1 Definición de Evaluación del Desempeño | 13 |
| 3.2 Metodología de la Evaluación del Desempeño | 14 |
| 3.3 Modelos de Evaluación del Desempeño | 16 |
| 3.3 Errores posibles en la Evaluación del desempeño | 19 |
| 4. Los monitores deportivos | 20 |
| 4.1 Concepto de monitor deportivo..... | 20 |
| 4.2 Competencias de los monitores deportivos..... | 21 |
| 5. Modelo de Evaluación del Desempeño para la profesión de monitores deportivos | 22 |
| 5.1 Entrevista y Fases de desarrollo | 23 |
| 5.2 Modelo de entrevista para responsables de monitores deportivos..... | 25 |
| 6. Conclusiones..... | 25 |
| 7. Bibliografía..... | 27 |
| 8. Anexo: Modelo de entrevista para responsable de monitores deportivos | 29 |



1. Introducción.

La práctica del deporte está estrechamente relacionada con la salud, ya que nos permite desarrollar un mejor estilo de vida y nos genera un bienestar. Este consejo nos viene recomendado por personal médico desde temprana edad. Por ello, ante el desconocimiento de las nociones básicas del deporte, es importante contar con una figura de referencia, como pueden ser los monitores deportivos. Al dejar en manos del monitor deportivo la enseñanza de esas nociones, también estamos dejando parte de nuestra salud en sus manos. Por ello, es fundamental que el monitor deportivo sea un trabajador que cuente con una serie de competencias con el fin de que pueda realizar correctamente su servicio. Sin embargo, hay veces donde la evaluación de su desempeño no puede ser realizado con tanta facilidad por las empresas o, simplemente, el método de su evaluación no es acorde a cómo debería desarrollarse.

Por ello mismo, este trabajo va a centrarse en la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño para los monitores deportivos a través de la gestión de competencias. El trabajo se encuentra dividido en cuatro grandes bloques: El primer bloque se centra el campo de las competencias, recogiendo su definición, tipología y la gestión por competencias. El segundo bloque recoge la evaluación del desempeño, su metodología y sus diversos modelos de desarrollo. El tercer bloque enfoca el perfil del monitor deportivo, incluyendo aquellas competencias cruciales para su correcto desempeño. En el último bloque se encuentra el modelo de evaluación del desempeño para los monitores deportivos, donde queda reflejado el modelo final a aplicar.

Es conveniente destacar que este último bloque se encuentra estrechamente relacionado con el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado, que es la consecución de un modelo de evaluación que permita reflejar de una manera más objetiva y competencial el desempeño realizado por los monitores deportivos. En consonancia con ello, se recoge como anexo un modelo de estructuración de entrevista de evaluación del desempeño destinado a los respectivos responsables con el fin de favorecer a este objetivo final.

Con la identificación de este modelo, se pretende proporcionar mejoras a la evaluación de dicho perfil debido a que, al contar con un campo tan amplio de actividad, no siempre se ha podido plasmar de la manera más correspondiente el resultado de su desempeño laboral.



2. Gestión por competencias

Este enfoque se centra en buscar la alineación del talento y las habilidades de los trabajadores con la visión y objetivos organizacionales. Con el fin de encontrar el perfil más idóneo para cada puesto de trabajo, se establece una dinámica de reclutamiento y formación. Sin duda alguna, la gestión por competencias es un elemento determinante para el éxito empresarial, al ser capaz de identificar y potenciar las competencias de los trabajadores, generando una repercusión beneficiosa para la empresa.

2.1 Definición de competencia

A la hora de sumergirse en la definición de competencia, hay que mencionar que puede adquirir diferentes connotaciones dependiendo del contexto en que se emplee. En este trabajo, se va a dar especial relevancia a la interpretación del autor David McClelland (1973), quien la describe como *“una característica intrínseca en un individuo, directamente vinculada con criterios relacionados con un rendimiento eficaz o superior en un entorno laboral”*. McClelland percibía que algunas personas presentaban comportamientos que les permitía alcanzar sus metas, mientras que otras personas buscaban dominar o construir relaciones positivas. Basándose en ello, identificó motivaciones como logro, poder y afiliación, que era capaces de ser observables y medibles. Estas motivaciones junto con las habilidades y conocimientos específicos necesarios para la realización de tareas específicas, marcaron el punto de partida del estudio de las competencias en el ámbito laboral.

Adentrándose en el ámbito laboral, las competencias se dan a conocer como un aspecto esencial para alcanzar el éxito y la productividad. En este contexto, las empresa y organizaciones buscan profesionales que posean las competencias necesarias para desempeñar sus roles de manera efectiva, contribuyendo de forma conjunta al logro de los objetivos empresariales. Teniendo esto en cuenta, se aprecia que las competencias no se centran exclusivamente a recoger habilidades técnicas o conocimientos específicos, sino que también pueden abarcar destrezas emocionales, sociales y de liderazgo. Es imprescindible reconocer que estas competencias pueden desarrollarse y perfeccionarse con el tiempo, a través de la educación, experiencia laboral y crecimiento personal.



Atendiendo a lo mencionado anteriormente, se deben recoger otros conceptos para poder comprender el amplio campo que comprenden las competencias. Pueden destacarse los siguientes:

- David Ulrich (2013), define las competencias como *“los valores, conocimientos y habilidades que adquieren las personas para obtener resultados”*.
- Richard Boyatzis (1982), las definió como *“el conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo”*.
- Martha Alles (2010) hace referencia a las competencias como *“características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*.

Al ver los diversos conceptos mencionados, se pueden destacar diversas vertientes en las que destacar las competencias. De esta manera, el desarrollo de las competencias puede centrarse en un ámbito más emocional con el crecimiento personal del trabajador, y otro centrado en un ámbito más profesional que busca el desarrollo de las competencias orientadas a puesto laboral concreto.

2.2 Tipología de competencias

Una vez que ya se han mostrado los diversos conceptos que ha recibido el término de competencia a lo largo del tiempo, es importante destacar diversos modelos que establecen una clasificación de éstas. Partiendo de un enfoque que se centre en más en el ámbito profesional, se tendrá en cuenta el modelo que presenta Martha Alles (2016), en el cual clasifica las competencias de la siguiente manera:

- **Competencias cardinales:**

Estas competencias hacen especial hincapié en el ámbito de la organización. Se centran en representar valores y características que se encuentran recogidas en cada estrategia organizativa con el fin de poder diferenciarse entre ellas. Estas competencias deben desarrollarlas todos los miembros que forman parte de la organización.



- **Competencias específicas gerenciales:**

Estas competencias se relacionan estrechamente con ciertos colectivos o grupos de personas. Este tipo de competencias son necesarias en todos aquellos miembros que tienen bajo su responsabilidad a otras personas.

- **Competencias específicas por área:**

Al igual que el tipo de competencias mencionadas anteriormente, éstas también están especialmente relacionadas con ciertos grupos de personas. Se trata de aquellas competencias que son imprescindibles para aquellos trabajadores que trabajan en un área concreta del ámbito laboral.

A su vez, como se llega a mencionar en el epígrafe anterior, también existen modelos competenciales más centrado en el ámbito emocional del trabajador. Por ello, cabe destacar el modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman (1999), el cual distingue a las competencias en dos grandes grupos: las competencias que forman parte del dominio de uno mismo y las que forman parte del dominio de los demás.

Según este autor, los trabajadores que son considerados más competentes no presentan relación alguna los méritos obtenidos con su formación o experiencia profesional. Este modelo considera que competencias prioritarias en el entorno laboral son aquellas que están ligadas a la inteligencia emocional, encontrándose reflejadas a través de la autoestima, la autoconciencia, dedicación y habilidad para comunicar, etc.

En este ámbito, Goleman recoge como competencias del dominio de uno mismo:

- **La conciencia emocional:**

Es la capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y las referentes a los demás, incluyendo la habilidad para captar el clima emocional de en un contexto determinado.

- **Adecuada valoración de uno mismo** (también mencionado como autoconocimiento):

Se entiende como la capacidad para reconocer y entender las propias emociones, motivaciones, fortalezas, debilidades, etc. Implica una considerable conciencia de uno mismo.



- **Confiar en uno mismo:**

Es la capacidad de generar seguridad en tus propias habilidades, decisiones y juicios. Conlleva desarrollar una visión positiva y realista de uno mismo para poder enfrentar desafíos, tomar decisiones y alcanzar metas. Es fundamental para el crecimiento personal y profesional, ya que influye en la toma de riesgos, la resiliencia frente a obstáculos y la disposición para afrontar nuevas situaciones.

- **Autocontrol:**

Es la capacidad para regular y gestionar emociones, impulsos y comportamientos. Permite un desarrollo en la habilidad de mantener la calma en situaciones con un considerable grado de estrés y toma de decisiones de manera consciente y efectiva.

- **Confiabilidad e integridad:**

Es la capacidad para actuar acorde con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y coherencia entre el decir y hacer. Además, permite generar relaciones prolongadas en el tiempo basadas en un comportamiento honesto.

- **Innovación y adaptabilidad:**

La innovación se comprende como la capacidad para crear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a solventar problemas o situaciones que pueden hacer acto de presencia en el propio puesto de trabajo. Permite el incremento del valor de la propia organización. Por otro lado, la adaptabilidad es una capacidad que permite identificar y entender de forma rápida y eficaz los cambios en el ámbito organizacional, tanto interno como externo.

Atendiendo a la otra distinción que presenta el modelo de Goleman, las competencias recogidas en el dominio de los demás son:

- **Comprender a los demás:**

Es la capacidad de una persona para llegar a entender y compartir los sentimientos, pensamientos y perspectivas emocionales de los demás. Esta habilidad conlleva ponerse en lugar de la otra persona, percibiendo sus emociones y actuar de manera comprensiva y respetuosa. Esta competencia es fundamental en las relaciones interpersonales, ya que



permite desarrollar una conexión emocional, fortaleciendo la comunicación y, a su vez, promoviendo la colaboración entre ambas personas.

- **Desarrollo de los demás:**

Es la capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) de uno mismo y de los demás, utilizando para ello diversas tecnologías, herramientas y medios más adecuado a raíz del contexto en que pueda existir. Conlleva una búsqueda del aprendizaje continuo, debido a que la persona debe mantenerse actualizada con el fin de poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo y obtener mejores resultados para la organización.

- **Orientación hacia el servicio:**

Es la capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, permite comprender adecuadamente las demandas que se puedan recibir y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

- **Aprovechamiento de la diversidad:**

Se entiende como la capacidad de los individuos y las organizaciones para gestionar y aprovechar la diversidad presente entre los empleados. Ser capaces de reconocer, valorar y respetar las perspectivas únicas de los demás, permite contribuir a la creación de un ambiente organizacional más inclusivo.

- **Conciencia política:**

Es la capacidad de una persona para entender, interpretar y participar de manera informada en asuntos políticos y sociales más significativos para el entorno laboral. Permite evaluar el grado de impacto en la sociedad que pueden conllevar las decisiones y políticas organizacionales que puedan llevarse a cabo. Para ello, es necesario poder comprender aspectos tales como la equidad, la diversidad, la sostenibilidad y otros aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa.

- **Influencia:**

Es la capacidad para convencer a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, contemplando los



intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Poder llegar a persuadir a otras personas a través de una visión estratégica, permite construir acuerdos beneficiosos para ambas partes, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

- **Comunicación:**

Es la capacidad para escuchar y comprender a la otra persona, con el fin de transmitir de forma clara y concisa a la información requerida por los demás. Para que pueda desarrollarse de una manera más eficaz, hay que aprovechar los distintos canales de comunicación que puedan contar, ya sean formales o informales.

- **Manejo de conflictos:**

Es la capacidad para identificar y gestionar situaciones de presión, contingencia y conflicto. De forma paralela, se busca crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

- **Liderazgo:**

Es la capacidad para formar compromiso y conseguir el apoyo de sus superiores con vistas a poder solventar con éxito los desafíos que pueda llegar a presentar la organización. Un desarrollo adecuado de esta competencia, permite asegurar una adecuada conducción de personas, incremento del talento, y construir un clima organizacional armónico y desafiante.

- **Colaboración y cooperación:**

Es la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con diversas áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinando los intereses personales a los objetivos grupales.

- **Capacidades de equipo:**

Es la capacidad que permite integrar, desarrollar, consolidar y guiar con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Permite coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada miembro, determinar plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.



A pesar de todo, Goleman comenta que las competencias emocionales se generan y desarrollan mediante un aprendizaje adicional, más allá de disponer potencialmente esas competencias. Las personas pueden contar con un gran potencial debido a las capacidades que pueda tener, pero es fundamental el desarrollarlas a través de un aprendizaje sistemático.

Para el desarrollo de este trabajo, el modelo que se le dará mayor importancia será el modelo competencial presentado por Martha Alles. Esta elección viene determinada por contar una mayor representatividad a la hora de la determinación de las competencias que debe presentar un monitor deportivo y que, a su vez, favorecerá a la objetividad de la evaluación del desempeño.

2.3 Finalidad de la gestión por competencias

Una vez se ha conocido el concepto de competencia y se ha elegido el modelo de competencias más representativo, el siguiente paso a desarrollar es la determinación de todos aquellos campos donde es conveniente la aplicación de la gestión por competencias.

Con el fin de obtener una visión de este campo de actuación, Ramos (2012) expresa que una correcta aplicación de la gestión por competencias permite la obtención de resultados organizativos favorables a lo largo del tiempo. Atendiendo a ello, menciona los diversos campos de aplicación:

- Descripción de puestos:

Permite obtener un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, a través de la consideración de aspectos objetivos de ambas partes. Mediante este enfoque, se plantean y se logran resultados a corto, medio y largo plazo:

- **Corto plazo:** Se tiene en consideración las características de las personas para tomar decisiones organizativas.
- **Medio plazo:** Facilita el grado de ajuste de las personas a las características de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo,



identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.

- **Largo plazo:** Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización.

- **Integración de equipos de trabajo:**

Permite asignar a las personas adecuadas a los puestos donde mejor encajen. De esta manera, se obtiene un equipo de trabajo bien integrado, centrado en la consecución de los objetivos del departamento y de la empresa, y no exclusivamente en los personales.

- **Implantación de una cultura organizativa:**

Consigue que la organización implante y pueda fomentar la cultura organizativa deseada, ya que permite conocer a los integrantes del equipo, quienes, en definitiva, adoptan, moldean y conforman la cultura de la empresa. Los equipos de trabajo cuentan con un papel significativo en la implantación de esta cultura corporativa.

- **Barrera generacional:**

Permite definir el potencial de las personas, minimizando el choque generacional entre otras posibles tensiones, y facilita, además, el desarrollo de planes de carrera y sucesión de manera objetiva, clara y organizada.

- **Apreciación del potencial:**

Favorece la determinación de las competencias clave requeridas para un funcionamiento eficiente de la empresa y la localización de las personas que cuenten con ellas, como quienes aún no hayan llegado demostrarlas.

- **Dirección por objetivos:**

Ayuda a la identificación de las características que contribuyen a la obtención de mejores resultados de la organización.

- **Gestión del cambio:**

Se obtiene una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y una mayor integración



del trabajo, consigue que se reduzca la resistencia al cambio y pueda lograrse una mejor aceptación de las nuevas medidas que pueda requerir el crecimiento de la empresa.

- **Competencias clave de la organización:**

Favorece el desarrollo de sus competencias organizativas clave, llegando éstas a generar ventajas competitivas. La gestión de los recursos humanos y el enfoque mediante competencias son aspectos determinantes que pueden llegar a reportar numerosos beneficios en la implantación de distintas estrategias empresariales.

El establecimiento de la gestión por competencias permite un incremento considerable en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, que genera, a su vez, un crecimiento organizativo. Esta gestión facilita que el trabajador desarrolle un mayor compromiso por la empresa, aspecto que se verá reflejado en la consecución de los objetivos y permitirá establecer a la organización en una posición más beneficiosa en el mercado.

3. Evaluación del Desempeño

En el anterior capítulo, se profundizó en el campo de las competencias, conociendo desde su tipología, según su vertiente, como los distintos fundamentos de las organizaciones donde pueden llegar a influir.

Una vez obtenido dicho conocimiento, se va a proceder a desarrollar la herramienta en la cual aplicaremos el modelo de gestión por competencias más conveniente para este trabajo. La herramienta que se va a aplicar es la evaluación por desempeño.

3.1 Definición de Evaluación del Desempeño

En el mundo empresarial actual, donde lograr eficiencia y productividad es clave para el éxito de cualquier organización, la evaluación del desempeño se presenta como una herramienta indispensable en la gestión de recursos humanos. Pero más que un simple ejercicio anual, este proceso se convierte en una práctica estratégica que nos permite comprender y potenciar el rendimiento de los trabajadores.

La definición de la evaluación del desempeño puede variar ligeramente según diferentes autores, ya que cada uno puede enfocarse en aspectos particulares del proceso. De esta manera, cabe destacar las siguientes comparaciones:

- Para Byars y Rue (1995), *“la evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, elaborar planes de mejora”*.
- Según Chiavenato (1996), *“es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”*.
- Los autores Harper y Lynch (1992) plantean que *“es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza a base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”*.

Comparando las definiciones de los diversos autores, podemos establecer la evaluación del desempeño como un proceso que implica medir y analizar el rendimiento de los empleados en función de los requisitos del trabajo y los estándares organizacionales, facilitando la comunicación y sirviendo como base para decisiones relacionadas con recompensas y desarrollo.

3.2 Metodología de la Evaluación del Desempeño

La metodología a aplicar nos sirve como un enfoque estructurado y sistemático que guía el proceso de evaluación. Además, proporciona un marco para recolectar, analizar y utilizar datos relevantes sobre el desempeño de los trabajadores de manera objetiva y equitativa. Una metodología adecuada ayuda a asegurar la consistencia y la fiabilidad de los resultados de la evaluación, así como a brindar una base sólida para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento.

La metodología de evaluación del desempeño debe ser adaptativa y flexible, permitiendo ajustes según las necesidades de la organización y del empleado. La transparencia y la equidad en todo el proceso son fundamentales para garantizar la aceptación y el compromiso de los trabajadores.



Para la implementación de la Evaluación del desempeño, se tiene en consideración lo expuesto por Rubió (2014), que determina una serie de fases:

- **Fases de diseño:**

En esta fase se encuentran definidos los objetivos a conseguir, las personas que estarán implicadas en el proceso y, además, se determinan los enfoques, criterios, cuestionarios y métodos. De forma general, se crea un manual explicativo de uso general. También se constituye un equipo encargado de supervisar todo el proceso y delimitar las responsabilidades.

- **Fase de implementación:**

En esta fase se da lugar el diseño de la estrategia de implantación del sistema, así como el programa de formación de los participantes y el plan de comunicación que se destina a los participantes de la evaluación. Además, se realizará la formación de los evaluadores en las técnicas de entrevista.

- **Fase de aplicación:**

En esta fase, la entrevista de evaluación presenta un papel determinante. Incluye las diferentes etapas que componen el proceso de la evaluación del desempeño: envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.

- **Fase de desarrollo:**

En esta fase se ve reflejada la aplicación de los mecanismos de control del sistema de evaluación del desempeño. En la anterior fase de diseño, se ha mencionado la creación de un comité de control y seguimiento que atenderá las incidencias que puedan surgir entre los participantes, arbitrando y aportando soluciones.

Este mismo comité o la dirección de recursos humanos podrán elaborar un análisis y valoración de los resultados globales, para acabar presentando a la dirección general un informe de propuestas con todos aquellos aspectos a mejorar relacionados con los objetivos de la política de personal en la empresa.

Haciendo referencia a la realización de este trabajo, se hará hincapié especialmente en la fase de aplicación debido a que será aquella en la cual se dará una mayor relevancia a las competencias y permitirá un desarrollo más eficiente.



3.3 Modelos de Evaluación del Desempeño

Una vez que se ha localizado la fase de la evaluación del desempeño en la que vamos a centrar este trabajo, hay que tener en cuenta los diversos modelos de evaluación que existen y determinar cuál es el más conveniente para el objetivo a tratar.

Una de las clasificaciones más completas es la expuesta por Senlle (2011), que los determina de la siguiente manera:

- **Lista de chequeo:**

Tomando de referencia un listado con frases relacionadas con diversas formas y modos de realizar el trabajo, el evaluador marcará aquellas expresiones que reflejen de manera más efectiva las consultas y acciones del evaluado en relación con puesto de trabajo dentro de la organización.

- **Por objetivos:**

Corresponde a la filosofía de la dirección participativa por objetivos. El personal entrenado y competente en el tema determinan los objetivos de conducta medibles y evaluables con sus respectivos indicadores. Cuando se realiza la evaluación del desempeño, se califica en una escala el grado de cumplimiento de dichos objetivos, que tienen que ser demostrablemente posibles. Este método, cada vez más empleado, conlleva el estudio y práctica por partes de los mandos de dirección por objetivos. Actualmente, va estrechamente relacionado al cuadro de mando integral para el que también se precisan los indicadores en relación con los procesos y objetivos.

- **Feedback 360°:**

Toma en consideración la persona que tiene conexión laboral con el evaluado (directivos, colaboradores y personal de otros departamentos relacionados) y se cumplimenta un cuestionario de evaluación. Para poder realizarlo, es esencial que todos estén debidamente capacitados en la metodología y evaluación para asegurar la efectividad y la objetividad del feedback recibido.

- **Feedback de los compañeros:**

Se recoge la perspectiva que ofrecen los compañeros de evaluado. Aunque se recopilan frecuentemente estas valoraciones mediante formularios, la metodología más efectiva es la realización de dinámicas de grupo, llevada a cabo por un profesional de la materia.



- **Feedback al jefe:**

Los colaboradores expresan su valoración del jefe inmediato empleando variables predeterminadas recogidas por escrito en un formulario. El departamento de RR.HH. elabora un informe estadístico que se entrega al evaluado. Posteriormente, se realiza un análisis conjunto con el fin de identificar áreas de mejora y tomar decisiones base a los resultados obtenidos. Se recomienda formalizar un contrato que establezca los compromisos de mejora por parte del jefe, y será revisado y gestionado de manera continua por los técnicos de Recursos Humanos.

- **Autoevaluación:**

Cada empleado realiza un cuestionario con el fin de evaluar sus propias fortalezas y debilidades en relación a las funciones que le corresponden. En el mismo formulario también se recogen diversas acciones, decisiones o formaciones que son necesarias para que el evaluado pueda mejorar. Además, se ofrece la oportunidad de incluir la visión del rol que podría desempeñar a medio plazo.

- **Benchmarking:**

En cada departamento, se señala al empleado que realiza su trabajo de manera más eficiente y eficaz. Los comportamientos de este empleado se recogen en una escala que sirve de referencia. El resto de trabajadores son evaluados a partir de este estándar, reflejando sus conductas en las escalas de evaluación pertinentes.

- **Por procesos:**

Se lleva a cabo una evaluación por parte de todos los integrantes en un proceso determinado con el fin de abordar las circunstancias que afectan a su consecución. Esta evaluación puede realizarse mediante una dinámica de grupo coordinada por un profesional del sector o mediante la recopilación de información dirigida. Posteriormente, el departamento de Recursos Humanos procesa la información y la comunica a los interesados para establecer medidas de mejora. Este tipo de valuación puede ser complementaria a una evaluación general en caso que pudiera ser necesario.

- **Por competencias:**

Es el sistema más utilizado en la actualidad y requiere previamente la descripción de funciones por competencias para todos los trabajadores, junto con su correspondiente



escala de medidas. Es necesario que los directivos, mandos y encargados reciban formación previa para poder llevar a cabo este proceso. La adopción de un método u otro, así como la posibilidad de implementar un sistema mixto, depende de la madurez de la organización, el presupuesto disponible, la capacitación técnica del departamento de Recursos Humanos, etc. Se aconseja iniciar con un diagnóstico y, en función de los resultados, diseñar el proyecto de manera simple, operativa, concreta, poco burocrática, informatizada, entendible y adaptada a las necesidades. Posteriormente, se deberá realizar adaptaciones y mejorar cada año, dentro del proceso de mejora continua.

Este modelo de evaluación por competencias representa un enfoque integral que se concentra en la medición y análisis detallado de las habilidades y comportamientos específicos fundamentales para el éxito en un puesto de trabajo. A diferencia de los métodos más tradicionales, que suelen enfocarse en tareas y responsabilidades concretas, el modelo por competencias hace hincapié en todas aquellas habilidades y comportamientos clave que favorecen de manera significativa al rendimiento efectivo en el ámbito laboral. Mientras que los modelos tradicionales priorizan la ejecución de tareas específicas y la realización de las responsabilidades asignadas, las evaluaciones por competencias cuentan con una visión más amplia. Están orientadas hacia la identificación y evaluación de soft skills, como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas, elementos clave para el éxito en roles que necesitan interacción constante y colaboración.

Este enfoque más amplio y detallado no solo permite obtener una visión más completa del desempeño del trabajador, sino que también ofrece un feedback más preciso y orientado al desarrollo, en comparación con las evaluaciones con métodos más tradicionales, que pueden pasar por alto aspectos significativos del desempeño.

A la hora de centrarse en las bases que presenta este trabajo, se determina que el modelo de evaluación del desempeño por competencias es el más adecuado para poder realizar una evaluación más fiable y concreta en relación al desempeño realizado. Se va a dar prioridad a esta cualidad debido al amplio campo de actuación que presentan los monitores deportivos a la hora de realizar su actividad.



3.3 Errores posibles en la Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se ha establecido como una herramienta referente en la medición y mejora del rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, al igual que otros procedimientos, pueden ser susceptibles a la presencia de errores que pueden determinar una evaluación menos objetiva del desempeño. Estos errores no sólo pueden perjudicar en la equidad y objetividad del proceso, sino que también pueden tener repercusiones significativas en la moral de los evaluados y su eficacia general.

Álvarez (2015) evidencia la presencia de una diversidad de errores, entre los que pueden encontrarse:

- **Efecto halo:**

Dicho efecto está determinado por la realización de una valoración global del evaluado tomando como referencia una única característica.

- **Tendencia central:**

Este fenómeno se centra en la poca frecuencia de establecer valoraciones extremas por parte de los evaluadores, debido a que priorizan la no aparición de controversias con su evaluación. Esto conlleva un poco rigurosidad por parte del evaluador y, por consiguiente, un descenso en las posibilidades de crecimiento del evaluado.

- **Polaridad:**

Esta tendencia, a contraposición de la anterior, se centra en que los evaluadores emiten valoraciones extremas.

- **Recencia:**

Este enfoque prioriza los eventos que puedan desarrollarse en la actualidad, generando una disminución del carácter integrador de la evaluación en el tiempo. De la misma manera, produce una reducción en la valoración de la perspectiva del evaluado, siendo éste un aspecto crucial en cualquier elaboración de una evaluación del desempeño.

- **Primacia:**

Este comportamiento del evaluador está determinado en dar una mayor importancia a los sucesos ocurridos antes en el tiempo. Esta tendencia refleja una evaluación poco



eficiente, ya que puede dejar de lado el crecimiento que haya podido desarrollar el evaluado.

- **Parcialidad**

Esta tendencia se centra en la prioridad de elaborar una evaluación más positiva hacia un evaluado que otro, teniendo como referencia aspectos subjetivos que no deben estar presentes en este proceso.

Una vez mencionadas las posibles deficiencias que pueden hacer acto de presencia en el desarrollo de las evaluaciones, se refleja la especial importancia que conlleva elaborar una evaluación precisa y especializada. No contar con un perfil de evaluador que cuente con experiencia en esta materia a la hora de realizar dicho proceso, puede generar un efecto negativo en la organización que pueda apreciarse en la consecución de objetivos y en el ambiente laboral entre los trabajadores.

4. Los monitores deportivos

Una vez que ya se ha profundizado en el ámbito de la gestión por competencias y el modelo de evaluación del desempeño que se va a aplicar en este trabajo, llega el momento de centrarse en el perfil del cual se pretende elaborar su evaluación.

4.1 Concepto de monitor deportivo

Tras realizarse una búsqueda exhaustiva entre diversos artículos y manuales técnicos centrados en el deporte, ha sido muy complejo llegar a encontrar una definición sobre este puesto de trabajo.

Tomando como referencia un informe elaborado por la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid, los monitores deportivos pueden definirse como *“profesionales de la actividad física y deportiva en las áreas de animación social, la enseñanza físico-deportiva en diferentes contextos y edades. Dirigen la instrucción de una modalidad deportiva enseñando las habilidades necesarias para su desempeño, así como programas de acondicionamiento físico para todo tipo de usuarios y en diferentes espacios de práctica”*.



En la actualidad, esta figura cada vez abarca un campo de actividad mayor. Con el paso del tiempo, se generó la necesidad de que no presenten exclusivamente conocimientos y competencias en materia deportiva, sino también debe contar con un mínimo de nociones relativas a la seguridad y salud. Esto permite que sea una figura polivalente de gran influencia, que permite un aumento en el desarrollo personal y actitudinal de las personas que lleve a su cargo.

4.2 Competencias de los monitores deportivos

Para que se pueda realizar una evaluación del desempeño por competencias de manera más precisa y eficiente, es necesario destacar aquellas competencias que son más determinantes con el fin de lograrse una medición más eficiente del desempeño laboral realizado por los monitores deportivos.

Volviendo a tener de referencia el informe mencionado en el epígrafe anterior, se destacan las siguientes competencias:

- **Resolución de problemas:**

Debe ser capaz de solventar situaciones, problemas o contingencias con iniciativa, autonomía y creatividad.

- **Trabajo en equipo:**

Debe tener la capacidad mínima para organizar y coordinar equipos de trabajo de manera responsable.

- **Comunicación:**

Debe contar con una buena capacidad comunicativa empática, adaptándose en todo momento a los distintos perfiles que puede llegar a tener que gestionar.

- **Planificación:**

Debe realizar su trabajo de manera sistemática y generar entornos seguros en el desarrollo de su profesión.

- **Alfabetización:**

Debe poseer unos conocimientos fundamentales para poder aplicar los procedimientos de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y supervisión de procedimientos de gestión de calidad y accesibilidad.



Esta distinción de competencias debe ser relacionada con la clasificación de competencias de Martha Alles que aparece en el segundo capítulo de este trabajo, ya que se ha determinado que es la clasificación que más se adapta al objetivo final.

En materia de competencias cardinales, se recogen las competencias de alfabetización y planificación. Dentro de estas competencias, pueden destacarse una serie de funciones como pueden ser la personalización y planificación de un programa de instrucción deportiva, fomentar el equilibrio entre actividad y descanso, organización del entorno deportivo y la aplicación de la gestión de riesgos al deporte.

Sobre las competencias específicas gerenciales, se incluyen las competencias de trabajo en equipo y resolución de problemas. Se destacan una serie de funciones derivadas de tales competencias como son mostrar una actitud profesional con los clientes, mantener el servicio de atención a clientes, cooperar con los compañeros de trabajo, adaptar la enseñanza a las capacidades del cliente, etc.

Por último, haciendo referencia a las competencias específicas por área, se encuentra la competencia de comunicación, que favorece a la motivación por el deporte y su fomento a través de los medios de comunicación.

Esta clasificación permite que se pueda lograr a realizar una distinción de competencias en el perfil del monitor deportivo, favoreciendo a su vez que se pueda dar una estructura mucho más coherente y objetiva a la hora de realizar la evaluación del desempeño de dicho puesto.

5. Modelo de Evaluación del Desempeño para la profesión de monitores deportivos

Durante el transcurso, se ha podido apreciar con claridad las tres bases en las que se ha estructurado este trabajo: las competencias, la evaluación del desempeño y los monitores deportivos. No obstante, llega el momento crucial de centrarse en el objetivo final, que es la elaboración de un modelo objetivo de evaluación del desempeño a través de la gestión por competencias para los monitores deportivos.

Con este modelo de evaluación no sólo se busca la obtención una medición más objetiva sino también, contando con todo lo mencionado en los anteriores capítulos,



poder identificar todos aquellos aspectos en los que el monitor deportivo puede mejorar con el fin de ser más polivalente y valioso para la empresa.

5.1 Entrevista y Fases de desarrollo

La inclusión de entrevistas en las evaluaciones del desempeño es un factor determinante para obtener evaluaciones más objetivas del rendimiento de los trabajadores. Permite establecer un espacio favorable para que pueda darse un diálogo óptimo entre ambas partes: responsables y empleados. En este contexto, se tratan temas cruciales como los logros conseguidos, áreas de mejora, metas y expectativas a futuro, etc.

Partiendo del análisis que presenta Rubió (2014), las entrevistas han de realizarse anualmente. Se debe establecer un orden de revisión análisis cronológico, dando especial relevancia al año anterior, la situación actual y el año posterior. Este orden ha de encontrarse reflejado en la estructura de entrevista que debe proponer el responsable en su realización:

- **Primera etapa (centrada al pasado):**

Esta fase tiene como objetivo informar sobre el rendimiento del trabajador y determinar si se han alcanzado los objetivos acordados. En caso de no haberse logrado, se busca analizar las razones detrás de estos resultados y comprender por qué.

Durante esta primera etapa de la entrevista, el evaluador debe formular preguntas abiertas relacionadas con hechos concretos. Es esencial escuchar activamente las explicaciones del evaluado, reformular sus declaraciones, discutir los aspectos en los que ambos están de acuerdo y señalar explícitamente aquellos puntos en los que no están conformes.

En materia de los monitores deportivos, los responsables pueden sacar a relucir temas de distinta índole, desde aquellos centrados en objetivos organizativos (ej.: presencia de aumento o reducción en el volumen de participantes de la actividad), hasta algunos centrados en la propia actividad (ej.: desarrollo de conocimientos y valores deportivos de los participantes).



- **Segunda etapa (centrada al presente):**

Una vez ya se ha hecho referencia a los objetivos de la empresa en la etapa anterior, se ha de realizar un enfoque dirigido hacia el evaluado y el conocimiento de sus competencias. De esta manera, en esta segunda fase se centra en alcanzar una comprensión profunda de la situación actual del evaluado, con el propósito de elaborar un detallado listado que destaque tanto sus fortalezas como los aspectos que pueden ser mejorados. Para garantizar la efectividad y eficacia de la función del evaluador, resulta esencial emplear una escucha activa. El evaluador debe proporcionar un espacio adecuado para que el evaluado pueda expresar su visión única de la realidad actual, haciendo hincapié en sus logros y áreas de desarrollo.

Como en la fase anterior, es fundamental que el evaluador formule preguntas abiertas, dirigidas al presente. De esta manera, se fomenta el desarrollo de un diálogo constructivo que permita una reflexión sobre el rendimiento actual. En consecuencia, esta etapa puede considerarse un pilar fundamental para la toma de decisiones y la planificación estratégica para el crecimiento individual y organizacional.

En lo referente a este trabajo, teniendo en cuenta las competencias consideradas más determinantes para los monitores deportivos en el capítulo anterior, los responsables pueden realizar preguntas en relación a dichas competencias (ej. en competencia de trabajo en equipo, ¿cómo consideras que ha sido el trato con tus compañeros?).

- **Tercera etapa (centrada al futuro):**

Una vez se haya obtenido una primera valoración de las dos fases anteriores, el evaluador puede contar con el conocimiento suficiente para la toma de decisiones necesarias con el fin de mejorar el desarrollo profesional del evaluado. Por ello, esta fase se enfoca en la proyección hacia el futuro, con el fin de desarrollar un plan de acción sólido en vistas a la evaluación del desempeño que se realice posteriormente. En este plan se recogerán aquellas oportunidades de mejora del evaluado y se establecerán una serie de objetivos dirigidos hacia el crecimiento profesional. Además, se realizará un plan de desarrollo personalizado que sirva como guía estratégica para alcanzar los resultados deseados.



En consideración al foco de este trabajo, los responsables pueden comunicar a los monitores deportivos aquellos aspectos de mejora que han podido detectar en el desarrollo de la entrevista, y establecer plan de mejora con el fin de generar un aumento del desarrollo competencial del monitor

En todas las etapas mencionadas anteriormente, la participación activa por ambas partes es un aspecto crucial para que se garantice la efectividad de la entrevista. Esto viene favorecido con el desarrollo de una comunicación adecuada entre los trabajadores y sus encargados, debido a que incrementa el trabajo en equipo y reduce la aparición de malentendidos.

5.2 Modelo de entrevista para responsables de monitores deportivos

Atendiendo a la complejidad que puede llegar a generar la realización de una entrevista para la evaluación del desempeño de los monitores deportivos, se ha considerado la realización de un modelo que pueda emplearse como guía para favorecer que proceso pueda ser más preciso y presente una mayor adaptabilidad a los diversos procesos que pudieran presentarse. Con la aplicación de esta guía, se pretende buscar un análisis competencial y elaboración de planes de mejora más específicos.

En su elaboración, se incluye las diversas fases en las que se debe estructurar una entrevista y las competencias más cruciales para el desempeño de los monitores deportivos, aspectos que se han mencionado con anterioridad. Dicho modelo se encuentra recogido como anexo dentro del contenido de este trabajo.

6. Conclusiones

La posibilidad de obtener una evaluación del desempeño más objetiva para los monitores deportivos es un aspecto que puede permitir una mejora en su crecimiento profesional de manera considerable. El desarrollo de la actividad de los monitores deportivos se muestra cada vez más unificada con diversos aspectos que no se centran exclusivamente en el marco del deporte. Este hecho se encuentra reflejado, en la actualidad, con el surgimiento de una necesidad por la que las competencias profesionales y emocionales deban ir de la mano en el desarrollo competencial de los monitores deportivos. Este hecho genera un beneficio a la hora de obtener monitores



deportivos con perfil más completo, pero, por contraposición, también genera un perjuicio a la hora de poder evaluar de manera objetiva su desempeño debido a que cada vez abarcan un campo competencial mayor en la realización de su actividad.

Centrándonos en materia laboral, la elaboración de un modelo de evaluación permitirá a los responsables detectar todas aquellas áreas de mejora de los monitores deportivos y poder tomar las decisiones que considere consecuentes. Al poder contar con unos resultados más objetivos, los responsables pueden realizar como plan de mejora desde la comunicación de diversas recomendaciones con el fin de mejorar alguna competencia concreta en la que se haya detectado alguna deficiencia en la evaluación del desempeño, hasta la organización y elaboración de un plan formativo con el fin de potenciar diversas competencias si se ha podido manifestar la presencia de varios monitores deportivos que también cuentan con dicha carencia competencial.

Este hecho no se centra exclusivamente en el ámbito laboral, sino incluso en la propia retribución económica que pueda recibir, ya que cada vez son más las organizaciones que toman en consideración los resultados de dichas evaluaciones para la conformación de sus propias políticas retributivas.

A modo de conclusión, podemos considerar la necesidad de la elaboración de este modelo de evaluación del desempeño para los monitores deportivos, ya que no sólo genera un crecimiento y desarrollo profesional del trabajador, sino que también puede favorecer al crecimiento de la estructura organizativa de la empresa y mejorar su posición competitiva en el mercado.

7. Bibliografía

ALLES, M. A. (2010). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

ALLES, M. A. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Vol. 1: (3 ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

ÁLVAREZ, Y., *et al.* (2015). *Errores tendencias y dificultades asociadas a la concepción y aplicación de la evaluación de desempeño*. [Diplomado de profundización para grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/4923>

BOYATZIS, R. (1982). “*The competent manager: A model for effective performance*”. New York. John Wiley & Sons.

BYARS, L. L., & RUE, LESLIE W. (1997). *Gestión de recursos humanos* (4a ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Comunidad de Madrid (s.f.) *Monitores y/o animadores deportivos*. Consejería de Economía, Hacienda y Empleo.

CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5th & #170; ed.). Santafé de Bogotá McGraw-Hill.

GOLEMAN, D. (1999): *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós

HARPER Y LYNCH (1992): *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Gaceta de Negocios

MCCLELLAND, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence."* American Psychologist, 28(1), 1–14.

RAMOS RAMOS, P. (Coord.). (2012). *Gestión por competencias*: (2 ed.). Editorial ICB.



RUBIÓ SÁNCHEZ, T. (2014). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*: (ed.). Barcelona, Ediciones Octaedro, S.L. Pág.240

Idem. p.246

SENLLE, A. (2011). *Gestión estratégica de RR.HH. para la calidad y la excelencia*: (ed.). Madrid, Spain: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.

ULRICH, D., BROCKBANK, W., YOUNGER, J., & ULRICH, M. (2013). *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In*. McGraw-Hill.

8. Anexo: Modelo de entrevista para responsable de monitores deportivos

| |
|--|
| Modelo de entrevista para responsable de monitores deportivos |
| Responsable: |
| Trabajador: |

| |
|--|
| <p>1. <u>Análisis de objetivos:</u></p> <p>En esta primera fase de la entrevista, se realizarán preguntas que vayan en consonancia con la consecución de objetivos organizativos o no.</p> |
| Preguntas a aplicar |
| <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles fueron tus logros más destacados en este último año? - ¿Cómo afrontas la variación del volumen de integrantes de la actividad? - ¿Cómo manejas la presión y las contingencias para poder mantener un rendimiento efectivo? |
| <p>2. <u>Análisis de competencias:</u></p> <p>En esta segunda fase de la entrevista, se realizarán preguntas que vayan relacionadas con las competencias primordiales de los monitores deportivos.</p> |
| Preguntas a aplicar |
| <p>Resolución de problemas</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es tu enfoque general para identificar y analizar problemas en tu entorno de trabajo? - Describe una situación en la que hayas tenido que lidiar con un problema significativo. ¿Cómo lo resolviste? - ¿Puedes proporcionar un ejemplo en el que hayas aplicado una solución creativa para resolver un problema? |
| <p>Trabajo en equipo</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo manejas las diferencias de opinión dentro del equipo de trabajo? - Describe una situación en la que hayas liderado al equipo con el fin de conseguir un objetivo común. ¿Cómo lograste mantener la motivación y cohesión de todos? - ¿Cuál es tu visión para establecer relaciones sólidas dentro de un equipo y fomentar la colaboración? |



| |
|---|
| Alfabetización |
| <ul style="list-style-type: none">- ¿Cómo adaptas tu enfoque técnico con el fin de cubrir las necesidades que puedan presentar los integrantes de la actividad?- ¿Cómo transmites la importancia de la prevención de lesiones a los integrantes de la actividad?- ¿Cómo aseguras que todos los integrantes de la actividad comprenden y aplican las reglas del deporte correctamente? |
| Comunicación |
| <ul style="list-style-type: none">- ¿De qué forma transmites las reglas de una actividad deportiva de manera clara y comprensible para los integrantes de ésta?- ¿Cómo te comunicas para informar el desarrollo y progreso de un integrante de la actividad?- ¿De qué manera ajustas tu forma de comunicarte para adaptarte a los diversos perfiles que puedes encontrar en la actividad? |
| Planificación |
| <ul style="list-style-type: none">- ¿Cómo organizas las actividades deportivas con el fin de obtener un crecimiento progresivo en el conocimiento de los integrantes?- ¿De qué manera gestionas el tiempo de la realización de actividades?- ¿Cómo estableces tu estrategia deportiva con el fin de afrontar las debilidades y fortalezas de un contrincante? |
| 3. <u>Análisis de resultados:</u> En esta tercera y última fase, tras los resultados obtenidos en las fases anteriores, se determinarán las áreas de mejoras del monitor deportivo y el plan de desarrollo a adoptar. |
| <u>Áreas de mejora:</u> Una vez se tengan en cuenta los resultados de las dos etapas anteriores, pueden llegar a mostrarse diversas carencias en algunas competencias. |
| <u>Plan de desarrollo:</u> <ul style="list-style-type: none">- En caso de una carencia puntual, se puede aportar algún tipo de consejo al monitor deportivo con el fin de que mejore en dicha competencia que presenta falta de desarrollo.- Si se presenta una misma carencia competencial en varios monitores deportivos, una buena opción sería la organización alguna formación con el fin de poder afrontar dicho problema. |