

# Desarrollo de un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana

Lobone Lloyd Kasale<sup>a</sup>, Tapiwa Marobela-Masunga<sup>b</sup>, Nonfo Othusitse<sup>c</sup> y Moagi Mbise<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Universidad de Botswana, Gaborone, Botswana. <sup>b</sup>Departamento de Desarrollo, Federación Internacional de Tenis, Londres, UK. <sup>c</sup>Escuela de Contabilidad de Botswana, Gaborone, Botswana.

## RESUMEN

La gestión del rendimiento facilita la consecución de objetivos en las organizaciones deportivas. Los clubes de tenis deberían aplicar prácticas de gestión del rendimiento para maximizar sus beneficios, mejorar la prestación de sus servicios y la satisfacción de las partes interesadas. En Botswana, el tenis no tiene un gran número de seguidores ni un alto índice de participación. Por lo tanto, los clubes de tenis de Botswana podrían utilizar iniciativas de gestión del rendimiento para mejorar sus prácticas organizativas, sus índices de participación y su rentabilidad. Así pues, el objetivo de este documento era desarrollar y proponer un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana. El documento se basó en una revisión del Cuadro de Mando Integral, el Prisma de Rendimiento, los componentes de la gestión del rendimiento. Sobre la base de la revisión, se desarrolló un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana. El conjunto de herramientas comprende la planificación del entorno externo, la planificación del entorno interno, la implementación y la medición del rendimiento. El conjunto de herramientas reconoce la naturaleza cíclica del proceso de gestión del rendimiento, por lo que la retroalimentación y la información obtenida de la medición del rendimiento se utilizan para informar de los futuros planes de gestión del rendimiento. Este documento puede beneficiar a los gestores deportivos de Botswana y ayudarles a aplicar prácticas de gestión del rendimiento. También puede contribuir a la investigación sobre la gestión del rendimiento en los clubes deportivos.

**Palabras clave:** gestión del rendimiento, tenis, Botswana.

**Recibido:** 3 junio 2022

**Aceptado:** 4 julio 2022

**Autor de correspondencia:**  
Lobone Lloyd Kasale, University of Botswana. Private Bag 0022. Gaborone, Botswana. Email: kasalel@ub.ac.bw

## INTRODUCCIÓN

En las últimas cuatro décadas ha habido un interés de investigación sobre el rendimiento organizativo, la medición del rendimiento y la gestión del rendimiento entre las organizaciones deportivas (Bayle y Madella, 2002; Zingiene, 2019; Díaz y Rossi, 2017; Frisby, 1986; O'Boyle y Hassan, 2014; Hulme et al., 2019; Omondi-Ochieng, 2018; Solntsev y Osokin, 2018). Se ha prestado mucha atención en la investigación a las Organizaciones Deportivas Nacionales, su dependencia de los recursos de las partes interesadas y cómo miden e implementan el rendimiento organizativo. Además, aunque también se han estudiado las organizaciones deportivas con ánimo de lucro, como los clubes y los equipos profesionales, gran parte de la atención se dirigió a aspectos del rendimiento organizativo como el rendimiento financiero (Omondi-Ochieng, 2019), la gestión de la calidad (Zülch et al., 2020) y la eficacia organizativa (Hulme et al., 2019). La forma en que los clubes y los equipos gestionan su rendimiento organizativo puede seguir siendo objeto de investigación, a fin de establecer cómo pueden alcanzar su propósito de forma óptima.



Los clubes deportivos pueden describirse como entidades que ofrecen oportunidades y servicios deportivos recreativos y de élite a los consumidores con fines lucrativos. En lo que

respecta a los clubes de tenis, Pluim et al. (2014) señalaron que desempeñan un importante papel en el fomento y la promoción de estilos de vida saludables entre las personas de sus comunidades. Su búsqueda de la maximización de los beneficios y la prestación de servicios de calidad les lleva a prestar atención a la eficiencia y la eficacia de sus procesos y actividades en la consecución de sus objetivos. Esto puede lograrse mediante la gestión del rendimiento. Sin embargo, los clubes de tenis son únicos y funcionan de forma diferente a las organizaciones convencionales. Por ejemplo, como Zhang (2015) y Heere (2010) han señalado, la singularidad de los productos deportivos, y limitarse a adoptar prácticas con un enfoque único puede no ser prudente para estas organizaciones. Por lo tanto, es imperativo que se diseñen e implementen modelos de gestión del rendimiento específicos para el contexto y relevantes para la organización en los clubes de tenis.

La gestión del rendimiento es un proceso que proporciona un sistema de control proactivo de bucle cerrado, en el que las estrategias se despliegan en todos los procesos empresariales y la información se obtiene a través de un sistema de medición del rendimiento para permitir la toma de decisiones de gestión adecuadas (Bititci et al., 1997). La gestión del rendimiento puede considerarse desde diferentes perspectivas, como la de los recursos humanos (Byers et al., 2012; McLean, 2016), la de los recursos del sistema (Chelladurai et al., 1987; Winand et al., 2010), o incluso la de la estrategia, la estructura o la cultura organizativa. En este estudio, se considera una cuestión de estrategia y operaciones que tiene en cuenta el uso de los recursos y la eficiencia y eficacia de las actividades y los procesos en la consecución de las metas y los objetivos de la organización (Ferreira y Otley, 2009). Esta perspectiva describe cómo las organizaciones pueden participar en la medición activa, la gestión y la mejora continua de sus procesos y actividades en la consecución de sus objetivos organizativos (Bititci et al., 2013; Pavlov et al., 2017).

Cabe señalar que los modelos, sistemas y marcos de gestión del rendimiento se han diseñado e implementado a lo largo del tiempo (Bititci et al., 2013; Ferreira & Otley, 2009; Kasale et al., 2018). Estos modelos, sistemas y marcos son sistemas de control de gestión que hacen un seguimiento del uso de los recursos de la organización, y de la eficiencia y eficacia de los procesos y actividades en la consecución de las metas y objetivos de la organización (Chelladurai et al., 1987; Winand et al., 2010). Estos sistemas de control de la gestión se basan en la medición del rendimiento y la retroalimentación para mejorar los ciclos de rendimiento futuros (Bititci et al., 1997; Kaplan & Norton, 1996; Ferreira & Otley, 2009). Por ejemplo, los modelos de gestión del rendimiento, como la gestión de la calidad total (TQM), Six-Sigma, Lean Manufacturing, Balanced Scorecard y Performance Prism, controlan la eficiencia y la eficacia de los procesos organizativos y la consecución de metas y objetivos en diferentes sectores. Aunque gran parte de estos modelos se han utilizado en un sinnúmero de organizaciones, Kasale et al., (2018) han señalado la importancia de desarrollar modelos de gestión del rendimiento que tengan en cuenta la influencia de sus entornos, la singularidad de las organizaciones deportivas y sus sistemas operativos. Por lo tanto, se vuelve esencial desarrollar conjuntos de herramientas de gestión del rendimiento que mejoren la eficiencia y la eficacia de los procesos organizativos, lo que lleva a la consecución de los objetivos de los clubes de tenis.

El objetivo de este estudio es desarrollar un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento específicas para el contexto y relevantes para la organización de los clubes de



tenis de Botswana, que les ayuden a garantizar una prestación de servicios de calidad y el cumplimiento de su objetivo. El uso de conjuntos de herramientas de gestión del rendimiento puede facilitar la sostenibilidad y la rentabilidad de los clubes de tenis, mejorando la confianza de las partes interesadas y su rendimiento organizativo general. El presente estudio aportará conocimientos sobre la gestión del rendimiento en los clubes de tenis e iniciará el diálogo sobre los esfuerzos de gestión del rendimiento eficaces para estas organizaciones. Además, este estudio informará a los gestores deportivos sobre las formas de implantar sistemas de gestión del rendimiento completos, sólidos y coherentes en sus clubes de tenis.

## LOS CLUBES DE TENIS DE BOTSWANA Y LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

El deporte del tenis existe en Botswana desde antes de la independencia del país en 1966. La Asociación de Tenis sobre Hierba de Bechuanalandia fue una de las dos primeras organizaciones deportivas que se afiliaron al Consejo Nacional de Deportes de Botswana cuando éste se formó en 1965 (Manual del Consejo Nacional de Deportes de Botswana, 2010). Las autoridades de Botswana practicaban el tenis en clubes recreativos cuando la capital administrativa de Botswana estaba en Mahikeng, en Sudáfrica, un país que administraba un sistema de apartheid (Hudson, 2018). Según Hudson (2018), el Notwane Tennis Club, fue el primer club de tenis que se estableció en Botswana con el objetivo de crear un club de tenis inclusivo que acogiera a personas de todas las razas. El Club de Tenis Notwane finalmente condujo a la creación de la Asociación de Tenis de Botswana y al posterior crecimiento de este deporte en el país (Hudson, 2018). Hasta la fecha, hay alrededor de nueve (9) clubes de tenis activos en Botswana. Si bien el tenis como deporte tiene una historia de más de 50 años, no ha ganado mucha prominencia en

términos de un gran número de seguidores, ni una alta tasa de participación, con un 0,24% de la población que juega al tenis a partir de 2019 (ITF Global tennis report, 2019). Además, el rendimiento de los equipos nacionales y de los atletas de élite en competiciones internacionales como los Juegos Panafricanos sigue estando por debajo del nivel, y los tenistas batsuanos aún no han conseguido participar en un Grand Slam. Para ello, es posible que los clubes de tenis de Botswana necesiten implantar sistemas de gestión del rendimiento que garanticen el aumento de su número de aficionados, de las tasas de participación, de los miembros y de su capacidad para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés, sin dejar de ser rentables.

En lo que respecta a la gestión del rendimiento en Botswana, desde la década de 1990 se introdujeron diferentes formas de Sistemas de Gestión del Rendimiento (SGR) para mejorar la productividad y la prestación de servicios en diferentes sectores de la Administración Pública (Bulawa, 2011; Mosware 2011). Si bien estas iniciativas ayudaron al servicio público a mejorar sus sistemas de prestación de servicios, es posible que hayan permeado en las prácticas organizativas de otros sectores industriales en Botswana. Por ejemplo, muchos voluntarios que administran el deporte en las Organizaciones Deportivas Nacionales y en los clubes son miembros del servicio público de Botswana. Kasale et al. (2019), argumenta que estos voluntarios habrían estado expuestos a las prácticas de gestión del rendimiento en su lugar de trabajo, y en consecuencia pueden adoptar e implementar estas prácticas en las Organizaciones Deportivas Nacionales y los clubes que administran. Por lo tanto, la gestión del rendimiento puede no ser nueva para los administradores deportivos de los clubes de tenis de Botswana. Por lo tanto, un kit de herramientas de gestión del rendimiento puede ser útil para los clubes de tenis de Botswana.

**METODOLOGÍA**

El desarrollo de un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana se basó en una revisión del Cuadro de Mando Integral, el Prisma del Rendimiento, los componentes de un modelo de Gestión del Rendimiento según lo indicado por Otley (1999), Ferreira y Otley (2009) y Bayle y Robinson (2007). Además, también se revisó el modelo de gestión del rendimiento desarrollado y propuesto para las Organizaciones Deportivas Nacionales por Kasale et al., (2018). Una revisión del Cuadro de Mando Integral y del Prisma de Rendimiento reveló que la satisfacción de los clientes, la contribución de las partes interesadas, los procesos organizativos, las competencias, los beneficios, el crecimiento, el aumento del valor para los accionistas y la capacidad de mejora son componentes esenciales en la gestión del rendimiento (Kaplan y Norton, 1996). Ferreira y Otley (2009) y Otley (1999) afirmaron que la visión y la misión de la organización, su estructura, los planes estratégicos, los indicadores clave de rendimiento, los objetivos, los procesos de evaluación, las recompensas, la retroalimentación, el feedforward, la curva de aprendizaje, las influencias del entorno y la interdependencia del sistema operativo de la organización desempeñan un papel en la gestión del rendimiento. Bayle y Robinson (2007) y Kasale et al. (2018) señalaron la importancia de desarrollar modelos de gestión del rendimiento que tengan en cuenta la singularidad de las organizaciones deportivas. Además, Kasale et al. (2018) propusieron un modelo holístico para la gestión del rendimiento que da cuenta de la influencia de los entornos externos e internos, la singularidad del contexto de las organizaciones deportivas, así como la interdependencia de su sistema operativo.

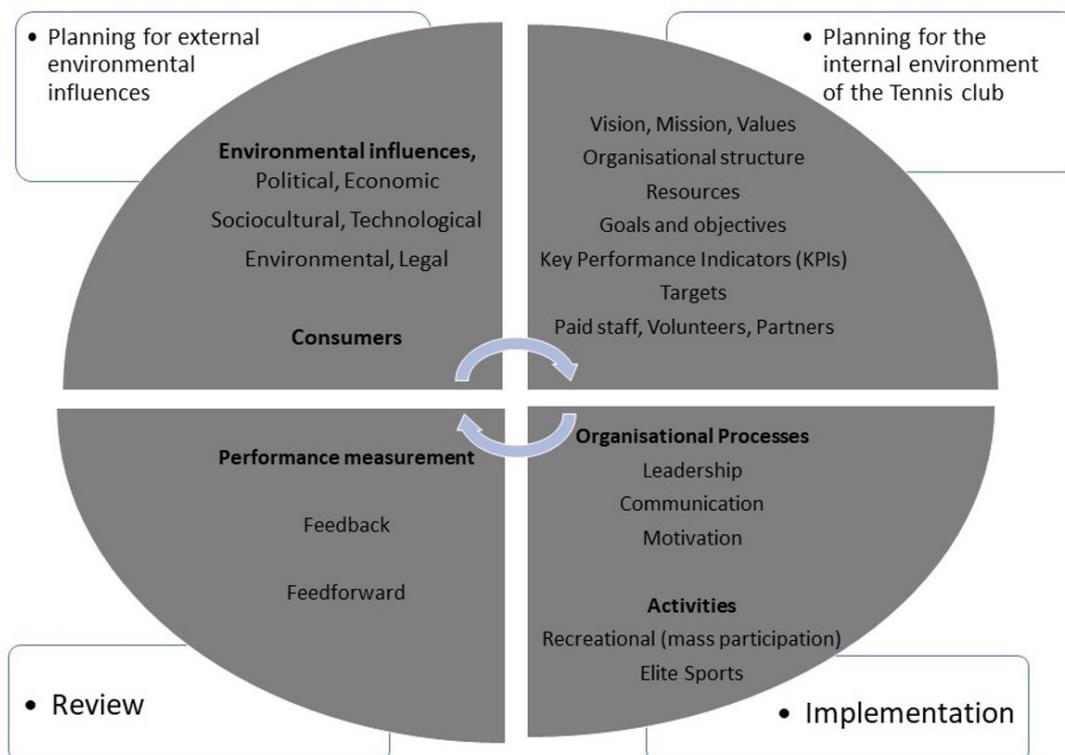


Figura 1. Componentes de un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento.

Basándose en la revisión del Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1996), el Prisma del Rendimiento, (Neely et al., 2001) los componentes esenciales de la gestión del rendimiento (Ferreira & Otley, 2009; Otley, 1999) y los requisitos de la gestión del rendimiento para una organización deportiva (Bayle & Robinson, 2007; Kasale et al., 2018) se desarrolla un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana. El conjunto de herramientas se basa en los componentes de un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento, como se ilustra en la figura 1 (página anterior).

Sobre la base de los componentes de un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento, como se ha ilustrado anteriormente, se elaboró un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana, que se presenta en la sección de resultados.

## RESULTADOS Y DEBATES

Sobre la base de los componentes del conjunto de herramientas de gestión del rendimiento ilustrados en la Figura 1, se elaboró el conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana.

El conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana se propone aquí y se presenta en la Figura 2.

La figura 2 ilustra que el conjunto de herramientas de gestión del rendimiento comprende las influencias del entorno externo, las influencias del entorno interno, la aplicación y la revisión. Las flechas en el centro de la Figura 2 ilustran que la gestión del rendimiento es un proceso cíclico que comienza con la planificación del entorno externo, la planificación del entorno interno, la implementación del plan, la revisión del

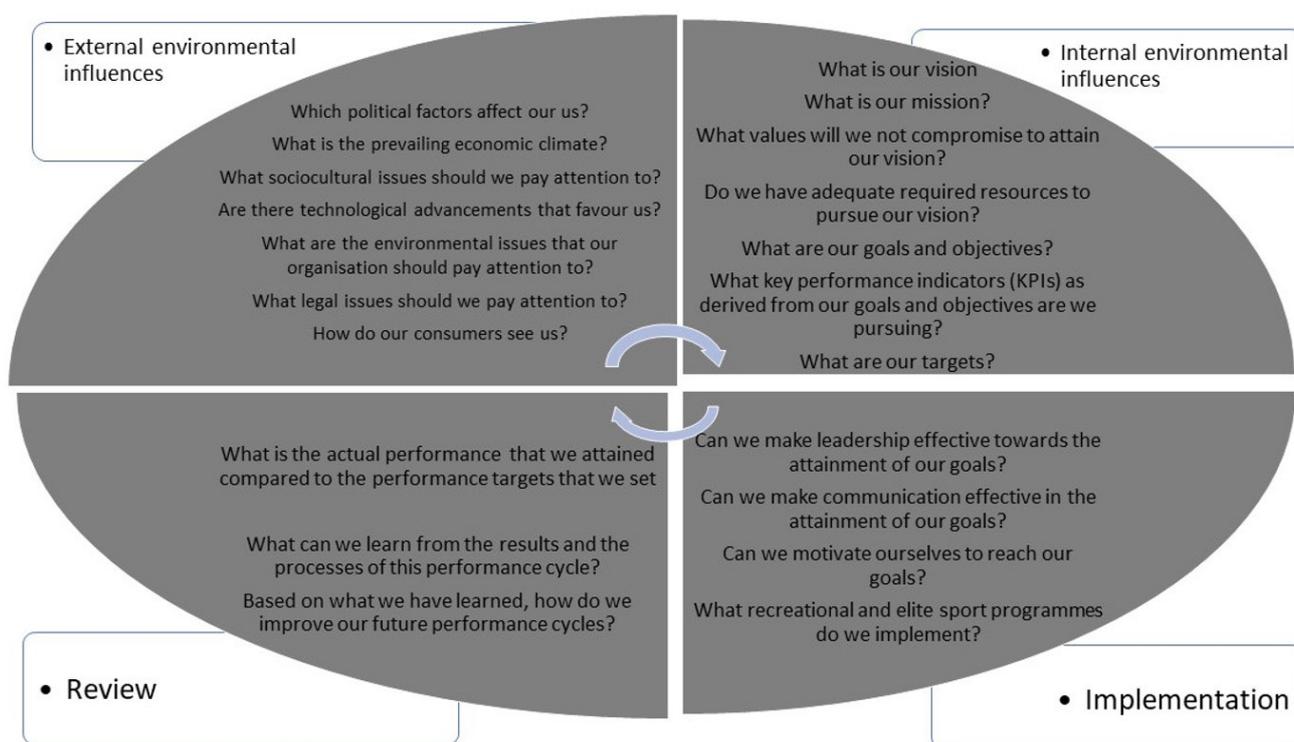


Figura 2. Herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana.

proceso a través de la medición del rendimiento, el uso de la retroalimentación y el avance para aprender del proceso y prepararse para futuros ciclos de rendimiento (Ferreira & Otley, 2009; Kaplan & Norton, 1996; Kasale et al., 2018; Otley 1999). Después de la revisión, el proceso vuelve a la planificación.

### Las influencias externas del entorno

Es importante tener en cuenta que el entorno externo de un club de tenis es dinámico y evoluciona y cambia con el tiempo (Melnyk et al., 2014). Por lo tanto, las organizaciones deportivas como un club de tenis deben planificar y adaptarse

adecuadamente a los cambios en su entorno externo (Kasale et al., 2018). Esto puede lograrse mediante la exploración del entorno en el que existe el club de tenis para establecer los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales y cómo pueden afectar potencialmente al funcionamiento del club de tenis (Ferreira y Otley, 2009; Kasale et al., 2018).

Los factores políticos son externos al club de tenis pero tienen la capacidad de influir en sus funciones y operaciones (Robinson, 2010). Los factores políticos comprenden un marco de normas y reglamentos que afectan al funcionamiento de un club de tenis. Entre ellos se encuentran las leyes, las normas,

los reglamentos y los estatutos que rigen el deporte en Botswana, como la Ley de la Comisión Nacional del Deporte de Botswana, la Política Nacional del Deporte y la Recreación y la Carta Olímpica. Los clubes de tenis de Botswana deben observar estos instrumentos políticos, y esto puede implicar sus procesos y actividades (Kasale et al., 2019; Robinson, 2010). Por lo tanto, es necesario que los clubes de tenis de Botswana se planteen y respondan a preguntas como ¿cuál es el entorno político imperante? ¿Favorece el entorno político a nuestro club? ¿Qué factores políticos específicos afectan a nuestra organización? En cuanto al entorno económico, el entorno económico imperante puede afectar en gran medida al funcionamiento de un club de tenis. Por ejemplo, una recesión económica puede afectar a la cantidad de patrocinio que los socios corporativos pueden poner a disposición de un club. Así pues, las organizaciones deportivas deben tener en cuenta la dinámica del entorno económico y deben adaptarse a las condiciones imperantes para tener éxito (O'Boyle y Bradbury, 2017). Por lo tanto, los clubes de tenis de Botswana deberían plantearse preguntas como ¿cuál es la situación económica imperante y cómo afecta a nuestro club? En concreto, cuáles son los factores económicos que afectan a nuestras operaciones como clubes de tenis.

Los factores socioculturales desempeñan un papel importante en el tipo de servicios que ofrecen las organizaciones deportivas, por lo que estas deben prestarles atención (Robinson, 2010; O'Boyle y Bradbury, 2017). Por ejemplo, las características demográficas de una comunidad en la que existe un club de tenis, incluidas las tendencias de la población, la edad y la distribución de los ingresos, pueden afectar al tipo de programas que un club de tenis pone en marcha. Por lo tanto, un club de tenis debe plantearse y responder a la pregunta ¿a qué aspectos socioculturales debemos prestar atención? En cuanto a los factores tecnológicos, es importante señalar que los avances tecnológicos afectan a la forma en que las organizaciones llevan a cabo sus operaciones. Las organizaciones han aprovechado la tecnología y las innovaciones para mejorar la eficiencia y la eficacia de sus procesos (Blakey, 2011; O'Boyle y Bradbury, 2017). Sin embargo, estos avances también pueden ser inhibidores. Por lo tanto, es esencial que los clubes de tenis se planteen y respondan a preguntas como ¿cuáles son los avances tecnológicos y las innovaciones predominantes? ¿En qué medida los avances tecnológicos favorecen a nuestro club de tenis? ¿Cómo podemos utilizar los avances tecnológicos y las innovaciones para optimizar nuestros procesos?

Las cuestiones medioambientales y la sostenibilidad del medio ambiente han cobrado protagonismo a medida que el mundo ha ido avanzando hacia la sostenibilidad del planeta en los últimos años. Es necesario que las naciones cumplan con los objetivos medioambientales y ecológicos en torno al cambio climático, la huella de carbono, la contaminación, el transporte y la energía. Por lo tanto, los clubes de tenis de Botswana deben tener en cuenta las cuestiones medioambientales planteando y respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los objetivos ecológicos y de sostenibilidad medioambiental que se ha fijado Botswana? ¿Cómo afectan estos objetivos a nuestra organización? ¿A qué cuestiones medioambientales debemos prestar atención? En cuanto a los factores legales, es importante señalar que hay muchas cuestiones legales que prevalecen en el sector del deporte (Robinson, 2010; O'Boyle y Bradbury, 2017). Entre ellos se encuentran la discriminación, el amaño de partidos, el dopaje y la corrupción. Es importante que los clubes de tenis den cuenta de estas cuestiones formulando y respondiendo a preguntas como las siguientes

¿Cuáles son los problemas legales a los que se enfrentan nuestros clubes? ¿A qué cuestiones legales debemos prestar especial atención?

Las cuestiones ambientales externas, como los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales, son importantes porque describen los cambios en el entorno. Es importante destacar que un club de tenis no tiene ningún control sobre estas influencias. Sin embargo, la capacidad de los clubes de tenis para responder a estas influencias del entorno influirá en gran medida en la forma de aplicar sus iniciativas de gestión del rendimiento (Kasale et al., 2018).

Otro factor clave del entorno externo son los consumidores, incluidos los clientes que consumen los servicios que ofrece el club de tenis. Según Kaplan y Norton, (1992) es importante preguntarse cómo nos ven nuestros clientes y consumidores. Responder a esta pregunta garantizará la creación de una buena relación entre el club de tenis y los consumidores. Esto garantiza que los consumidores sigan beneficiándose de los servicios ofrecidos por el club de tenis, asegurando así la rentabilidad del club a largo plazo.

### Las influencias del entorno interno

El entorno interno del club de tenis comprende la visión, la misión, los valores, las características del diseño estructural de la organización, los recursos disponibles, las metas y los objetivos, las metas de los indicadores clave de rendimiento (KPI), los individuos de los clubes de tenis, incluidos los miembros del personal remunerado, los voluntarios y los socios. Es importante que un club de tenis se asegure de que su entorno interno está organizado de manera eficaz para responder al dinámico entorno externo, de modo que pueda lograr un buen rendimiento (Ferreira y Otley, 2009; Kasale et al., 2018).

La visión, la misión y los valores son importantes en la gestión del rendimiento porque detallan el plan estratégico que un club de tenis quiere alcanzar (Ferreira y Otley, 2009; Kasale et al., 2018). Por lo tanto, las preguntas que incluyen ¿Qué queremos lograr? ¿Cómo vamos a lograr nuestro gran objetivo? ¿Qué valores no comprometeremos para alcanzar nuestra gran imagen? deben ser planteadas y respondidas por el club de tenis. Sobre la base de la visión, la misión y los valores del club de tenis, se establecen las metas y los objetivos de la organización. Sobre la base de las metas y los objetivos establecidos, se desarrollan los indicadores clave de rendimiento (KPI) (Ferreira & Otley, 2009; Kasale et al., 2018). Los indicadores clave de rendimiento son factores críticos de éxito que el club de tenis pretende alcanzar (Bititci et al., 1997; Ferreira & Otley, 2009). Sobre la base de los indicadores clave de rendimiento, se trazan objetivos para detallar lo que debe lograrse. Estos objetivos se utilizan para medir el rendimiento (Ferreira & Otley, 2009). Kasale et al. (2018) señalan la necesidad de tener en cuenta los recursos cuando se elaboran las metas, los objetivos, los indicadores clave de rendimiento y los objetivos. Dado que en la mayoría de los casos los clubes de los países en desarrollo tienen limitaciones de recursos, las preguntas que deben plantearse y responderse son: ¿tenemos suficientes recursos para lo que queremos lograr? ¿Cómo podemos utilizar los recursos de que disponemos de forma óptima para alcanzar nuestros objetivos? Además, Ferreira y Otley (2009) destacaron la importancia de que todos los miembros del club de tenis tengan un entendimiento común de las metas, los objetivos, los indicadores clave de rendimiento y

los objetivos. De este modo, se consigue un esfuerzo conjunto para alcanzar la visión y la misión del club de tenis y, por tanto, mejorar el rendimiento general de la organización.

Es importante tener en cuenta la estructura organizativa del club de tenis para garantizar que permite la eficiencia y la eficacia (Parent et al., 2018; Perck et al., 2016). La disposición estructural de un club de tenis implica la especialización de las tareas, la centralización de la toma de decisiones y la estandarización/formalización de las normas y reglamentos dentro del club de tenis (Parent et al., 2018). El club de tenis debe plantearse y responder a las preguntas ¿hasta qué punto nuestra estructura organizativa es adecuada para nuestro propósito? ¿Cómo afecta nuestra estructura organizativa a nuestra eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos?

Las personas que forman parte de un club de tenis son personal remunerado, voluntarios y socios. Cada uno de ellos debe desempeñar funciones específicas que hagan que el club tenga éxito en sus esfuerzos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la mayoría de las veces los individuos de estos clubes son voluntarios, por lo que puede ser difícil esperar que rindan a ciertos niveles sin recompensa. No obstante, un club de tenis depende de estas personas para facilitar los procesos y las actividades de la organización para garantizar la consecución del objetivo del club y la satisfacción de las partes interesadas. Por lo tanto, es importante que un club de tenis se plantee y responda a las siguientes preguntas: ¿quiénes son los individuos de nuestro club? ¿Qué funciones desempeñan en el club? ¿A qué cuestiones relativas a los individuos dentro del club debemos prestar atención?

La planificación del entorno interno incluye dar cuenta de la visión, la misión, los valores, el diseño estructural de la organización, los recursos, las metas y los objetivos, los indicadores clave de rendimiento, las metas y los individuos dentro del club deben preparar al club de tenis para un ciclo de gestión del rendimiento. Para implementar un ciclo de gestión del rendimiento, es importante que el club de tenis considere cómo implementa los procesos y las actividades organizativas.

## APLICACIÓN

Se ha afirmado que las organizaciones deportivas son únicas, y que sus características únicas pueden hacer que apliquen sus procesos organizativos de forma diferente a las organizaciones convencionales. No obstante, los clubes de tenis deben ser conscientes y prestar especial atención a la forma de aplicar los procesos que incluyen el liderazgo, la comunicación y la motivación. Estos procesos organizativos son esenciales para un club de tenis y deben aplicarse eficazmente para obtener resultados provechosos. El liderazgo sirve para orientar los procesos de una organización deportiva (Arnold et al., 2012). La comunicación sirve de canal para proporcionar un entendimiento común de lo que debe lograrse en la organización (Ferreira y Otley, 2009). La motivación garantiza que los individuos se sientan impulsados a perseguir las metas y los objetivos del club de tenis. Kasale et al. (2018) y Bayle y Robinson (2007) también han destacado que es necesario que las organizaciones deportivas faciliten un entorno que apoye el rendimiento organizativo para aplicar eficazmente el proceso. Por lo tanto, los clubes de tenis deberían plantearse y responder a la pregunta de ¿a qué cuestiones relativas a nuestros procesos organizativos debemos prestar atención? ¿Sirven las prácticas predominantes en materia de liderazgo, comunicación y motivación para nuestros esfuerzos por alcanzar un alto rendimiento?

En cuanto a las actividades, los clubes de tenis facilitan la participación masiva o los programas deportivos recreativos y de élite. Deben asegurarse de que desarrollan y aplican programas para satisfacer eficazmente a sus consumidores y establecer relaciones duraderas que fomenten la sostenibilidad y la rentabilidad del club de tenis. Por lo tanto, el club de tenis debe plantearse y responder a la pregunta: ¿a qué cuestiones debemos prestar atención en relación con nuestras actividades deportivas recreativas y de élite?

## REVISIÓN

Un ciclo de rendimiento debe ser revisado al final del mismo. Por lo general, esto coincidirá con la duración estipulada en las metas y los objetivos. Un ciclo de rendimiento se revisa mediante un proceso de medición del rendimiento (Biticti et al., 1997; Ferreira y Otley, 2009). Este proceso consiste en medir o comparar la diferencia entre el rendimiento previsto o los objetivos fijados y el rendimiento real alcanzado (Ferreira y Otley, 2009). Los resultados obtenidos de este proceso de medición del rendimiento sirven como retroalimentación o feedforward (Kasale et al., 2018). El feedback se utiliza para informar a las partes interesadas y a los individuos del club de tenis sobre lo que se ha conseguido y cómo se ha conseguido. Por otro lado, el feedforward proporciona detalles de lo que se aprende del ciclo de rendimiento y las formas en que el club de tenis puede mejorar su eficiencia y eficacia. Por lo tanto, al facilitar el proceso de revisión, el club de tenis debe plantearse y responder a las preguntas ¿qué hemos logrado en relación con los objetivos y metas que nos hemos fijado? ¿Qué podemos aprender del ciclo de rendimiento para mejorar y optimizar futuros ciclos de rendimiento?

## CONCLUSIONES Y NUEVAS INVESTIGACIONES

El objetivo de esta investigación era desarrollar un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis. Para ello, se revisaron el Cuadro de Mando Integral, el Prisma del Rendimiento, los componentes de la Gestión del Rendimiento (Otley (1999, Ferreira & Otley, 2009; Bayle & Robinson, 2007) y el Modelo Holístico para la Gestión del Rendimiento de las Organizaciones Deportivas Nacionales (Kasale et al., 2018). Sobre la base de este ejercicio de revisión, se desarrolló y propuso un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana. El conjunto de herramientas comprende un proceso cíclico que comienza con la planificación del entorno externo, seguido de la planificación del entorno interno, luego la implementación, seguida de un ejercicio de revisión. La revisión facilita los procesos de retroalimentación y alimentación que inician otro ciclo de rendimiento. Este conjunto de herramientas de gestión del rendimiento se ha desarrollado a partir de la literatura y no se ha puesto a prueba. Por lo tanto, en futuras investigaciones se podría considerar la posibilidad de poner a prueba este conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para examinar las suposiciones hechas a partir de la literatura. Además, se prevé que este documento inicie nuevas investigaciones sobre cómo se puede optimizar y mejorar la eficiencia y la eficacia de los clubes de tenis para fomentar su sostenibilidad.

## CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y que no recibieron ninguna financiación para realizar la investigación.

## REFERENCIAS

- Arnold, R., Fletcher, D., & Molyneux, L. (2012). *Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors*. *European Sport Management Quarterly*, 12(4), 317-336. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.693115>
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). *Development of a taxonomy of performance for national sport organizations*. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-21. <https://doi.org/10.1080/17461390200072205>
- Bayle, E. & Robinson, L. (2007). *A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport*. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>
- Bititci, U.S., Carrie, A.S. and McDevitt, L. (1997). *Integrated performance measurement systems: a development guide*. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534. <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). *Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations*. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571-1593. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1005770>
- Blakey, P. (2011). *Sport marketing*. Learning Matters, Exeter.
- Botswana National Sports Council Handbook (2010). BNSC. Gaborone. Botswana.
- Bulawa, P. (2011). *Implementation of the performance management system in senior secondary schools in Botswana: the perspective of the senior management team*. (Doctoral dissertation, James Cook University).
- Byers, T., Slack, T., and Parent, M. (2012). *Key concepts in sport management*. Sage. London. <https://doi.org/10.4135/9781473914599>
- Čingienė, V. (2019). *Governance of sports in Lithuania: empirical findings towards challenging implications*. In M. Winand and C. Anagnostopoulos (Eds), *Research Handbook on Sport Governance* (pp. 134-150). Edward Elgar. Cheltenham. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00016>
- Chelladurai, P., Szyszlo, M. and Haggerty, T. R. (1987). *Systems-based dimensions of effectiveness-the case of national sport organizations*. *Canadian Journal of Sport Sciences-Revue Canadienne des Sciences du Sport*. 12(2), 111-119.
- Dias, I. R. R., and Rossi, G. B. (2017). *How far is World Champion from World Class? Institutional effects on a Brazilian non-profit sports organization*. *Brazilian Business Review*, 14(Special Ed), 24-44. <https://doi.org/10.15728/edicoesp.2017.2>
- Ferreira, A., and Otley, D. (2009). *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Frisby, W. (1986). *Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies*. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 11(2), 94-99.
- Heere, B. (2010). *A New Approach to Measure Perceived Brand Personality Associations Among Consumers*. *Sport Marketing Quarterly*, 19(1).
- Hudson, D. (2018). *Quill Hermans' role in the development of Botswana Alongside Seretse Khama and Quett Masire*. *Botswana Notes and Records*. 50. 323- 326.
- Hulme, A., McLean, S., Read, G. J. M., Dallat, C., Bedford, A., and Salmon, P. M. (2019). *Sports organisations as complex systems: using Cognitive Work Analysis to identify the factors influencing performance in an elite Netball organisation*. *Frontiers in Sports and Active Living*, 1, 56. <https://doi.org/10.3389/fspor.2019.00056>
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kasale, L. L., Winand, M., and Morrow, S. (2019). *A stakeholder approach to performance management in Botswana National Sport Organisations*. *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 226-243. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1612269>
- Kasale, L. L., Winand, M. and Robinson, L. (2018). *Performance Management of National Sport Organisations: A holistic theoretical model*. *Sport Business Management: An International Journal*, 8(5), 469-491. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2017-0056>
- MacLean, J. (2016). 'Performance Management' in Hoye, R. and Parent, M.M. (Eds.), *The Sage Handbook of Sport Management*, Sage Publications, London, pp.160 - 180. <https://doi.org/10.4135/9781473957961.n10>
- Melnik, S.A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J. and Andersen, B. (2014). *Is performance measurement and management fit for the future?* *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Mosware, R. B. (2011). *An investigation of attitudes and challenges faced by teachers in the implementation of performance management system in secondary school in Botswana* (Doctoral dissertation).
- Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001). *The performance prism in practice*. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, pp. 6-13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- O'Boyle, I. and Bradbury, T. (2017). *The new sport management environment*. In Bradbury, T and O'Boyle, I (Eds.), *Understanding Sport Management*, Routledge, London, pp. 21-28. <https://doi.org/10.4324/9781315657554>
- O'Boyle, I. and Hassan, D. (2014). *Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations*. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
- Omondi-Ochieng, P. (2018). *US Tabla tennis association: a case study of financial performance using effectiveness indicators and efficiency ratios*. *Managerial Finance*, 44(2), 189-206. <https://doi.org/10.1108/MF-10-2017-0393>
- Otley, D. (1999). *Performance management: a framework for management control systems research*. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Parent, M. M., Naraine, M. L., and Hoye, R. (2018). *A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations*. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555-566. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>
- Pavlov, A., Mura, M., Franco-Santos, M., and Bourne, M. (2017). *Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices*. *Production Planning & Control*, 28(5), 431-443. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1302614>
- Perck, J., Van Hoecke, J., Westerbeek, H. and Breesch, D. (2016). *Organisational change in local sport clubs: the case of Flemish gymnastics clubs*. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(2), 158-181. <https://doi.org/10.1108/SBM-01-2014-0002>
- Pluim, B.M., Earland, J. & Pluim, N. E. (2014). *The development of Healthy Tennis clubs in the Netherlands*. *British Journal of Sport Medicine*. 48 898 - 904 <https://doi.org/10.1136/bjsports-2012-091567>
- Robinson, L. (2010). *The Operating Environment of Voluntary Sport Organizations*. In Robinson, L., and Palmer, D. (Eds.), *Managing Voluntary Sport Organizations*, Routledge, New York. <https://doi.org/10.4324/9780203881354>
- Solntsev, I., and Osokin, N. (2018). *Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: evidence from Russian football*. *Managing Sport and Leisure*, 23(1-2), 7-27. <https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1452628>
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E. and Robinson, L. (2010). *Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities*. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. <https://doi.org/10.1080/13606719.2010.508672>
- Zhang, J. J. (2015). *What to study? That is a question: A conscious thought analysis*. *Journal of Sport Management*, 29(1), 1-10. <https://doi.org/10.1123/JSM.2014-0163>
- Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). *Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018*. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 10(5), 567- 598. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2019-0092>

Copyright © 2022 Loibone Lloyd Kasale, Tapiwa Marobela-Masunga, Nonfo Othusitse and Moagi Mbise



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciente o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)

