

# Empoderamiento y actitud positiva, claves en la administración de un club de tenis

Miguel Irigoyen

Confederación de Tenis de Centroamérica y el Caribe (COTECC).

## RESUMEN

En este artículo comparto algo de lo aprendido a lo largo de mis años trabajando en clubes sociales y deportivos. El reclutamiento de la fuerza laboral con una metodología no tradicional, y con un logro de un 80% de los seleccionados, idóneos para el puesto. Conseguir una buena relación entre empleado y empleador como sustento del clima laboral que debe prevalecer dentro del club. Comparto experiencias, que nos llevan a pensar que cada administrador debería crear su propio material para capacitar mejor a los trabajadores. Finalmente recomiendo leer diversas fuentes sobre empoderamiento sin perder de vista que la actitud es fundamental en la administración de clubes y Restaurantes.

**Palabras clave:** empoderamiento, actitud, capacitación, participación.

**Recibido:** 8 junio 2022

**Aceptado:** 10 julio 2022

**Autor de correspondencia:** Miguel Irigoyen. Email: miguel.irigoyen@cotecc.org.sv

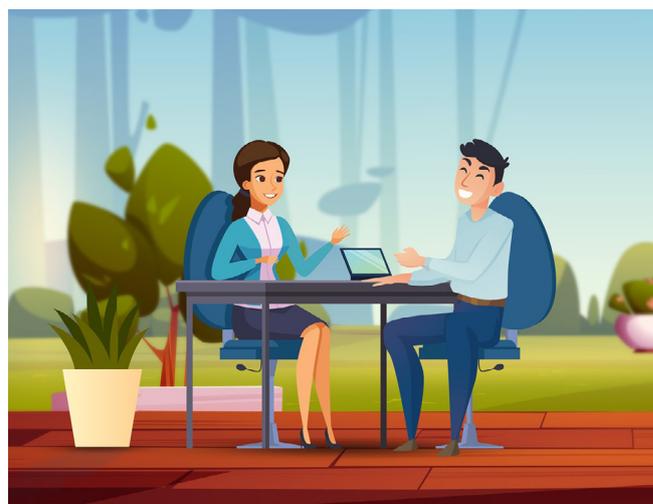
## INTRODUCCIÓN

El activo más importante para un club social o deportivo es su personal. Es una realidad que deben entender y aceptar los dirigentes de un club. El personal puede contribuir al posicionamiento de la empresa, a la mejora del servicio en general; o por el contrario, generar una cantidad de quejas y fricciones difíciles de manejar o solventar. No debemos olvidar que, en este tipo de negocios, nuestros clientes suelen ser nuestros mismos "jefes". De aquí la importancia de contar con el personal adecuado, calificado, dentro de un clima organizacional positivo. El personal debe sentirse cómodo, satisfecho y seguro. La inseguridad laboral conduce a la rotación frecuente del personal, nada conveniente en este tipo de empresas (Tinaz & Emiroglou, 2020).

En los clubes deportivos, la contratación del personal no debería ser una actividad exclusiva de un reclutador, de una agencia de empleos, o del jefe de recursos humanos. La contratación, así como la administración del personal, es una labor en la que el administrador debe involucrarse, debe ser una de sus principales tareas. Él es quien debería tomar la decisión de contratar o no a un candidato (Hoekman et al., 2015). La contratación de alguien inadecuado puede ocasionar altos costos operativos y legales, pérdida de tiempo y muchos inconvenientes, que el administrador no podría justificar ante su Junta Directiva.

El encargado de recursos humanos debe realizar el trabajo básico: obtener la documentación necesaria del candidato, realizar las pruebas y seleccionar a aquellos que cumplan con el perfil requerido. El siguiente paso, la entrevista final, debe ser tarea del administrador.

En varias investigaciones y publicaciones encontramos que, entre los diferentes instrumentos de selección, la validez que le dan a la entrevista es muy limitada (Moscoso, 2000).



En este tipo de negocios, la entrevista es fundamental para la contratación del personal. De hecho, la entrevista es el método que más se usa en muchos clubes, hasta convertirse a veces en el único utilizado. Durante una entrevista se puede conocer al candidato como persona, se puede observar sus reacciones al tipo de preguntas, la rapidez y seguridad con la que responde, su expresión facial, su lenguaje corporal, su agilidad mental y, sobre todo, su actitud (Vos et al., 2012).

## LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Valoro mucho los diferentes instrumentos de selección, y aunque no soy experto en recursos humanos, mi empatía con el evaluado me motivó a crear espacios agradables y amigables en el club, donde realizar las evaluaciones y luego las entrevistas. Al recordar mi propia experiencia laboral, debo reconocer que indudablemente, nunca fui seleccionado

por mis excelentes resultados en las pruebas psicológicas y de habilidades. Siempre me intimidaron los ambientes “estándar” donde se realizaban las pruebas: desde salones muy grandes hasta cuartos muy pequeños, casi siempre incómodos, con poca iluminación o poco ventilados; muy fríos o con mucho ruido. Las instrucciones frecuentemente incomprensibles, y el implacable cronómetro, determinando el tiempo para completar las repuestas. Es muy importante que el ambiente donde se realizan las evaluaciones y las entrevistas sea un entorno que tranquilice al aspirante (Dessler, 1996).

El tipo de entrevistas bien estructuradas, donde se cuenta con una batería de preguntas puede servir como guía para evaluar aspectos generales; pero el diálogo entre el entrevistador y el entrevistado, puede ofrecer un mejor panorama de la personalidad del entrevistado. Hay que procurar que el entrevistado se exprese, por eso es importante evitar preguntas cerradas cuya respuesta sea un monosílabo. También es muy importante no realizar juicios de valor inmediatos, con base en la apariencia del aspirante; es posible que, con un par de consejos sobre su manera de cortarse el cabello, de peinarse, de maquillarse, de vestirse, o afeitarse cambie la primera impresión que ocasionó el postulante. Este es un error que se comenta con mucha frecuencia.

Entre tantos elementos que contribuyen a la selección del personal adecuado, la decisión siempre debe tomarse al final de la entrevista. En mi experiencia, muchas veces incluso sin leer con detalle su hoja de vida o el resultado de sus evaluaciones, la decisión la basé en los aspectos que para mí fueron siempre muy importantes: sus valores personales, la buena actitud, y la conducta no verbal durante la entrevista. Durante la conversación uno puede darse cuenta si el candidato mira a los ojos, si tiene energía al expresarse, si no le tiembla la voz o la modula bien, y si cuando uno hace un comentario humorístico, de los cuales hacía varios durante la entrevista, su risa es espontánea, ¿por qué no?, la risa tiene tantos beneficios para la salud del ser humano.

En nuestros clubes, los miembros llegan a relajarse, a hacer ejercicio, a divertirse, a pasarla bien, por eso es fundamental la cortesía, los buenos modales y una buena actitud del personal, todo el tiempo. ¡Qué bien cuando llegas a tu club y te saludan por tu nombre y con una sonrisa! Eso es parte del valor agregado que debe tener el servicio a nuestros miembros. Eso nos hará diferente a otras empresas de servicio (Sibson, 1994).

Si en el candidato encuentras buenos valores y una buena actitud, es muy probable que tenga disposición a aprender, a servir y a tratar de solventar los problemas de sus clientes. Recuerdo los cuestionamientos que la encargada de recursos humanos me hacía cuando yo decidía contratar a una persona, que ella no había seleccionado, para un puesto en el cual el escogido no tenía mucha experiencia. “Entonces, le decía -enseñémosle, capacitémoslo, estoy seguro de que será un buen trabajador”.

## LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

El siguiente paso, es la orientación, la inducción y la capacitación del nuevo trabajador. Nunca se debe dejar al nuevo elemento solo durante los primeros días, muchas deserciones ocurren porque el nuevo empleado se siente angustiado al no saber cómo o por dónde comenzar, qué hacer o qué responderle a un miembro del club. Escoja a uno

de los empleados con mayor experiencia para que le muestre las áreas, le hable sobre todos los servicios que se ofrecen en el club, lo oriente sobre el almacén de equipo, lo presente con todos los empleados de la empresa. Que trabaje los primeros días con los mejores empleados, que aprenda del tutor, que conozca todas las áreas de servicio, las diferentes instalaciones deportivas, a sus compañeros de trabajo y, sobre todo, a sus clientes (Escamilla et al, 2019).

Capacitación y reuniones periódicas, son indispensables en el área de servicio al cliente y lo más indicado es que el administrador o el supervisor conduzca las capacitaciones. Un administrador de un club debe contar con aptitudes de educador y formador de su personal. Hacer notar su liderazgo, demostrar que conoce el giro del negocio y que es capaz de diseñar capacitaciones para situaciones específicas.

Podemos encontrar en el mercado diferentes programas para capacitar al personal; pero ¿cuántos días son similares en un club?, suena a cliché, pero la verdad es que muy pocos (Stenling & Tafvelin, 2016). Eso lo hace interesante y desafiante. Las múltiples actividades que se realizan contribuyen a que un día no se parezca al otro y capacitar al personal para que sepa cómo responder ante diferentes situaciones es vital. Por eso es útil e importante llevar un historial de los eventos más emblemáticos y representativos del giro de la empresa: la organización de un torneo profesional, una fiesta temática, la organización de eventos sociales, una mega clase de aerobics, un evento de tenis en silla de ruedas, un torneo inclusivo, etc. Escribir sobre ellos, destacando lo exitoso para repetirlo, dejar constancia de los errores y problemas para evitarlos en el futuro y que sirvan para elaborar capacitaciones sobre el particular. Para que una capacitación sea efectiva debe tener ejemplos del día a día, utilizar términos familiares para los asistentes, ilustrar con mucho apoyo audiovisual y hacer ejercicios en que participen los asistentes. Y, primordialmente, siempre procurar mantener la motivación.

Volviendo a mi experiencia personal, con frecuencia al inicio de la segunda parte de las capacitaciones, luego de un receso, mostraba las siguientes frases a los asistentes y les pedía que escogieran una de las dos que creyeran deberían aplicar en su trabajo cotidiano en el club:

- Traten a los demás como quieren que ellos los traten (la famosa regla de oro)
- No hagas a los demás lo que deseas para ti; los demás pueden tener gustos diferentes. Sus gustos pueden no ser los mismos (George Bernard Shaw, 1898)

La primera vez que leí la frase de Mr. Shaw me sonó a ironía y no me simpatizó mucho y de igual forma al 90% de los asistentes a las capacitaciones. La regla de oro fue lo que nos enseñaron en nuestros hogares, la cual es fabulosa como regla de convivencia; sin embargo, yo siempre les explicaba lo que para mí significaba la paradójica expresión de Mr. Shaw.

A los clubes deportivos llegan las personas por diferentes razones: por la variedad de sus instalaciones, a practicar algún deporte que se ofrece dentro del club; por su gimnasio, si le interesa estar en forma; por recomendación del médico; para departir con los amigos, o degustar la sazón del chef... Y aunque todos quieran como factor común, sentirse bien dentro del club, no todos tienen los mismos gustos, ni tienen el mismo perfil. A algunos les gusta que les conversen, a otros solo que los saluden, a algunos les gustan que les pregunten



por su familia a otros todo lo contrario; a unos les gusta estar dentro del restaurante y conversar rodeados de gente a otros les gusta estar aislados, disfrutando de calma y sosiego etc. Por esa razón a la gente hay que tratarla como a ellos les gustaría que los traten, no como a nosotros nos gusta que nos traten.

La frase que se repetía constantemente, como una divisa, era: conoce a tu cliente, llámalo con respeto y por su nombre, saludalo y recuerda sus gustos.

Es frecuente ver anunciadas ofertas de seminarios sobre: servicio al cliente, motivación, trabajo en equipo, comunicación, etc. pero capacitaciones con propósitos específicos, dirigidas a solucionar conflictos, se encuentran muy pocas (Rady et al., 2010).

Al no encontrar cursos ad hoc y contando con experiencias vividas dentro del club de las cuáles llevaba registro, tomé la decisión de elaborar mis propias capacitaciones. Una de estas experiencias, sencilla aparentemente, quisiera compartir, a modo de ejemplo.

## EXPERIENCIA PERSONAL

El reglamento del uso de las canchas de tenis para los miembros en uno de los clubes donde trabajé establecía que, para reservar una cancha, era indispensable hacerlo con un día de anticipación. Además, el usuario debería presentarse, al día siguiente, a hacer uso de la cancha con puntualidad; solo se le permitirían 15 minutos de retraso, de lo contrario la cancha se le asignaría a otro miembro. La demanda de canchas en horas vespertinas y en días de semana era alta, en especial luego de un torneo profesional. Nunca supe si era porque el torneo dejaba motivado a los miembros o porque la semana en que reservábamos las canchas exclusivamente para los jugadores del torneo, era para ellos, demasiado tiempo sin jugar al tenis.

Un día, el encargado de realizar las reservaciones de canchas, me llamó a mi extensión telefónica, desesperado porque estaba siendo “maltratado” por un miembro del club. El empleado, cumpliendo con el reglamento y con las indicaciones que le habíamos dado, había otorgado la cancha a otro miembro, luego de pasados los 15 minutos reglamentarios. La solución simplista era, darle a leer el reglamento al demandante y fin del problema. Sin embargo, previendo que habría dos o más miembros del club molestos con el chico y por supuesto con la administración, decidí intervenir.

Al llegar a las canchas nadie se había atrevido a iniciar el peloteo, lo que me dio la pauta para tratar de persuadir a los 4 involucrados de que compartieran la cancha dándoles “atractivas” propuestas: “¿Por qué no jugar dobles?, es más divertido, más sociable y menos fatigante”. – “No queremos

jugar dobles” -, respondieron los 4 al unísono. Les propuse entonces jugar un Round Robin de singles, short set, sin ventaja: El que va perdiendo va saliendo y si un jugador gana los 3 set seguidos, de premio descansa. Aún tenían dudas sobre mi ofrecimiento y tuve que afinar mejores argumentos de persuasión, frases como: “tendrán más tiempo para descansar, se recuperarán para el siguiente set, el tiempo fuera les puede servir para analizar a su rival, el ganador no podría jugar de igual manera cuatro set seguidos por el cansancio, al finalizar un set, pueden darle coaching al siguiente y se van a divertir más”...Finalmente les prometí que si les gustaba la experiencia, les reserváramos la cancha de inmediato, para el siguiente día. Accedieron a compartir la cancha y lo repitieron dos días seguidos. Luego de un tiempo la solución a aquel conflicto se convirtió en una nueva modalidad para compartir canchas en el club.

Se trata de una solución integradora al conflicto: solución de ganar-ganar. Desvirtuamos un mito, porque la ganancia de una parte no implica necesariamente la pérdida de la otra.

¿Debería haber sabido el encargado de reservar las canchas cómo persuadir a los señores? ¿Debería haberse tomado un tiempo para pensar otras soluciones? ¿Debería haber usado su imaginación? La respuesta es sí, debería de haber estado preparado, con una mejor actitud para pensar, ofrecerles alternativas y tomar decisiones, aunque pequeñas pero importantes en ese momento.

Las experiencias vividas por los empleados y los inconvenientes que enfrentaban cotidianamente yo los registraba en un historial, en el cual incorporaba tanto los buenos momentos como los yerros, los aciertos y los desaciertos.

Citar experiencias como la relatada, me permite insistir en que las capacitaciones constantes, participativas y diseñadas con auténticas vivencias, permiten promover el empoderamiento entre los empleados. También es un buen momento para integrar e involucrar al empleado nuevo. Este tipo de capacitaciones donde se involucra al participante, donde se escenifican situaciones con ellos mismos, los mantiene interesados y motivados en la capacitación, los invita a contribuir con ideas, a dar sugerencias y a sentirse parte de las soluciones.

## EL EMPODERAMIENTO O “EMPOWERMENT”

El empoderamiento (la delegación de responsabilidad) es muy útil dentro de un club. Donde existen diferentes áreas, para actividades diversas, puede haber varios eventos simultáneos y probablemente pueden estar pasando inconvenientes al mismo tiempo (Miryousefi & Darekordi, 2020).

Delegar permite que el gerente se ocupe de cosas más importantes, que atender reclamos sencillos. Delegar genera en los colaboradores compromiso con su trabajo, los responsabiliza, les permite pensar cómo resolver un problema y tomar una decisión, sin tener que pedir la aprobación del superior. El empoderamiento, está comprobado que aumenta la motivación del empleado y les da más seguridad en el seno de la empresa.

Fomentar el empoderamiento en los clubes, ayuda a generar una mayor identificación entre los trabajadores, el empoderamiento más participativo, crea y desarrolla un sentido de pertenencia.

Es importante estar consciente de que esto no se implementa de un día para otro, ni tampoco el compromiso es de inmediato. Al empleado le tomará tiempo adquirir la confianza para tomar una decisión sin temor a equivocarse o a ser reprendido (Papadimitriou, 2002). Hay que recordar que la mayoría de los empleados que trabaja en este tipo de empresas están acostumbrados a cumplir órdenes. Muy pocas veces los dejan tomar decisiones, precisamente porque no todos los empleados quieren tener el mismo grado de compromiso con la empresa. Hay que apoyarse en el empleado que asume el compromiso, sin perder de vista al que tardará más en adquirirlo.

Otra característica importante de un empleado empoderado es que tiene mayor confianza con su jefe. Eso le permite expresarse con libertad.

### EJEMPLO PRÁCTICO

Un ejemplo de empleados comprometidos con el club, de lo positivo de implementar la herramienta del empoderamiento quisiera destacarlo en el siguiente caso.

Durante una reunión de trabajo, solicité a la Junta Directiva autorizar que fuera el mesero (camarero) quién tuviera el poder para cambiar cualquier plato servido si no era de la satisfacción del cliente. El procedimiento tradicional era llamar al supervisor o al gerente para que hablara con el cliente y era él quién tomaba la decisión. Generalmente el plato se cambiaba, así que esta solicitud no iba a reducir el número de platos rechazados. Ni iba a aumentar los gastos de contingencia. La solicitud fue aprobada e implementada en el club. Se facultó a los empleados con mayor experiencia y antigüedad, para tomar esa decisión. Era también una forma de decirles que confiábamos en ellos.

Un nuevo miembro del club comenzó a frecuentar las instalaciones deportivas durante la semana y los fines de semana llegaba con su familia a almorzar. En el cuarto almuerzo de fin de semana del miembro en cuestión, yo estaba trabajando en mi oficina, (que por cierto no tenía puerta, ni tenían que pedir permiso los empleados para que los atendiera), llegó una de las empleadas que atendía mesas con un plato en la mano. Luego de un corto saludo y con un tono de indignación, me dijo: “Es la cuarta vez que este señor viene a almorzar, devuelve el plato, porque dice que la carne está quemada. El plato era de 12 onzas y lo que quiere devolver no contiene ni 3 onzas. Y dice que ya no quiere nada. Ahora no se lo voy a cambiar, que lo pague”.

Aunque comprendía a la camarera, tuve que decirle que accediera a cambiárselo, y le aseguré que el próximo fin de semana le daría las indicaciones necesarias para que le pusiera fin a este reiterado problema.

Todos los miércoles teníamos la reunión semanal con el personal de mesa, trabajo en grupo y participación, era la guía como parte del empoderamiento que implementábamos en el club. Esta actividad nos permitiría, escucharles sus ideas, apoyarles y guiarles, para que ellos mismo dieran la solución al problema.

Expuse detalladamente el caso del nuevo miembro del club. Después de exhortarlos a opinar, y de escuchar una gran cantidad de soluciones, desde las más absurdas hasta la muy poco atinadas, llegaron en conjunto a una alternativa para solucionar el problema.

El siguiente fin de semana, nuevamente nos visitó el comensal, y pidió su plato de carne de 12 onzas habitual. Siempre término medio. Esta vez antes de llevarle el plato completo, la encargada de la mesa, le llevó 3 pedacitos, minúsculos, como degustación. Y le preguntó: - “¿Cuál de estos términos lo va a querer?” - Entre confuso y molesto escogió una muestra, luego de que ingirió las tres, por supuesto. Llegó el plato seleccionado y la mesera esperó un momento para preguntarle: - “¿Veo que ahora si le encontramos el punto a su carne?” - Nunca más volvió a rechazar un plato de carne.

La solución había surgido entre ellos, con pensamiento colectivo, entre bromas y fue realmente una muy buena alternativa. La creatividad colectiva es otra de las ventajas del empoderamiento.

### CONCLUSIÓN

Todo lo anterior nos lleva a concluir que el empoderamiento y el fomento de actitudes positivas son herramientas fundamentales en la administración de clubes deportivos y de servicios. Escuchar a los colaboradores, estimularlos, reconocer sus aciertos, corregir con respeto y empatía sus errores, debe formar parte de un auténtico liderazgo.

Como dijimos al inicio, los manuales nos auxilian en reclutamiento y desarrollo de los recursos humanos; pero nosotros como administradores debemos complementar con la indispensable dosis actitudinal. Una conocida sentencia compara la actitud negativa, con las gomas o llantas averiadas de un auto. La única manera de avanzar es cambiándolas.

### CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

El autor declara que no tiene ningún conflicto de interés y que no recibió financiación alguna para realizar la investigación.

## REFERENCIAS

- Dessler, G. (1996). Administración del Personal. Sexta Edición. Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. and Parra-Camacho, D. (2019), "Does the organizational climate predict the innovation in sports clubs?", Journal of Entrepreneurship and Public Policy, Vol. 8 No. 1, pp. 103-121. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-104>
- García Buades, E. (2007). Optimización de la toma de decisiones y solución de conflictos en organizaciones deportivas. En Ma. Carmen Sánchez Gombau (Coord.). Marketing y Recursos Humanos en Organizaciones Deportivas. Editorial EOS. Madrid.
- Hoekman, R., Werff, H. V. D., Nagel, S., y Breuer, C. (2015). A cross-national comparative perspective on sport clubs in Europe. In Sport Clubs in Europe (pp. 419-435). Springer, Cham.
- Miryousefi, S. J., y Darekordi, F. (2020). Effect of psychological empowerment on organizational innovation with the Mediating Role of Knowledge Transfer in Sport Club Employees. Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies, 7(1), 125-136.
- Moscoso, S. (2000). Selection interview: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. International Journal of Selection and Assessment, 8(4), 237-247.
- Papadimitriou, D. (2002). Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs. Managing Leisure, 7(4), 205-219.
- Rady, B. A., Elshreef, A. M. M., y Abd-el-Kader, A. F. (2010). The Electronic Marketing and Services Quality in Sports Clubs. World Journal of Sport Sciences, 3(8), 804-15.
- Sibson, R. E. (1994). Maximizing Employee Productivity: A Managers Guide. Amacon Publ.
- Stenling, A., y Tafvelin, S. (2016). Transfer of training after an organizational intervention in Swedish sports clubs: A self-determination theory perspective. Journal of Sport and Exercise Psychology, 38(5), 493-504.
- Tinaz, C., y Emiroglu, O. (2020). Reopening of tennis clubs and solutions for changing consumer habits in the COVID-19 era. ITF COACHING & SPORT Science Review, 28(81), 35-37.
- Vos, S., Breesch, D., Késenne, S., Lagae, W., Hoecke, J. V., Vanreusel, B., y Scheerder, J. (2012). The value of human resources in non-public sports providers: The importance of volunteers in non-profit sports clubs versus professionals in for-profit fitness and health clubs. International Journal of Sport Management and Marketing, 11(1), 3.

Copyright © 2022 Miguel Irigoyen



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 licenciante 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 \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)

