

DEPARTAMENTO DE PSICOBIOLOGÍA Y PSICOLOGÍA  
SOCIAL

EL ROL DEL GESTOR DEPORTIVO MUNICIPAL EN LA  
COMUNIDAD VALENCIANA, PASADO, PRESENTE Y  
FUTURO

ANA MARÍA GÓMEZ TAFALLA

UNIVERSITAT DE VALENCIA  
Servei de Publicacions  
2003

Aquesta Tesi Doctoral va ser presentada a València el dia 18 de Juliol de 2003 davant un tribunal format per:

- Dr. D. Mariano García Izquierdo
- Dr. D. Francisco Costa Pereira
- Dra. D<sup>a</sup>. Gloria Berenguer Contri
- Dr. D. Jesús Martínez Del Castillo
- Dr. D. Tomás Bonavía Martín

Va ser dirigida per:

Dr. D. Ismael Quintanilla Pardo

Dr. D. José Javier Mundina Gómez

©Copyright: Servei de Publicacions  
Ana María Gómez Tafalla

---

Depòsit legal:

I.S.B.N.:84-370-5773-6

Edita: Universitat de València  
Servei de Publicacions  
C/ Artes Gráficas, 13 bajo  
46010 València  
Spain  
Telèfon: 963864115

**UNIVERSITAT DE VALÈNCIA**

**Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport**



**VNIVERSITAT DE VALÈNCIA**

**“El rol del gestor deportivo municipal en la  
Comunidad Valenciana, pasado, presente y  
futuro”**

**Tesis Doctoral presentada por:**

**Ana M<sup>a</sup> Gómez Tafalla**

**Dirigida por:**

**Dr. D. Ismael Quintanilla Pardo**

**Dr. D. Jose Javier Mundina Gómez**

**Valencia, Marzo de 2003**

Deseo expresar mi agradecimiento:

Al Dr. D. Ismael Quintanilla Pardo por darme la oportunidad de poder aprender a su lado, convirtiéndose en un referente a seguir.

Al Dr. D. José Javier Mundina Gómez por haberme dado la oportunidad de entrar en el campo de la investigación, y por ser un gran amigo al que estimo enormemente.

Al Dr. D. Juan A. Mestre Sancho por ser mi guía en el desarrollo de mi trabajo en el mundo de la gestión deportiva, y por su gran ayuda en el desarrollo de este proyecto.

Al Dr. D. Luis-Millán González Moreno, por alentarme en los momentos más duros y por su inestimable colaboración y amistad.

A mis antiguos y nuevos compañeros de trabajo, tanto de la empresa GSD, como de la FDM de Valencia, porque gracias a ellos me he desarrollado tanto personal como profesionalmente.

A todos los compañeros que desde el anonimato me han ayudado con sus conocimientos y aportaciones.

A todos los técnicos deportivos que aceptaron rellenar el cuestionario, sin cuya participación esta investigación no hubiera podido realizarse.

A mis amigos por su paciencia y amistad, por soportarme en los momentos bajos, y alentarme a continuar.

A mis padres y hermanas, por su sacrificio en la distancia; ya que sin su apoyo y confianza en mí, no hubiera podido desarrollar este trabajo.

## **ÍNDICE**

## ÍNDICE GENERAL

Índice de introducción. ....	III
Índice del capítulo I: estado actual del tema .....	III
Índice del capítulo II: diseño metodológico .....	V
Índice del capítulo III: resultados. ....	V
Índice del capítulo IV: discusión y conclusiones. ....	VII
Índice del capítulo V: referencias bibliográficas. ....	VII
Índice de los anexos .....	VII
Índice de tablas.....	VIII
Índice de figuras .....	XVI

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. ....	1
--------------------	---

### PRIMERA PARTE

#### Fundamentación teórica

CAPÍTULO I: ESTADO ACTUAL DEL TEMA .....	9
--	---

I.1. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO "DEPORTE". ....	11
1.1. Etimología del Término Deporte.....	12
1.2. Tendencias del término Deporte. ....	14
1.3. Los diferentes tipos de deportes.....	15
1.4. El deporte como "objeto de consumo". ....	18
1.5. Características del deporte moderno.....	19
1.6. Los contextos que hacen posible la realidad deportiva. ....	20
I.2. DELIMITACIÓN CIENTÍFICA DEL DEPORTE. ....	23

I.3. LAS CIENCIAS DEL DEPORTE. ....	28
3.1. Situación de las ciencias del deporte. ....	28
3.2. Métodos de investigación en las ciencias del deporte. ....	32
3.3. El surgimiento de una nueva ciencia. ....	34
I.4. LA GESTIÓN Y LA EMPRESA. ....	37
4.1. Estereotipos y tópicos empresariales. ....	37
4.2. Evolución de los valores y principios directivos: hacia la empresa personalizada y compleja. ....	41
4.3. La empresa compleja. ....	46
4.4. La gestión del conocimiento. ....	50
I.5. LA GESTIÓN DEPORTIVA. ....	56
5.1. Definición del concepto de dirección. ....	56
5.2. Evolución de la dirección de empresas. ....	57
5.3. El trabajo directivo. ....	60
5.4. Importancia de las técnicas de análisis de puestos directivos. ....	64
5.5. Tendencias de evolución de la función del directivo. ....	67
5.6. Concepto de gestión deportiva. ....	68
5.7. Evolución de la gestión deportiva. ....	71
5.8. El cambio en la gestión deportiva. ....	75
5.9. El futuro de la gestión en la actividad física y deporte. ....	81
5.10. Gestión deportiva en función de su carácter público o privado. ....	88
I.6. EL MUNICIPIO Y LAS ENTIDADES PÚBLICAS FRENTE A LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE. ....	95
6.1. Formas de organización del deporte. ....	95
6.2. La realidad del deporte y la actividad física en la sociedad: las vías del deporte. ....	101
6.3. La administración pública. ....	106
6.4. El municipio: bases legales. ....	109

---

6.5. La administración local. ....	110
6.6. La actividad física y el deporte: una apuesta de futuro en los municipios.....	113
6.7. Modelos de gestión deportiva municipal. ....	116
6.8. Aproximación a las instalaciones deportivas desde la política deportiva municipal.....	119
I.7. EL GESTOR DEPORTIVO. ....	121
7.1. El factor humano en el éxito de la organización. ....	121
7.2. Evolución de los gestores en España. ....	122
7.3. El profesional de la actividad física y el deporte. ....	124
7.4. El gestor deportivo.....	127
7.5. Estudios sobre el gerente deportivo. ....	131
<b>SEGUNDA PARTE</b>	
<b>Análisis empírico</b>	
<b>CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>147</b>
II.1. OBJETIVOS.....	149
II.2. MATERIAL Y MÉTODOS. ....	150
2.1. Muestra.....	150
2.2. Material.....	167
2.3. Procedimientos de recogida de datos. ....	171
2.4. Periodización. ....	172
2.5. Cálculos y estudio estadístico.....	174
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS.....</b>	<b>177</b>
III.1. DESCRIPTIVOS SOCIODEMOGRÁFICOS .....	179
1.1. Distribución de frecuencias por cargo que desempeña.....	179
1.2. Distribución de frecuencias por horas que tienen contratadas .....	180



1.3. Distribución de frecuencia por horas que trabaja a la semana.....	181
1.4. Distribución de frecuencias de distancia al centro de trabajo.....	182
1.5. Distribución de frecuencias por tipo de contrato.....	183
1.6. Distribución de frecuencia por n° de personas a su cargo.....	184
1.7. Distribución de frecuencias por tipo de personal a su cargo.....	184
1.8. Distribución de frecuencias por ingresos brutos mensuales.....	185
1.9. Distribución de frecuencias por año que trabajó por primera vez como gestor deportivo.....	186
1.10. Distribución de frecuencias por días que trabaja a la semana.....	188
1.11. Distribución de frecuencias por tiempo que lleva trabajando como gestor deportivo.....	189
1.12. Distribución de frecuencia por dedicación al área de instalaciones.....	191
1.13. Distribución de frecuencia por dedicación al área de actividades deportivas.....	191
1.14. Distribución de frecuencia por dedicación al área de directivas propias.....	192
1.15. Distribución de frecuencia por dedicación al área de recursos humanos.....	193
1.16. Distribución de frecuencia por dedicación al área de comercial y marketing.....	194
1.17. Distribución de frecuencia por dedicación al área de administración contable.....	195
1.18. Distribución de frecuencias según tiempo de dedicación a las áreas.....	196
III.2. ANÁLISIS DE CONTINGENCIA POR ÁREAS.....	198
2.1. Ordenación por frecuencias del área Finanzas.....	198
2.2. Ordenación por frecuencias del área Instalaciones....	203
2.3. Ordenación por frecuencias del área Actividades.....	210
2.4. Ordenación por frecuencias del área Comercial y marketing.....	216

---

2.5. Ordenación por frecuencias del área Recursos humanos .....	222
2.6. Ordenación por frecuencias del área Directivas propias .....	229
2.7. Representación de la ordenación de los ítems por frecuencia de respuesta de todas las áreas .....	235
<b>III.3. ANOVAS DE UN FACTOR .....</b>	<b>248</b>
3.1. Anova área de finanzas: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro .....	248
3.2. Anova área de instalaciones: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro .....	251
3.3. Anova área de actividades: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro .....	254
3.4. Anova área de comercial y marketing: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro .....	257
3.5. Anova área de recursos humanos: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro .....	259
3.6. Anova área de directivas propias: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro .....	262
3.7. Anova de todas las áreas juntas: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro .....	265
3.8. Anova de todas las áreas juntas: Tipología de realización de tareas por tiempo (pasado, presente y futuro en misma variable).....	268
<b>III. 4. RESULTADOS PREGUNTA CUALITATIVA.....</b>	<b>270</b>
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES. ....</b>	<b>273</b>
<b>CAPÍTULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>305</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>321</b>
Anexo 1. Bases legales del municipio.....	323
Anexo 2. Instrumento utilizado en el estudio.....	337

## ÍNDICE DE TABLAS

### PRIMERA PARTE

#### Fundamentación teórica

#### CAPÍTULO I: ESTADO ACTUAL DEL TEMA

Tabla I-1. Tipos de investigación en actividad física. Thomas y Nelson (1990).....	33
Tabla I-2. Elaboración propia basada en la tesis de Ramos, J (1993). .....	63
Tabla I-3. Clasificación de las Administraciones Públicas según Cervera, A. (1999).....	107

### SEGUNDA PARTE

#### Análisis empírico

#### CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

Tabla II-1. Ficha técnica. ....	150
Tabla II-2. Municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes.....	151
Tabla II-3. Municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo. ....	152
Tabla II-4. Totales de municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo. ....	153
Tabla II-5. Totales de municipios por provincias de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo. ....	154
Tabla II-6. Municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivos que han rellenado el cuestionario. ....	155
Tabla II-7. Totales de municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivos que han rellenado el cuestionario.....	155
Tabla II-8. Totales de municipios por provincias de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivos que han rellenado el cuestionario. ....	156

Tabla II-9. Género de los técnicos deportivos de los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes que han rellenado el cuestionario. ....	157
Tabla II-10. Totales del género de los técnicos de los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes que han rellenado el cuestionario.....	157
Tabla II-11. Totales por provincias del género de los técnicos de los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes que han rellenado el cuestionario.....	158
Tabla II-12. Estadísticos de frecuencia de la edad de los técnicos que han cumplimentado el cuestionario.....	158
Tabla II-13. Intervalos de edad de los técnicos deportivos que han cumplimentado el cuestionario.....	159
Tabla II-14. Lugar de nacimiento: Provincia.....	159
Tabla II-15. Lugar de residencia: Provincia.....	160
Tabla II-16. Estado civil de los técnicos deportivos que han rellenado el cuestionario.....	161
Tabla II-17. Nivel socioeconómico de los técnicos deportivos que han rellenado el cuestionario.....	161
Tabla II-18. Distribución de frecuencias por nivel de estudios de los técnicos que han rellenado el cuestionario.....	162
Tabla II-19. Distribución de frecuencias del tipo de estudios de los técnicos deportivos que han contestado el cuestionario.....	163
Tabla II-20. Distribución de frecuencias por especialidad de estudios.....	164
Tabla II-21. Distribución de frecuencias en realización de Master.....	165
Tabla II-22. Distribución de frecuencias en realización de Cursos de Postgrado.....	165
Tabla II-23. Distribución de frecuencias realización del Doctorado.....	166
Tabla II-24. Escala para determinar la intensidad en cada una de las áreas.....	170
Tabla II-25. Escala de tareas en el tiempo.....	170
Tabla II-26. Cronograma investigación.....	173

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

Tabla III-1. Distribución de frecuencias por cargo que desempeña.....	179
---	-----

Tabla III-2. Distribución de frecuencias por horas que tienen contratadas. ....	180
Tabla III-3. Distribución de frecuencias por horas que trabaja a la semana. ....	181
Tabla III-4. Distribución de frecuencias de distancia al centro de trabajo. ....	182
Tabla III-5. Distribución de frecuencias por tipo de contrato.....	183
Tabla III-6. Estadísticos de frecuencias del n° de personas a su cargo. ....	184
Tabla III-7. Estadísticos de frecuencias del tipo de personas a su cargo.....	185
Tabla III-8. Estadísticos de frecuencias de ingresos brutos mensuales. ....	185
Tabla III-9. Distribución de frecuencias por ingresos brutos mensuales. ....	186
Tabla III-10. Estadísticos de frecuencias por años que trabajó por primera vez como gestor deportivo. ....	187
Tabla III-11. Distribución de frecuencias por años que trabajó por primera vez como gestor deportivo. ....	187
Tabla III-12. Estadísticos de frecuencias de días que trabaja a la semana. ....	189
Tabla III-13. Distribución de frecuencias por días que trabaja a la semana. ....	189
Tabla III-14. Estadísticos de frecuencias de tiempo que lleva trabajando como gestor deportivo. ....	190
Tabla III-15. Distribución de frecuencias por tiempo que lleva trabajando como gestor deportivo. ....	190
Tabla III-16. Distribución de frecuencias por dedicación al área de instalaciones. ....	191
Tabla III-17. Distribución de frecuencias por dedicación al área de actividades deportivas. ....	192
Tabla III-18. Distribución de frecuencias por dedicación al área de directivas propias. ....	193
Tabla III-19. Distribución de frecuencias por dedicación al área de recursos humanos. ....	194
Tabla III-20. Distribución de frecuencias por dedicación al área de comercial y marketing. ....	195
Tabla III-21. Distribución de frecuencias por dedicación al área de administración contable. ....	196

Tabla III-22. Distribución de frecuencias por dedicación a todas las áreas.....	197
Tabla III-23. Área de administración contable pasado: realicé.....	198
Tabla III-24. Área de administración contable presente: realizo. .	199
Tabla III-25. Área de administración contable futuro: realizaré...	199
Tabla III-26. Área de administración contable pasado: delegué internamente. ....	200
Tabla III-27. Área de administración contable presente: delego internamente. ....	200
Tabla III-28. Área de administración contable futuro: delegaré internamente. ....	200
Tabla III-29. Área de administración contable pasado: contraté externamente.....	201
Tabla III-30. Área de administración contable presente: contrato externamente.....	201
Tabla III-31. Área de administración contable futuro: contrataré externamente.....	201
Tabla III-32. Área de administración contable pasado: no realicé.....	202
Tabla III-33. Área de administración contable presente: no realizo.....	203
Tabla III-34. Área de administración contable futuro: no realizaré.....	203
Tabla III-35. Área de instalaciones pasado: realicé.....	204
Tabla III-36. Área de instalaciones presente: realizo.....	204
Tabla III-37. Área de instalaciones futuro: realizaré. ....	205
Tabla III-38. Área de instalaciones pasado: delegué internamente. ....	205
Tabla III-39. Área de instalaciones presente: delego internamente. ....	206
Tabla III-40. Área de instalaciones futuro: delegaré internamente. ....	206
Tabla III-41. Área de instalaciones pasado: contraté externamente.....	207
Tabla III-42. Área de instalaciones presente: contrato externamente.....	207
Tabla III-43. Área de instalaciones futuro: contrataré externamente.....	208
Tabla III-44. Área de instalaciones pasado: no realicé.....	209

Tabla III-45. Área de instalaciones presente: no realizo.....	209
Tabla III-46. Área de instalaciones futuro: no realizaré. ....	209
Tabla III-47. Área de actividades pasado: realicé.....	210
Tabla III-48. Área de actividades presente: realizo.....	211
Tabla III-49. Área de actividades futuro: realizaré.....	211
Tabla III-50. Área de actividades pasado: delegué internamente.....	212
Tabla III-51. Área de actividades presente: delego internamente.....	212
Tabla III-52. Área de actividades futuro: delegaré internamente.....	212
Tabla III-53. Área de actividades pasado: contraté externamente.....	213
Tabla III-54. Área de actividades presente: contrato externamente.....	213
Tabla III-55. Área de actividades futuro: contrataré externamente.....	214
Tabla III-56. Área de actividades pasado: no realicé.....	215
Tabla III-57. Área de actividades presente: no realizo.....	215
Tabla III-58. Área de actividades futuro: no realizaré.....	215
Tabla III-59. Área de comercial y marketing pasado: realicé.....	216
Tabla III-60. Área de comercial y marketing presente: realizo.....	217
Tabla III-61. Área de comercial y marketing futuro: realizaré.....	217
Tabla III-62. Área de comercial y marketing pasado: delegué internamente.....	218
Tabla III-63. Área de comercial y marketing presente: delego internamente.....	219
Tabla III-64. Área de comercial y marketing futuro: delegaré internamente.....	219
Tabla III-65. Área de comercial y marketing pasado: contraté externamente.....	220
Tabla III-66. Área de comercial y marketing presente: contrato externamente.....	220
Tabla III-67. Área de comercial y marketing futuro: contrataré externamente.....	220
Tabla III-68. Área de comercial y marketing pasado: no realicé... ..	221
Tabla III-69. Área de comercial y marketing presente: no realizo.....	222

Tabla III-70. Área de comercial y marketing futuro; no realizaré.....	222
Tabla III-71. Área de RRHH pasado: realicé. ....	223
Tabla III-72. Área de RRHH presente: realizo. ....	223
Tabla III-73. Área de RRHH futuro: realizaré.....	224
Tabla III-74. Área de RR.HH. pasado: delegué internamente. ....	225
Tabla III-75. Área de RR.HH. presente: delego internamente. ....	225
Tabla III-76. Área de recursos humanos de actividades futuro: delegaré internamente. ....	225
Tabla III-77. Área de recursos humanos pasado: contraté externamente.....	226
Tabla III-78. Área de recursos humanos presente: contrato externamente.....	226
Tabla III-79. Área de recursos humanos futuro: contrataré externamente.....	227
Tabla III-80. Área de recursos humanos pasado: no realicé. ....	228
Tabla III-81. Área de recursos humanos presente: no realizo. ....	228
Tabla III-82. Área de recursos humanos futuro: no realizaré.....	228
Tabla III-83. Área de directivas propias pasado: realicé.....	229
Tabla III-84. Área de directivas propias presente: realizo. ....	230
Tabla III-85. Área de directivas propias futuro: realizaré.....	230
Tabla III-86. Área de directivas propias pasado: delegué internamente. ....	231
Tabla III-87. Área de directivas propias presente: delego internamente. ....	231
Tabla III-88. Área de directivas propias futuro: delegaré internamente. ....	231
Tabla III-89. Área de directivas propias pasado: contraté externamente.....	232
Tabla III-90. Área de directivas propias presente: contrato externamente.....	232
Tabla III-91. Área de directivas propias futuro: contrataré externamente.....	233
Tabla III-92. Área de directivas propias pasado: no realicé. ....	234
Tabla III-93. Área de directivas propias presente: no realizo.....	234
Tabla III-94. Área de directivas propias futuro: no realizaré.....	234
Tabla III-95. Representación del área de administración contable.....	236



Tabla III-96. Representación del área de instalaciones.....	237
Tabla III-97. Representación del área de actividades.....	238
Tabla III-98. Representación del área de comercial y marketing.....	241
Tabla III-99. Representación del área de recursos humanos.....	242
Tabla III-100. Representación del área de directivas propias.....	245
Tabla III-101. Descriptivos de la anova del área de administración contable.....	248
Tabla III-102. Anova del área de administración contable.....	249
Tabla III-103. Comparaciones múltiples, área de administración contable: Prueba de Tukey.....	250
Tabla III-104. Descriptivos de la anova del área de instalaciones.....	252
Tabla III-105. Anova del área de instalaciones.....	252
Tabla III-106. Comparaciones múltiples, área de instalaciones: Prueba de Tukey.....	253
Tabla III-107. Descriptivos de la anova del área de actividades..	254
Tabla III-108. Anova del área de actividades.....	255
Tabla III-109. Comparaciones múltiples, área de actividades: Prueba de Tukey.....	256
Tabla III-110. Descriptivos de la anova del área de comercial y marketing.....	257
Tabla III-111. Anova del área de comercial y marketing.....	258
Tabla III-112. Comparaciones múltiples, área de comercial y marketing: Prueba de Tukey.....	259
Tabla III-113. Descriptivos de la anova del área de recursos humanos.....	260
Tabla III-114. Anova del área de recursos humanos.....	261
Tabla III-115. Comparaciones múltiples, área de recursos humanos: Prueba de Tukey.....	261
Tabla III-116. Descriptivos de la anova del área de directivas propias.....	262
Tabla III-117. Anova del área de directivas propias.....	263
Tabla III-118. Comparaciones múltiples, área de directivas propias: Prueba de Tukey.....	264
Tabla III-119. Descriptivos de la anova de todas las áreas juntas.....	265
Tabla III-120. Anova de todas las áreas juntas.....	266

Tabla III-121. Comparaciones múltiples, todas las áreas juntas: Prueba de Tukey. ....	267
Tabla III-122. Descriptivos de la anova de todas las áreas juntas y la suma total de tareas pasado-presente-futuro. ....	268
Tabla III-123. Anova del total de la suma de tareas por tiempo (pasado-presente-futuro). ....	268
Tabla III-124. Comparaciones múltiples, total suma de tareas por tiempo: Prueba de Tukey. ....	269
Tabla III-125. Respuestas de los gestores deportivos sobre su trabajo como gestor. ....	270

#### **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Tabla IV-1. Perfil del gestor deportivo de municipios mayores de 10.000 habitantes de la C.V. ....	278
Tabla IV-2. Resultados del perfil del gestor deportivo en diferentes investigaciones. ....	284
Tabla IV-3. Cuadro resumen de la forma de realización de las tareas en cada una de las áreas, y para cada opción de respuesta. ....	294
Tabla IV-4. Tendencia de la gestión en los servicios deportivos municipales de la C.V. a lo largo del tiempo teniendo en cuenta las mayores medias obtenidas en el descriptivo de las Anovas en cada área. ....	298
Tabla IV-5. Cuadro comparativo de los resultados obtenidos por Lambrecht y los de esta investigación en su pregunta cualitativa. ....	301

## ÍNDICE DE FIGURAS

### PRIMERA PARTE

#### Fundamentación teórica

#### CAPÍTULO I: ESTADO ACTUAL DEL TEMA

Figura I-1. Las ciencias del deporte y la teoría de la ciencia. ....	26
Figura I-2. Primera fase el interés de las diferentes disciplinas. Extraído de Quintanilla (1999).....	34
Figura I-3. Segunda fase la intercomunicación surge un nuevo lenguaje. Extraído de Quintanilla (1999).....	35
Figura I-4. Tercera fase surge una nueva disciplina. Extraído de Quintanilla (1999).....	35
Figura I-5. Extraída de Mestre (2002). La gestión, de la pública a la privada.....	92
Figura I-6. Relación entre las vías y sistemas deportivos según Mestre (2002).....	103

### SEGUNDA PARTE

#### Análisis empírico

#### CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

Figura II-1. Municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes.....	152
Figura II-2. Totales de municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo. ....	153
Figura II-3. Totales de municipios por provincias de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo. ....	154
Figura II-4. Totales de municipios por provincias de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivos que han rellenado el cuestionario. ....	155

Figura II-5. Totales de municipios por provincias de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivos que han rellenado el cuestionario. ....	156
Figura II-6. Totales del género de los técnicos de los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes que han rellenado el cuestionario.....	157
Figura II-7. Totales por provincias del género de los técnicos de los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes que han rellenado el cuestionario.....	158
Figura II-8. Intervalos de edad de los técnicos deportivos que han rellenado el cuestionario.....	159
Figura II-9. Lugar de nacimiento: Provincia. ....	160
Figura II-10. Lugar de residencia: Provincia.....	160
Figura II-11. Estado civil de los técnicos deportivos que han rellenado el cuestionario.....	161
Figura II-12. Distribución de frecuencias del nivel socioeconómico de los técnicos deportivos que han rellenado el cuestionario.....	162
Figura II-13. Distribución de frecuencias por nivel de estudios de los técnicos que han rellenado el cuestionario.....	162
Figura II-14. Distribución de frecuencias del tipo de estudios de los técnicos deportivos que han contestado el cuestionario. ...	163
Figura II-15. Distribución de frecuencias por especialidad de estudios.....	164
Figura II-16. Distribución de frecuencias en realización de Master. ....	165
Figura II-17. Distribución de frecuencias en realización de Cursos de Postgrado. ....	166
Figura II-18. Distribución de frecuencias realización del Doctorado.....	166
Figura II-19. Esquema del cuestionario de la investigación.....	169

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

Figura III-1. Distribución de frecuencias por cargo que desempeña. ....	180
Figura III-2. Distribución de frecuencias por horas que tienen contratadas. ....	181
Figura III-3. Distribución de frecuencias por horas que trabaja a la semana. ....	182
Figura III-4. Distribución de frecuencias de distancia al centro de trabajo. ....	183
Figura III-5. Distribución de frecuencias por tipo de contrato. ....	184
Figura III-6. Distribución de frecuencias por ingresos brutos mensuales. ....	186
Figura III-7. Distribución de frecuencias por años que trabajó por primera vez como gestor deportivo. ....	188
Figura III-8. Distribución de frecuencias por días que trabaja a la semana. ....	189
Figura III-9. Distribución de frecuencias por tiempo que lleva trabajando como gestor deportivo. ....	190
Figura III-10. Distribución de frecuencias por dedicación al área de instalaciones. ....	191
Figura III-11. Distribución de frecuencias por dedicación al área de actividades deportivas. ....	192
Figura III-12. Distribución de frecuencias por dedicación al área de directivas propias. ....	193
Figura III-13. Distribución de frecuencias por dedicación al área de recursos humanos. ....	194
Figura III-14. Distribución de frecuencias por dedicación al área de comercial y marketing. ....	195
Figura III-15. Distribución de frecuencias por dedicación al área de administración contable. ....	196
Figura III-16. Distribución de frecuencias por dedicación a todas las áreas. ....	197
Figura III-17. Frecuencia de respuestas de los gestores deportivos sobre su trabajo como gestor. ....	271

## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

El deporte se ha convertido a lo largo de las dos últimas décadas en un importante fenómeno social, que ocupa un lugar destacado en la salud y en la formación, constituyendo parte de la sociedad del bienestar y de la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. Además, según J.J. García (1997), también es un medio para la integración social y la superación personal.

A todo esto hay que unir que el deporte y la actividad física son un factor de desarrollo económico que contribuyen al consumo, al incremento de la renta, al empleo y al desarrollo social, tanto en el ámbito local, como regional y nacional. En este sentido, también debemos hacer referencia a que los medios de comunicación son otra fuente de influencia directa en el desarrollo social del deporte y la actividad física, además de generar recursos económicos, directa o indirectamente.

Debemos tener presente que existe una relación directa entre desarrollo socioeconómico, calidad de vida y promoción de la actividad física y el deporte (García, J.J., 1997), si bien es indicativo de una sociedad desarrollada la práctica de forma elevada de actividad física y deporte por parte de los ciudadanos, por cuanto poseen mejores y mayores niveles de salud, de educación y de servicios sociales (que países con menor desarrollo), que recomiendan y promueven la práctica física con sus respectivos objetivos de mejora para el ciudadano.

Siguiendo a Celma (2000), en referencia a la actividad física y el deporte, vemos como intenta transmitir la idea de que éstos se han convertido en elementos aglutinadores, en algunos casos profilácticos, de la nueva realidad social que se está configurando y que tendrá como posibles ejes: el aumento del poder adquisitivo, la mayor longevidad y amplia diversidad.

Además, el referido autor apunta que un claro factor de este panorama es el aumento del flujo inmigratorio multiétnico y cultural, cuestión que nos dirige a importantes cambios demográficos con claras tendencias de distanciamiento social, por lo que el deporte se presenta como un medio idóneo para vertebrar la sociedad y para incorporar valores como el esfuerzo individual y colectivo, la tolerancia, el progreso o la solidaridad.

También hay que hacer constar que el interés por el deporte y la actividad física ha aumentado en la actualidad con relación al existente treinta años atrás. Hecho constatable comprobando la

cantidad de instalaciones deportivas construidas en la actualidad y comparadas con las existentes en el pasado (la década de los años 70).

Unido a todo ello, es preciso destacar que la afluencia de practicantes a las instalaciones deportivas ha aumentado y sobretodo, el número de *deportistas por libre* (Mestre, 2000) que recorren calles, parques, carreteras, etc. Es evidente, asimismo, el mayor aforo que están teniendo los estadios, los pabellones, polideportivos, etc., y el pleno asentamiento de la asignatura de educación física en los currículos escolares.

A esta realidad social del deporte y la actividad física como hecho cada vez más universalizado, se une su rápido desarrollo en múltiples facetas: el deporte escolar, el deporte de competición, el deporte para todos o el deporte espectáculo o profesional. Cada una de estas facetas constituye una realidad diferente, que genera niveles de influencia distintos.

Teniendo en cuenta el hilo conductor de esta exposición, vemos que el deporte y la actividad física se han convertido en un indicativo de cómo está evolucionando la sociedad, y si además tenemos presente que, día a día, los ciudadanos se van volviendo más exigentes con los servicios que demandan, entonces es cuando aparece la necesidad de un personal cada vez más especializado que gestione esos servicios de una manera coherente y racional. Aquí es cuando aparece la figura del gestor deportivo, entendido como profesional en la materia, dedicado al desarrollo de la actividad física y el deporte, dejando el altruismo de épocas anteriores y pasando a convertirse en una persona necesaria para su desarrollo, teniendo no sólo en cuenta la rentabilidad social, sino además la económica, la mejora de la calidad, etc.

Todo lo expuesto anteriormente, Mestre (2002, Pág. 124) lo resume en la siguiente frase: "Esta exposición (visión) general de la evolución que ha experimentado la concepción del deporte se concreta en que se ha pasado de una situación de voluntarismo, a una exigencia social que precisa fórmulas óptimas de gestión. Criterios de calidad en el servicio, eficacia y rentabilidad económica han desbancado anteriores criterios deportivos basados, casi únicamente, en los resultados y, subsidiariamente, en los valores, intrínsecos para la persona, al practicar deporte".

En lo referente al gestor deportivo o técnico deportivo (términos que vamos a utilizar a largo de todos los capítulos de forma indistinta) es importante que los legisladores tengan presente la necesaria adaptación del ámbito profesional a los indicativos de una demanda en progresión; y en este sentido, es necesario crear un marco profesional estable y unificado que permita la consolidación de la gestión deportiva como una profesión, tanto en



el sector público como en el privado, en busca de la convergencia de esfuerzos de cara a conseguir una multiplicidad de las fuentes de financiación y una profunda modernización de ciertos temas legislativos que son aspectos que deberán afianzarse en los próximos años para poder dar respuesta a un sector que camina hacia el desarrollo de un área de gran importancia para la sociedad actual.

Han aparecido en estos últimos años investigadores que han analizado tanto la situación de la gestión deportiva en España, como su evolución y las líneas de desarrollo futuro de este campo. La mayoría entienden, que hoy en día ya no se concibe un sistema de equipamientos deportivos sin una gestión planificada y eficaz, sin una planificación y programación de actividades, cursos y eventos; y sin una búsqueda constante de la optimización de los recursos tanto materiales como humanos y económicos (Moreno y Gutiérrez, 1999). Para poderlo llevar a cabo, es necesario un marco profesional adecuado, y esto es lo que han analizado otro grupo de investigadores, profundizando desde perspectivas diferentes, como puedan ser el análisis de los roles de los directivos, las tareas, habilidades, las funciones, etc.

Si además tenemos presente que la oferta deportiva actual debe ir en consonancia con la demanda diversa que se halla en continua evolución, exigiendo nuevas o diferentes fórmulas de gestión a las aplicadas en el pasado o en la actualidad, y que además las Administraciones locales están jugando un papel determinante en el desarrollo y progreso de la actividad física y el deporte en la sociedad española, no sólo por sus competencias legales hacia sus ciudadanos, sino también por la necesidad de mejorar el nivel y calidad de vida de los mismos, entonces deberemos aceptar que el gestor deportivo se entienda como una pieza clave para llevar a cabo esa coordinación.

De lo anteriormente-expuesto surge nuestro estudio, a raíz de la necesidad de dar respuesta a ese sector todavía no consolidado y que tiene la responsabilidad de desarrollar y dar forma a unos servicios deportivos demandados por la sociedad, tanto en lo referente a la oferta de cursos, como a las posibilidades del deporte por libre, como al desarrollo del deporte espectáculo, etc.

Para llevarlo a cabo hemos realizamos una investigación cuantitativa, a través de un cuestionario elaborado a tal efecto, que contempla tanto el perfil del gestor deportivo, como las tareas a desarrollar por los mismos en el desempeño de sus funciones. Hay que tener presente que nos hemos centrado en los gestores deportivos de municipios mayores de 10.000 habitantes, ya que en municipios de menor número de habitantes la existencia de éstos es todavía baja. Además, también debemos aclarar que son técnicos del sector público y que nuestro objetivo es realizar futuras

investigaciones que también engloben a los del sector privado, pero para poder hacer una primera aproximación al tema nos hemos centrado en los primeros (gestores públicos), incuestionable motor del desarrollo deportivo español en el último cuarto del pasado siglo.

Con la realización de este estudio, buscamos poder obtener y en su caso aportar información que contribuya a la modernización y mejora de este sector, además de participar en la formación y desarrollo de los propios técnicos, y así favorecer decisivamente la mejora del sistema deportivo y consolidar el deporte y la actividad física, como actividad económica y social, generadora de riqueza y empleo.

## **PRIMERA PARTE**

### **Fundamentación teórica**

## **CAPÍTULO I**

### **ESTADO ACTUAL DEL TEMA**

---

## **I.1. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO "DEPORTE"**

En este apartado se aborda la siguiente cuestión: ¿qué es el deporte?. En un principio parece fácil responder a esta pregunta, pero si llevamos a cabo una introspección en su mundo, en un intento por definirlo, vemos que éste presenta al deporte como un concepto amplio que ha sido objeto de evolución y transformación a lo largo del tiempo, y está continuamente sujeto a distintas formas de interpretación y comprensión. Es evidente que la percepción social del deporte varía en función de valores, costumbres y estilos de vida.

Su delimitación viene determinada por un término polisémico que admite diversas interpretaciones, dependiendo del contenido que se le asigne, el contexto en que se utilice, según las ocasiones, y con frecuencia, depende de los valores que aquellos que lo utilizan le otorgan.

Su gigantismo, en palabras de Cagigal (1975), es tal, que gran parte de las ciencias humanas se han acercado a su estudio y comprensión, directa o indirectamente, por su enorme incidencia en el tejido social.

Según Lagardera (1990) hay cuatro cuestiones a tener en cuenta, al intentar afrontar la definición de este concepto:

1. El deporte pertenece al campo de lo obvio, de lo evidente, del terreno de la vida común, y por lo tanto no necesita explicación. Es algo tan cotidiano en la vida de las personas que resulta casi pretencioso intentar apropiarse de un concepto que es universalmente conocido y utilizado.

2. El deporte es un concepto con gran versatilidad semántica, lo que hace que "fagocite" sin cesar distintos ámbitos de la actividad humana. Sirve para definir la actividad de los deportistas de élite y la de los niños que juegan en la calle.

3. El deporte se relaciona estrechamente con un concepto tan importante como el de salud, llegando en la mayoría de casos a ocupar el espacio del concepto educación física.

4. Competición puede ser el único límite semántico que opone alguna resistencia.

Pueden añadirse otras nuevas perspectivas y aportar otras matizaciones, que son sin duda el objeto de estudio del presente trabajo: el campo de la gestión deportiva, la aparición de la figura del gestor (técnico) deportivo y su papel en el deporte, que ayudan a

complementar y a englobar a las anteriores, y cuyo estudio puede aportar algo que, en nuestros días, ayude a la comprensión del término deporte y al desarrollo del mismo en una realidad cada vez más cambiante y exigente en cuanto a servicios y búsqueda de la calidad de vida.

La introducción de este nuevo punto de vista obliga a adoptar una distinta óptica, la que considera al deporte como elemento de desarrollo social, y en nuestro caso el municipal, generando movimiento de dinero, ganancias y pérdidas, y que cuenta con un complejo trazado de intereses económicos a su alrededor.

En general, disciplinas como la medicina, o la psicología (con la diversidad de métodos y de objetos de estudio de las mismas), por citar algunas de las que se han interesado por el deporte, se han ignorado mutuamente, tanto en la creación de conocimientos, como en los centros de interés escogidos para el estudio del mismo, aunque parece que esto está cambiando en la actualidad y que los científicos se muestran cada vez más interesados en abrir un campo epistemológico que abarque como área de estudio y análisis al deporte en todas sus acepciones (conceptos).

Los científicos, los entrenadores, los deportistas, los espectadores, los gestores, actores, teorizadores, consumidores de deporte, muestran con sus actitudes la falta de acuerdo respecto a la concepción de la palabra deporte, y por ello siguen buscando una conclusión definitiva o al menos siguen debatiendo para hallar aquellas explicaciones que les ayuden a comprender el deporte en todas sus extensiones. De ahí la insistencia desde estas primeras líneas para partir de un punto común de referencia, y de un concepto que nos haga entender el término que va a ser tan utilizado a lo largo de la presente investigación.

### **1.1. Etimología del Término Deporte**

El debate sobre el estudio del concepto deporte, como fenómeno social y cultural es un debate conceptual. Lo es en la medida en que el significado del término, es utilizado en la sociedad contemporánea. Ésta sólo desearía entender como deporte una pequeña realidad del hecho deportivo, lo que se relaciona con los deportistas o los clubes e instalaciones. El distanciamiento que existe entre un concepto y la realidad que pretende dibujar es algo asumido en el campo de la epistemología de las ciencias, en concreto en las ciencias sociales. Un concepto es un contenido figurativo, representado por un término o en su caso por una combinación verbal. Los conceptos no son nunca, por más que esto

pueda parecer evidente, idénticos a los fenómenos a los que se refiere su contenido figurativo.

Cuando se pretende comunicar una idea o un pensamiento hay que hacer uso inevitablemente de los conceptos. Por lo tanto el distanciamiento entre el concepto y la realidad que pretende explicar encuentra una primera limitación en el uso del lenguaje. El concepto, a lo sumo, pone de manifiesto en qué fenómeno se está pensando al emplear la palabra correspondiente. Esto quiere decir que los conceptos son útiles cuando se quiere resaltar la relatividad y las limitaciones de su uso respecto a la realidad que pretenden describir. Los conceptos son útiles e indispensables en la medida que ordenan conceptualmente un fenómeno determinado y sientan las premisas de lo que debe ser investigado. Con el concepto de deporte puede ocurrir que tanto en el plano histórico como en el transcultural, y el carácter polisémico que encierra, no hagan posible encontrar un contenido figurativo que dé satisfacción a todos.

El término deporte no ha sido contemplado desde la misma óptica en las distintas épocas de la historia, de la misma manera que no tiene el mismo significado en las diferentes culturas. Existe cierta distorsión del concepto en la sociedad actual. Esta distorsión entre lo que es el deporte y lo que parece ser, ha sido atribuida por numerosos autores a la influencia de las organizaciones formales, encargadas de su administración y de lo que se ha venido a denominar los "mas media", los medios de comunicación de masas.

El hecho de que la concepción del deporte no se ajuste a la realidad de los cambios que vive ha motivado que múltiples organizaciones busquen un cambio del término por otro que refleje con más fiabilidad lo que en la realidad puede manifestar.

En contra de la creencia generalizada de que la palabra deporte es un derivado del inglés *sport*, ya el historiador del deporte, Piernavieja M. (1966) señalaba la etimología considerablemente más remota del vocablo en cuestión. Según este autor la lengua provenzal fue la primera en registrar el término originario que se extendió a las lenguas romances, y derivó en la forma moderna que hoy se conoce y utiliza.

Dado el gran interés que ha suscitado el tema, en la actualidad es fácil hallar autores que se han dedicado a investigar sobre la procedencia y el alcance de la palabra deporte.

En el diccionario de la Real Academia de la Lengua (2001), se expone la definición de deporte, presenta dos. La primera especifica las distintas características que se le atribuyen: "actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas". La segunda enumera

sinónimos: "recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre".

## 1.2. Tendencias del término Deporte

Han sido numerosos los investigadores que han querido profundizar en la conceptualización de este término, partiendo de puntos de vista diferentes a los de los lingüistas, aprovechando en algunos casos la perspectiva quizá más práctica de aquel que no limita su estudio al plano puramente semántico, aquel cuya relación con el deporte es más próxima o, simplemente, distinta. A partir de la síntesis del pensamiento de algunos autores prestigiosos, dos tendencias o tesis fundamentales serán seguidas: una la línea historicista, basada en la profunda interdependencia de los planos deportivo, social y cultural, a lo largo de la historia, y por otro lado, la línea contemporánea, que a diferencia de la tesis anterior, afirma que el nacimiento y la evolución del deporte están estrechamente relacionados con la Era del progreso industrial capitalista, de la Inglaterra de finales del XVIII.

### *a) Tesis Heurísticas e Historicistas*

Los autores que siguen esta tesis, basan su criterio en la aparición temprana de la palabra deporte en diversas lenguas, además de establecer nexos de continuidad entre lo que denominamos deporte clásico o antiguo, y el deporte contemporáneo. Para ello, se valen de la interpretación de textos y acontecimientos históricos, y de que el deporte ha existido siempre en todas las sociedades, si bien es discutible la exacta correspondencia entre el significado actual y el de antaño de dicho vocablo.

También esta línea historicista representa un sistema de relaciones coherente, donde se sobreponen los planos deportivo, social y cultural, de tal forma que cada práctica competitiva considerada, se inserta en el tejido social a la que pertenece, o bien emana precisamente de este tejido, representando un conjunto de valores, símbolos y tradiciones que armonizan perfectamente con los grupos sociales de su época. En resumen forman parte activa de la cultura de cada una de estas civilizaciones.

El deporte historiográficamente, se sitúa en los principios de la civilización humana, como un acontecimiento natural, es decir cargado de historia. Como es lógico, en cada momento histórico, la educación del individuo, y consiguientemente la educación e ideales deportivos se producen en función del contexto social y cultural.



### *b) Perspectivas contemporáneas*

Opuestos a los historicistas, los contemporáneos afirman que el nacimiento y la evolución del deporte está estrechamente relacionado con la era del progreso industrial capitalista que aparece inicialmente en Inglaterra, a finales del siglo XVIII.

Según las tesis de estos autores, el deporte es un fenómeno social y un símbolo cultural de primera magnitud, característico de las sociedades contemporáneas urbanas e industriales. En Inglaterra en los albores de la revolución industrial, se presenta el caldo de cultivo propicio para la aparición de los deportes modernos como se entienden ahora. Se refrenda cada vez más la profunda vinculación del deporte con la sociedad y la cultura.

Sus hipótesis fundamentales se centran en la institucionalización de las prácticas deportivas. Para estos autores la institución deportiva se identifica fielmente con los valores de sociedad capitalista. El deporte es la institución social encargada de transmitir esos valores. Para J.M. Brohm (1982), se constituye en un nuevo aparato ideológico del estado. El deporte por consiguiente, tiene una función ideológica en la medida que contribuye a moldear a los individuos, según un cierto tipo de esquema social.

Se podría fijar en la Inglaterra de estos últimos siglos el punto de partida, en el que ciertos pasatiempos denominados deportes, han marcado la pauta para un movimiento recreativo en todo el mundo. El refinamiento de los juegos tradicionales ingleses del siglo XVIII, trae como consecuencia el desarrollo del deporte. Además se hacen más severas y estrictas las normativas que regulan la violencia en los juegos populares, y esto se traduce simultáneamente en una disminución del deseo de participar en los juegos de oposición, de lucha con los demás.

El tratamiento del deporte como fenómeno social y cultural puede desarrollarse partiendo de diferentes perspectivas, aunque en todas queda explícita la relación de la sociedad, de la civilización y cultura dominante, con las formas de manifestación del deporte.

### **1.3. Los diferentes tipos de deportes**

Hasta el momento se ha intentado llevar a cabo un acercamiento al concepto de deporte según sus tendencias, basadas en las perspectivas mencionadas anteriormente.

La visión que se aporta a continuación se basa en el punto de vista que proporcionan autores de prestigioso renombre, como Cagigal (1975) o García Ferrando (1990), que intentan clasificar el deporte según las diferentes situaciones en que se desarrolla.

Como se ha señalado, a la dificultad de extensión patente al intentar definir el deporte, se une la imposibilidad de unificar todos los ámbitos en que éste se desarrolla, y por ello, encontrar una definición precisa es una tarea harto difícil. Si es posible, sin embargo, enumerar esos ámbitos en que el deporte se hace real, los espacios y actitudes que caracterizan y posibilitan el hecho deportivo. Y eso es lo que se intentará a continuación. Para ello, una serie de contextos, en ocasiones opuestos, en que se desarrolla la práctica deportiva, servirán de apoyo.

1. Deporte de alto rendimiento.
2. Deporte-juego (deporte lúdico).
3. Deporte como medio/deporte como fin.
4. Deporte-competición.
6. Deporte-educación.
7. Deporte-negocio.
8. Deporte-espectáculo.

Los seis primeros conceptos aludidos son aquellos en los que tradicionalmente se han apoyado los investigadores a la hora de definir el deporte. Respecto a los dos últimos se hace evidente una falta de atención importante, si se exceptúa la reseña que proporciona Cagigal al respecto de "deporte como espectáculo", sobre todo si se tiene en cuenta el tipo de sociedad en que vivimos, cuyo interés en todo aquello que es económicamente rentable crece día a día.

Así pues, ante la necesidad de delimitar aquellos parámetros que condicionan la práctica deportiva, se acudirá a la clasificación de los deportes que ha llevado a cabo García Ferrando (1.990), clasificación que atiende a una situación, como dice el autor, del "deporte moderno enlazado con el contexto cultural y antropológico de los juegos, y limitando sus concomitancias y diferencias con el ejercicio físico".

También hay que señalar que no es conveniente llevar a cabo una sola clasificación de los deportes, toda vez que la propia versatilidad de las formas deportivas, y su carácter cambiante e innovador, podrían permitir clasificaciones diferentes, atendiendo cada vez a aquellos aspectos que interesen en cada caso, según la perspectiva que se adopte o la dimensión del deporte que se pretenda realzar. Por ello se proponen otra serie de clasificaciones:

## 1. Deportes formales/ informales/ semiformales.

**Formales:** son los de alta competición o profesionales, en los que el juego es un elemento poco importante.

**Informales:** aquellos en que el elemento primordial es el juego. Los elementos de ocio y recreo son la característica más importante.

**Semiformales:** despliegan su carácter competitivo y organizado, pero sin llegar a la profesionalización de los participantes, ni a una dedicación exclusiva en los entrenamientos.

En este sentido, hay que dejar claro que es el número de horas de dedicación, y no el beneficio que se percibe a cambio de practicar un deporte determinado, lo que indica la profesionalización o no de una persona respecto a éste, aunque el tema económico sea también, de hecho, importante. Y, paradójicamente, la masificación del deporte popular, va haciendo que cada vez sean menos los que practican un deporte dentro de la disciplina de una federación, club u organización similar, por lo que está cada vez más cerca de la concepción que tenemos de juego. Esta es una de las principales cuestiones por la que surge esta investigación, de manera que se pueda ofrecer un mejor servicio a los ciudadanos que practican este tipo de actividades.

Cagigal (1975) realiza otra clasificación pero ahora tomando como elemento diferenciador y definidor de su clasificación al deportista y no a los juegos o al deporte como hace en la anterior García Ferrando (1990).

## 2. Deporte praxis/ espectáculo.

La característica de esta clasificación es que se basa en dos enfoques desde puntos de vista opuestos: el del productor-deportista y el del consumidor-espectador. Además, su autor acentúa la intencionalidad del que hace deporte y el entorno social que le rodea.

**Praxis:** "el protagonista, el centro del suceso, es el deportista: un ser humano con una conducta característica, especificada por cierto tipo de praxis, un ejercicio liberador de talante lúdico, confrontación de capacidades personales, evolucionadas hacia una competitividad."

**Espectáculo:** "se ha desarrollado hacia esa vertiente espectacular programada y explotada, apto para la difusión, la propaganda; objeto de exigencias campeoniles; descubierto y utilizado por las finanzas, la industria y el comercio, con frecuencia vinculado a la profesionalización" (Cagigal, 1975).

3. Deporte de competición/ de recreo, o deporte de resultados/ deporte-salud.

Esta clasificación se basa en que la práctica excesiva de un deporte puede repercutir negativamente en la salud de las personas, como de hecho ocurre en los deportistas profesionales que se lesionan con más frecuencia de lo normal, o que experimentan el síndrome de sobreentrenamiento, con secuelas físicas y psíquicas importantes. Lo que en principio apareció como algo natural, intrínseco a las necesidades del ser humano, se convertiría así, deformado por la sociedad industrial, transformado en un producto de consumo más, en algo incluso perjudicial.

4. Deporte profesional/ aficionado o amateur.

Entran en esta dicotomía criterios de tipo económico y de dedicación.

Hay que señalar que todas las clasificaciones anteriores son útiles en tanto en cuanto se complementan las unas a las otras, ya que individualmente no abarcan sino aspectos demasiado concretos de lo que se conoce como deporte.

La función de las clasificaciones anteriores, utilizadas en su conjunto, es mostrar el cambio de imagen social que está sufriendo el deporte en nuestros días. Este cambio se hace patente con la introducción de ámbitos hasta ahora totalmente ajenos al deporte, como la economía o el espectáculo, y que afectan a las personas que participan tanto activa como pasivamente en él, este es el caso de deportistas, espectadores y gestores deportivos, etc.

#### **1.4. El deporte como "objeto de consumo"**

Que el deporte se haya inmerso en la sociedad actual, como algo cotidiano y popular, es algo que ya se ha expuesto. De igual manera se ha hablado de su importancia como fenómeno de masas y que genera espectáculo, además de, en ocasiones, beneficios económicos, y que mueve todo un sistema.

Desde un punto de vista superficial, y en relación con el deporte como espectáculo, éste puede ser identificado sin más con el deportista de alta competición que provee de momentos inolvidables, siendo una de las claves del fenómeno deportivo de nuestro tiempo.

Es evidente que para muchos de nuestros semejantes, bajo la capa de la atención social o demanda legítima del pueblo, el espectáculo deportivo no es más que otro de los acontecimientos físicos de cada día, y que para esos consumidores de sucesos externos, la exterioridad del evento deportivo revela además que es una forma gratificante, apasionada, de distraer su ocio, su aburrimiento, su soledad, al tiempo que le ofrece la ocasión de sentirse identificado con los colores de un club.

En realidad, es difícil hallar documentos históricos precisos y veraces sobre los orígenes y desarrollo de las actividades deportivas, así como escaso es el número de análisis sociológicos que se ocupan de estudiar la evolución del deporte contemporáneo (García Ferrando, 1990). Más bien, la característica predominante de los reportajes deportivos, presentes invariablemente a lo largo de los años, es el carácter banal, exagerado y superficial de los mismos (Mundina, 1996). Esta es, sin duda, la razón del desconocimiento tan profundo que existe respecto de un tema tan cotidiano como el deporte, verdadera institución social, y lo que dificulta como se ha señalado antes, el hallazgo de una definición que abarque todas y cada una de sus posibilidades.

La dificultad de hallar una explicación que abarque el concepto de deporte en toda su amplitud, estriba quizás en el hecho de que denota actividades muy diversas al igual que diferentes, pasando desde el deporte espectáculo, al deporte en el que el propio ciudadano decide cuando y donde practicarlo (actividad física sin obligaciones respecto a horarios establecidos), y hasta incluso al deporte dirigido por un profesional, etc.

Tanto las ciencias como el deporte han sufrido un desarrollo paralelo al de las sociedades humanas, y esto está llevando a la creación de una "ciencia del deporte" compleja y ambiciosa, tema que trataremos posteriormente de aclarar en este capítulo, empeñada en crear polémicas en torno a cuestiones cuya revisión cuidadosa, y desde un punto de vista serio, ayudaría a saber algo más sobre una de las necesidades más elementales del hombre: la búsqueda de la diversión por medio del movimiento.

### **1.5. Características del deporte moderno**

El modo de vida sedentario, que tiende a acentuarse cada vez más en las sociedades modernas, convierte al deporte en una necesidad física, y hace imprescindible la creación de equipamientos e instalaciones deportivas que ayuden a restablecer

la movilidad articular y muscular de unos individuos cuya actividad física es cada vez menor.

Así pues, el deporte se convierte en algo de tal importancia para los individuos de las sociedades contemporáneas, que es inevitable la pregunta: ¿qué ciencias se ocuparán de algo tan habitual en nuestras vidas?. La respuesta a esta pregunta quedará aclarada en los apartados siguientes, cuando hablemos de las ciencias del deporte.

Pese al gran vacío patente en materia de estudios científicos que hagan referencia a temas deportivos, no es cierta la acusación de que no existen páginas escritas al respecto.

La burocratización en el deporte está muy relacionada con el proceso de racionalización y especialización de la sociedad actual: quizá la organización de la práctica deportiva en clubes, federaciones, asociaciones, etc., no responde más que al hecho de que el deporte, hecho frecuente y necesario en nuestros días, no es más que un fiel reflejo de la organización social a la que sirve y complementa (Mundina, 1996).

Por otra parte, las necesidades de esa sociedad han de ser cubiertas, y este hecho ha obligado a la creación de servicios de deporte públicos en pueblos y ciudades, que se fundamentan en criterios basados en la actividad física y en la gestión empresarial, empleando a numerosos técnicos deportivos, personal de mantenimiento y personal de servicios. Así pues, esta necesidad generada por la sociedad, debe ser atendida, y desde esta investigación, intentamos analizar cual ha sido su evolución y cuáles son las líneas de futuro, extrayendo la información de los propios técnicos deportivos, que son los encargados de dar consistencia y sentido al desarrollo de este tipo de actividad.

## **1.6. Los contextos que hacen posible la realidad deportiva**

Según Coca, (1993), existen una serie de claves para entender el concepto de la expresión y su terminología, siempre y cuando estos contextos ayuden a desvelar aquellos matices que sólo desde esas perspectivas resulten esclarecedores. Dichos contextos no son definiciones de lo deportivo, sino las situaciones y lugares en que el hecho deportivo se realiza.

### *a) La Publicidad*

La publicidad vista desde el contexto de lo deportivo puede ser, y para muchos deportes es, definitiva. La publicidad en nuestro tiempo se ha hecho inseparable del deporte que patrocina en muchas de las manifestaciones deportivas actuales, hasta tal punto que si se quisiera prescindir de ésta identificación de intereses, el deporte, tal como lo entendemos en la actualidad, dejaría de existir (Mundina, 1996), si bien gracias a la publicidad, se practica deporte y convirtiéndose éste a su vez en uno de los grandes soportes de la publicidad.

Una de las incidencias de la publicidad en el deporte, es la que se asocia a las marcas que los adolescentes utilizan siguiendo el ejemplo de los deportistas famosos, por ejemplo el uso de unas determinadas zapatillas. La acogida de estas zapatillas desencadena la acogida social, pensada y buscada por los fabricantes, y que produce eficaces y amplios beneficios económicos.

La tendencia ha sido ya en los últimos tiempos, y parece que lo seguirá siendo, patrocinar al deporte, en consonancia con su mayor impacto en el público objetivo, lo que trae consigo el nacimiento de empresas especializadas en este terreno.

Aunque serán los especialistas quienes profundicen en esta línea de investigación, es visible para cualquiera el influjo cierto y de enormes proporciones de la publicidad en el deporte. Sin ésta publicidad hoy en día no existirían muchos deportes.

### *b) Los medios de comunicación*

Tampoco podría entenderse en la época actual una definición del término deporte sin que en ella aparecieran los medios de comunicación, dada la gran implicación de éstos en cualquier evento reconocido por el gran público. Miles de páginas, miles de imágenes, miles de sonidos, nacen continuamente para definir el deporte de nuestros días, para criticarlo, para transmitirlo para convertirlo en producto de primera necesidad de muchísimas personas.

Sin todo este aparato informativo el deporte se vería desnudo, de una de sus más relevantes características en la actualidad, que es dar a conocer su expresividad, por medio de los informadores. Éstos aportan sus perspectivas particulares desde las que valoran el fenómeno deportivo que discurre ante sus ojos.

Los diarios deportivos venden por millares sus ejemplares, las emisoras de radio especializadas en temas deportivos, ocupan los lugares preferentes de la audiencia, las televisiones aumentan la

audiencia cuando el espectáculo deportivo llega en directo y cargado de emociones.

*c) Las instalaciones*

La arquitectura, el diseño, los equipamientos, las instalaciones deportivas, tampoco son por sí mismas deporte, ni entran en los límites de las definiciones. Pero no hay duda que las instalaciones y las sugerencias creativas que afectan al espacio deportivo, contribuyen a catalogarlo y a definirlo.

Muchos de los deportes que se practican hoy en día, no serían concebibles sin la ayuda de los materiales que se emplean en la construcción de los estadios de atletismo o de los campos de fútbol o de los pabellones donde se practican los deportes de sala.

En estos momentos existen muchas aportaciones científicas producidas desde instituciones como los Institutos de Biomecánica. Un ejemplo de ello es el Instituto de Biomecánica de Valencia, pionero en dichas investigaciones con estudios sobre calzado o sobre superficies de contacto, para ayudar a mejorar en el mundo de las realidades deportivas, lo mismo que la incorporación de asignaturas como la de Instalaciones Deportivas dentro de los estudios de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de Valencia.

*d) La política*

Las aportaciones de los diferentes contextos en los que se mueve el ser humano hacen conveniente, como en los anteriores puntos, destacar las relaciones que el deporte tiene con la política, o la política con el deporte, quedando esta relación bastante patente en el mundo de la gestión deportiva municipal, tema que trataremos en posteriores capítulos.

*e) La escuela*

De la escuela también se pueden extraer aportaciones a la definición del término deporte, así como a su comprensión, tarea que se complica al distinguir entre educación física y deporte. Es esta una discusión abierta entre los pedagogos y los entrenadores, sin duda con la sana intención de que los niños reciban toda la información posible sobre lo que son y lo que deben ser, a partir de la autoconciencia de sus esquemas corporales, y los valores que ellos encierran. Por lo tanto parece imprescindible introducir en las definiciones del término deporte el término educativo como un carácter definitorio más.



## **I.2. DELIMITACIÓN CIENTÍFICA DEL DEPORTE**

El mundo ha incorporado la práctica de la actividad física y el deporte como uno de sus hábitos importantes, considerándose éstos como signos de calidad de vida, de modernidad y de sociedad tolerante. Casi todos los ciudadanos han practicado deporte, o desean practicar su deporte favorito, ver por la televisión una retransmisión deportiva donde participan sus ídolos, o los colores de su país, o asistir en persona al desarrollo de algún evento deportivo.

La comercialización y mantenimiento de las instalaciones significa hoy una industria de gran envergadura y potencial económico; muchas grandes empresas financian equipos para participar en las grandes competiciones que son seguidas por millones de personas en todo el mundo; las cadenas de radio y televisión pagan grandes cantidades de dinero por retransmitir en exclusiva estos acontecimientos y los países participan en una subasta para que su país sea elegido como sede de un gran acontecimiento.

Al igual que la economía, otras disciplinas científicas se ocupan de este fenómeno. Así nos encontramos con que cada vez son más frecuentes los estudios de casos sobre medicina del deporte aplicada al rendimiento en los jugadores, pues abundan los accidentes y las patologías asociadas a esta práctica. Este mismo hecho, es analizado pero bajo el prisma del derecho (el caso Bosman), con tal de dictaminar las medidas legislativas pertinentes para proteger al practicante sobre su libertad de elegir donde quiere jugar y a que precio.

El practicante desea tan sólo disponer de un tiempo en sus ratos de ocio, para deleitarse con su práctica y el aficionado, practicante o no, poder contemplar con excitada emoción un partido de su equipo favorito en su televisor, pero los científicos necesitan dar respuestas eficientes a los problemas asociados a este fenómeno de masas que es el deporte, aunque para la mayoría de los mortales no aparezcan como tales problemas.

A pesar de que ya comienzan a tener importancia las investigaciones realizadas sobre el deporte y el conocimiento legado por ellas, en el campo específico de los profesionales y expertos deportivos, podemos ver como reina un enorme confucionismo, pues son muchas y muy diversas las ciencias que se interesan por el deporte, y así mismo, gran cantidad de problemas son estudiados bajo muy diversas perspectivas y métodos, siendo explicados de muy diferente forma, a partir de diferentes conceptos, utilizando

terminologías distintas y con frecuencia farragosas, al menos para el no versado, es decir, complejas de entender por el ciudadano común.

Debemos tener en cuenta además que, el saber científico altamente sofisticado, tiene una difusión muy restringida a los foros muy especializados (congreso, revistas científicas especializadas), y que sólo a veces, después de mucho tiempo y siempre con muchos filtros, este tipo de saber se divulga entre amplias masas de población.

En el ámbito cotidiano del deporte ha imperado el saber acumulado por la experiencia, pues lo importante siempre ha sido participar activamente. De este modo se han ido formando durante mucho tiempo los diferentes expertos (entrenadores) en las muy diversas modalidades. Por tanto el acontecer científico se ha ido incorporando muy exiguamente, siempre en función de intereses particulares muy concretos y dependientes de muy diferentes ciencias. Esta situación confusa y dispersa se aprecia cuando nos planteamos abordar el ámbito del deporte y la actividad física desde una perspectiva científica global.

En las últimas décadas se están consolidando sobre el deporte estudios que podrían o pueden ser considerados como científicos. Inmediatamente nos surgen las preguntas ¿de qué se trata? ¿consisten estos estudios en un compendio de saberes procedentes de muy diferentes ciencias? ¿se trata de estudiar un poco de medicina, algo de psicología, unos fragmentos de derecho, unas nociones de sociología, un poco de historia, algunas cosas de biomecánica, con nociones sobre biología, física, etc., y así configurar un conglomerado confuso y complicado de explicar?.

Si alguien se dedica a estudiar el fenómeno global del deporte ¿para qué le capacitan estos estudios, tal vez para dedicarse a la psicología del deporte o a la medicina deportiva? ¿estarán los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y Deporte, más y mejor capacitados que los médicos o los psicólogos para dedicarse al ejercicio de la medicina o de la psicología del deporte?. Podríamos deducir que de este interés científico por el deporte se derivan dos cuestiones: una es la dispersión terminológica y conceptual utilizada para aproximarse a su conocimiento científico, y la segunda es como se someten los estudios sobre el deporte y la actividad física a los métodos científicos que son utilizados por las ciencias que se interesan por su estudio (psicología, medicina, antropología, biología, biomecánica, economía, filosofía, sociología, fisiología, historia, etc.).

La ciencia representa un determinado modo de conocer o de saber, al que se le denomina conocimiento científico, que es el "resultado de la investigación realizada según el método y el objetivo

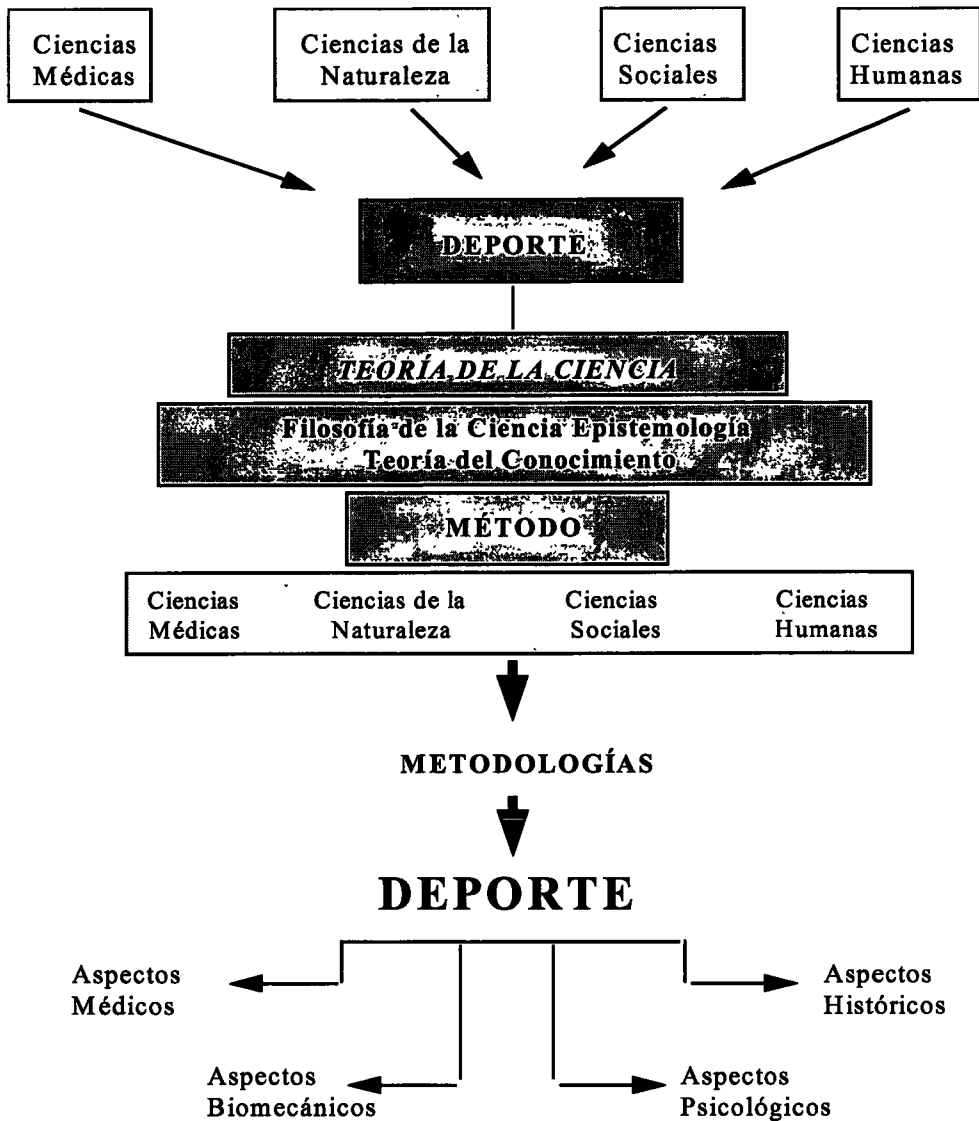
de la ciencia” según Bunge (1980), pero ésta avanza por muy diferentes caminos según sea el objeto de estudio de que trate, de su experiencia y tradición disciplinar, y de los grandes postulados teóricos sobre los que se asiente.

Así pues, tratar de encasillar a la actividad física y al deporte, desde una perspectiva unilateral, en una sola rama básica de la ciencia, puede suponer un error que limitaría las posibilidades explicativas de su justificación. Para conocer bien una ciencia y los temas que trata, es importante el conocimiento de qué se entiende por ciencia y cual ha sido la historia que nos conduce a dar estas explicaciones. Lo que llámanos historia, es algo que tiene que construirse. Los datos, cifras, personas y sucesos pueden venir dados, pero cuáles tengamos que considerar y como hayan de ponderarse y relacionarse, es asunto de construcción y de interés para comprender el tema que se quiere abordar.

Una cuestión importante para construir la historia de una disciplina, puede ser la identidad de esa disciplina. ¿Cuál es por ejemplo, la identidad de la actividad física? ¿Y la de los deportes?. Como hemos expuesto anteriormente, vemos que no hay un acuerdo general sobre el objeto de estudio, ni los métodos, teorías y modelos que nos den una visión única y por tanto una definición de ciencia de esta disciplina. Compartimos los tópicos con otras disciplinas, como pueden ser las ciencias sociales, médicas, biológicas, históricas o naturales.

Es por ello que tendemos a tomar prestados de otras disciplinas la mayoría de nuestros métodos. Éstos pertenecen al arsenal común de las ciencias antes mencionadas, de ahí que la teoría, método e investigación no distingan a la actividad física y el deporte de otros campos. La discusión sobre estos aspectos es aún larga para que se pueda llegar a la identidad. Además, creemos que resulta evidente la coexistencia de las diferentes ciencias en el corpus de conocimiento de las disciplinas que estamos tratando.

La explicación de todo esto resulta tan sencilla como complicada. Los miembros de los grupos que han estudiado el deporte, por lo general lo han hecho desde diferentes perspectivas, según haya sido su campo de visión o de aplicación. Son las diferentes historias de cada una de las ciencias, las que proporcionan y han proporcionado la identidad de sus visiones y planteamientos. Una visión que pretenda ser comprensiva de toda esta realidad no puede dejarse ninguna ciencia sin citar y cuales pueden ser sus ámbitos de aplicación dentro de esta disciplina que las puede aglutinar (figura I-1).



**Figura I-1.** Las ciencias del deporte y la teoría de la ciencia.

Como hemos ido viendo, se podría desarrollar la idea de que el deporte y la actividad física son una ciencia, porque tiene un objetivo formal de estudio y porque utilizan el método científico, pero también son una profesión (como es el caso que nos ocupa en esta investigación). Es un campo de investigación científica y un campo de intervención profesional. Desde la primera perspectiva, trata de consolidar y aumentar los conocimientos sobre las personas que realizan actividad física y deporte; plantea cuestiones que guían la investigación científica, y aplica métodos y técnicas para obtener resultados que intentan integrar en modelos teóricos a partir de los cuales se explican conductas y replican hallazgos.

Además, el deporte y la actividad física son también una profesión cuyos ámbitos de actuación son de naturaleza muy diferente y multidisciplinar. Los profesionales de esta área están desarrollando su actividad en campos muy distintos (colegios, clubes deportivos, centros de recreación, polideportivos, empresas de servicios deportivos, ayuntamientos, etc.), con actividades también muy diferentes, y tratando con aspectos relacionados con la salud, ocio, gestión, rendimiento, educación, etc.

Desde esta perspectiva, estos profesionales precisan trabajar con otros que tienen diferentes bases de conocimiento e intereses.

El deporte y la actividad física necesitan de estas dos perspectivas porque el desarrollo del marco conceptual supone la base teórica que permite afrontar los problemas surgidos en el ámbito de éstos, y la aplicación práctica en contextos laborales, permite modificar y redefinir el marco teórico.

## **I.3. LAS CIENCIAS DEL DEPORTE**

### **3.1. Situación de las ciencias del deporte**

La actividad física y el deporte han sido motivo de estudio por parte del hombre durante mucho tiempo, aunque existieron largos periodos de solución precientífica, donde la práctica continuada fue la que dio la mayor parte de las soluciones a los problemas planteados.

Veamos cómo ha evolucionado el movimiento en sentido amplio, como objeto de experiencia práctica y de conocimiento teórico, intentando no ser exhaustivos.

La concepción del movimiento a finales del siglo XVIII, donde la cultura física se ve revalorizada por el Filantropismo como nos cita Beyer (1992), y cuyos representantes son Basedow, Saltzmann, Gutsmuths, Villaume, Vieth, y en sentido amplio también Pestalozzi, que fundamentalmente representan a este movimiento. Éstos serían los precursores de la actividad física moderna, aunque todavía alejados de planteamientos científicos y con un cuadro ciertamente contradictorio en el estudio del movimiento que duraría durante todo el siglo XIX.

Por otra parte, Meinel (1977), nos proporciona el dato de que en el siglo XIX, el movimiento humano se investiga como un problema fisicomecánico, siendo a principios del presente siglo cuando se desarrolló a partir de la medicina en su apartado de fisiología general una fisiología muscular, una fisiología del deporte y de los ejercicios físicos. Sus representantes más destacados fueron: Lagrange, Du Bois Reymond, Demeny, Zuntz y sobre todo F. A. Schmidt.

Los análisis anatómico-fisiológicos se encontraban muchas veces asociados a investigaciones fisicomecánicas, sobre todo por parte de la anatomía y de la ortopedia, aunque los investigadores advirtieron una excesiva unilateralidad e insuficiencia de estos trabajos.

La historia de los conocimientos sobre la motricidad y sus técnicas es evidentemente en la de su profundización y diversificación. Comprobamos como no puede ser la investigación de un solo campo, sino más bien la progresión sucesiva de múltiples campos; la extensión gradual de categorías del saber tales como la anatomía y la fisiología han dominado por mucho tiempo, antes que se añadiera en el siglo XX la biomecánica, la psicofisiología y la psicología.

Un autor citado por Meinel (1977), Steinhausen, relata la insuficiencia de la investigación mecánico-fisiológica, y expresa su opinión, diciendo que deberían formar parte de una mecánica exhaustiva del cuerpo humano, tanto en reposo como en movimiento, también los pormenores de la conciencia, lo que le lleva a incluir la psicología general y figurativa en su fundamentación de la mecánica del cuerpo animado.

En la obra *Psicología y Deporte*, Marrero (1988) nos abre la investigación biofisiológica de la actividad muscular. Se ha centrado fundamentalmente en los siguientes aspectos: estudio de la constitución y composición del cuerpo, coordinación de los distintos órganos que intervienen en el trabajo muscular, entrenamiento muscular, lesiones y recuperación, control nervioso, la fatiga muscular y la depresión y el estudio de las interacciones salud, condición física y valoración de la condición biológica entre las más importantes.

Hay autores que plantean de forma general que la mayoría de los fisiólogos han tenido en los últimos cien años cierto miedo a ocuparse del problema de las relaciones entre los hechos objetivos y los subjetivos del organismo humano. En su mayoría consideran que todo este complejo pertenece a otra disciplina científica, la psicología.

Cuando la psicología pasó a ocuparse de los problemas del movimiento, comenzaron a investigarse los hechos de la conciencia, la vivencia del movimiento, las sensaciones y sentimientos en el movimiento, etc., y así se intentó coordinar el hecho externo con la experiencia interna.

En el siglo XIX apareció la idea de totalidad como una reacción contra la antigua psicología elementalista y la encontramos representada en el siglo XX en las más diversas tendencias y matices. Una figura se consideraba como un conjunto uniforme que constituía algo superior a la suma de todas sus partes.

La psicología, por tanto se ocupa del análisis de los procesos básicos de comportamiento en la respuesta motora, como los de aprendizaje, los del control y los de activación. El comportamiento motor, por otra parte, constituye el estudio científico bajo la perspectiva psicológica (comportamental) del movimiento humano.

Bajo el epígrafe de "comportamiento motor" se estudia tanto los procesos básicos que determinan la ejecución motora, como los de modificación de conductas motoras, agrupándose en dos áreas fundamentales: a) control motor; y b) aprendizaje motor, en esta última se suele incluir el desarrollo motor.

La investigación psicológica del deporte como tal, es relativamente reciente, constituyéndose como ciencia en Roma el año 1965. Los primeros trabajos son realizados por científicos adscritos a disciplinas afines a la psicología. Así se han elaborado distintos trabajos de psicología del deporte desde la medicina y desde la psiquiatría. Sin embargo, la psicología del deporte va adquiriendo carta de naturaleza y sus aportaciones son tenidas en cuenta de forma progresiva en la práctica de las actividades físicas y deportivas.

Al aceptar el título de los estudios denominados ciencias de la actividad física, puede que nos coloquemos en un plano conceptual concreto y compartido con el conjunto de los saberes científicos. La ciencia, pues, puede determinar en sus principios y método las características de nuestro ámbito. El conocimiento y el método científico, tal como aceptan ya muchos epistemólogos (Popper, Bunge, Kulm, etc.), han renunciado a la verdad como esencia y la ha sustituido por la aplicabilidad y la eficacia tecnológica.

Si tomamos este principio así, los requisitos del juego están claramente establecidos en las ciencias de la actividad física. Fuera de ellas son posibles, y necesarias, las reflexiones filosóficas y los debates, pero no en su interior, a no ser que apostemos por la confusión.

Lo que no sería bueno para nuestros estudios, es el permanecer asentados en la especulación sin base empírica, o con otros colocados en el extremo de lo puramente práctico, son los que ven solo el oficio empírico, no creen en la teoría y el método científico, tachándolos despectivamente como "teóricos", y recurren a su experiencia o a la del entrenador de moda. Esta tendencia la representan sobre todo ciertas prácticas muy extendidas en el entrenamiento deportivo o en las actividades físicas de moda; (apreciándose este hecho en muchos deportes).

En los últimos años hay que destacar la gran producción y el gran avance de la investigación científica en casi todos los campos, quedando posiblemente pendiente, un gran debate que fije los límites e interrelaciones de cada término en una organización científica de la actividad física y el deporte.

El comienzo del nuevo siglo es un momento que nos coloca en las puertas de una nueva era, y que nos conduce, aunque sea sólo por razones simbólicas, a pensar en nuestro futuro. Ante una sociedad plural, y continuamente cambiante. Tenemos que estar despiertos y mantener en todo momento la capacidad de innovación, pero siendo rigurosos y estando bien integrados en el contexto general del conocimiento y de las instituciones que lo soportan (Universidad, congresos, foros de debate). Consiguiendo



así, una formación científica y universitaria, al aplicar las nuevas tecnologías y capacidades de adaptación profesional, pudiendo ser algunos de esos principios los que nos ayuden a explorar mejor el presente y futuro, sin olvidar el pasado (aspectos que vamos a analizar en esta investigación sobre el gestor deportivo).

Parece ser que nuestro campo no es monocientífico. Al menos así lo creen varios autores; otros, por el contrario piensan que los fenómenos que tienen que ver con la actividad física y deportiva poseen una identidad científica propia. Así, Cagigal (1975) recopila las diversas opiniones al respecto dividiéndolas en varios grupos:

- A) Subordinada a otras áreas
- B) Condicionada a otras ciencias
- C) Relativamente independiente
- D) Absolutamente independiente
- E) Ciencia transversal.

Independientemente de la opinión, lo que sí parece claro es que el movimiento deportivo, ha pasado en pocos años de ser un hecho totalmente marginal, a protagonizar un papel muy importante en nuestra sociedad.

Tanto las preguntas que nos formulamos de ámbito filosófico como las de tipo fisiológico requieren una comprensión de los funcionamientos en la recepción y transmisión de las informaciones, los cuales son auténticos caminos de llegada y almacenamiento del conocimiento, por ello es el cerebro un intérprete real de las sensaciones y depositario de las experiencias. Pero no todo se queda aquí, pues necesitamos saber más, cómo actúan los sentidos respecto a los sonidos o a la luz y cómo los órganos sensoriales responden a los mismos. Necesitamos saber cómo el cerebro procesa y reproduce las imágenes de los objetos físicos después de haber recibido dichos impulsos nerviosos. Por ello nos planteamos las conexiones, igual que nuestros antepasados, sobre las conexiones del entorno físico, fisiológico y psicológico y cómo se interrelacionan. La actividad física y el deporte, pueden ser una síntesis de estas tres disciplinas antes mencionadas. Pero sería restrictivo, si no contásemos con que el cuerpo también tiene como ser humano unas relaciones, que producen problemas y que pueden ser y de hecho son estudiados por otras ciencias como la economía, el derecho, etc., como consecuencia de esto, creemos que aún no se puede hablar de una ciencia del deporte y la actividad física, ya que como vemos está relacionada con casi todas las disciplinas científicas.

Otros autores, como es el caso de Rodríguez (1995), también opinan que nuestro campo no es monocientífico, sino un objeto de estudio susceptible de ser analizado desde diversas ciencias. Así, han aparecido los especialistas y también la posibilidad o necesidad

de estudio interdisciplinar. Esto es todo una problemática compleja. La especialización tiene buen cartel, sólo profundiza el que se especializa, pero cuanto más se especializa, mayor es la distancia que separa a los especialistas y la dificultad de entendimiento intra e inter especialidades. Por otro lado, la realidad no es especialización sino conjunto unitario, es decir, la realidad es interdisciplinar.

### **3.2. Métodos de investigación en las ciencias del deporte**

La mayoría de los profesionales del deporte y la actividad física buscan la unidad, el rigor y la coordinación de los esfuerzos encaminados hacia un método y una estructura formal. La base de la ciencia radica, precisamente, en el método. Bunge (1983), dice que el objeto no es que se diferencie la ciencia de la no-ciencia, sino la forma y el procedimiento. La peculiaridad de la ciencia ha de consistir en la manera de operar.

El deporte y la actividad física han de buscar sus ejes de referencia en la metodología científica, ya que hacer lo contrario es permitir la utilización de lenguajes y prácticas con un revestimiento pseudocientífico, lo que hace florecer en un terreno propicio para ello las diferentes denominaciones como la psicomotricidad. No es que no existan criterios o investigaciones científicas en deporte y actividad física, lo que pasa es que son dispersas y generadas por otras ciencias como la medicina, la historia, la física, psicología y con una trascendencia muy pobre, tanto en el ámbito de teoría como de formación, actitud y práctica de sus especialistas y en el ámbito social e institucional.

En cuanto al cuerpo teórico, métodos y técnicas de la actividad física, las aportaciones de las investigaciones y principios científicos siguen siendo fragmentadas y limitadas a una función de complementariedad. La teoría se va componiendo sobre experiencias y postulados, cuyo origen es la perspectiva personal e ideológica.

Los principios y técnicas inspiradas de su práctica cotidiana quedan supeditadas, en muchos casos, a la opción personal o al autor de moda, sin embargo, los recursos de aquello que es científico sirve como máximo soporte ético.

Las consecuencias del uso del canon científico de la actividad física serían, sin duda, unificadoras y enriquecedoras. El tener el cuerpo teórico como filtro y estructura, harían que los principios de la ciencia se constituyeran de una manera coherente, rigurosa y respetable. La investigación propia se orienta para servir al

mantenimiento y género de las hipótesis que forman la teoría. La actitud y práctica profesional dispondría de un marco común de referencia propiciadora del control, la serenidad y el progreso exigido por nuestra sociedad.

La visión científica es en principio, dogmática tal cómo la señala Popper (1982) diciendo que la epistemología de la ciencia es crítica, ya que no acepta de manera absoluta ni tan solo sus propios enunciados, es un saber provisional, hipotético, lo primero que se exige a sí mismo es su refutabilidad. En ella tienen cabida todas las orientaciones o afirmaciones imaginables, en la que tan sólo se le exige su racionalidad, su capacidad explicativa, su objetividad y su capacidad, más que un hecho, esto se ha de interpretar cómo una exigencia terapéutica para evitar excesos o dogmatismos.

Por lo tanto, la investigación en el deporte es la búsqueda de soluciones científicas a los problemas que su práctica origina. Podemos plantear por tanto a la investigación cómo el “proceso” y al conocimiento científico cómo su “producto”.

En definitiva, la investigación en el deporte es un proceso que mediante métodos científicos busca obtener informaciones que modifica y amplía para lograr mayores conocimientos sobre el objeto de estudio.

Según Thomas y Nelson (1990) podemos agrupar los tipos de investigación según se observa en la tabla I-1.

**Tabla I-1.** Tipos de investigación en actividad física. Thomas y Nelson (1990).

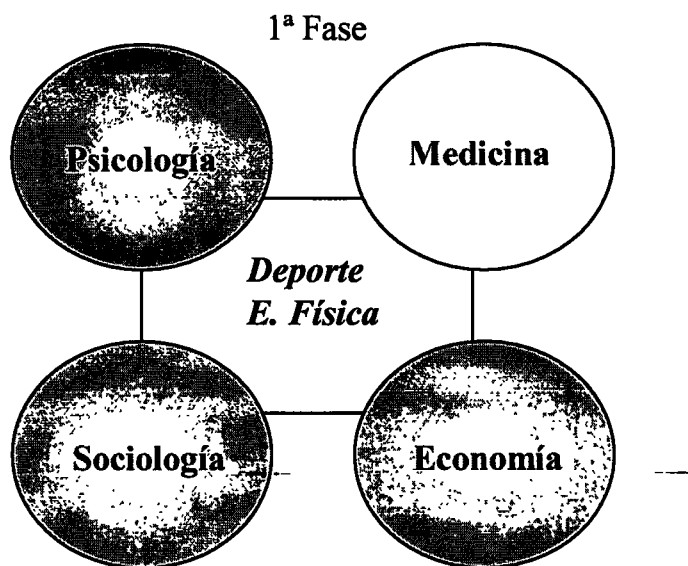
<b>MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN ACTIVIDAD FÍSICA</b>	
<b>CATEGORÍA</b>	<b>EJEMPLO</b>
ANALÍTICA	Histórica Filosófica Revisión Documental Meta-análisis
DESCRIPTIVA	Cuestionario Entrevista Estudio de casos Análisis de tareas Correlacional
EXPERIMENTAL	Pre-experimental Cuasi-experimental Experimental
CUALITATIVA	Interpretativa Etnográfica Observador-participante Estudio de casos

### 3.3. El surgimiento de una nueva ciencia

Los pasos y el estado actual en el que se encuentran inmersas tanto la actividad física como el deporte, nos hace ver que para llegar a constituirse en una nueva ciencia, es siguiendo al profesor Quintanilla (1997) como la integración de diferentes conjuntos que se expresan de la siguiente forma:

Una primera fase en el que el problema adquiere relevancia social, lo que suscita el interés de especialistas provenientes de diversas disciplinas que emplean distintas líneas de pensamiento, técnicas y procedimientos para analizar un fenómeno común desde perspectivas complementarias.

1) Existe un problema / cuestión que atrae el interés de investigación de diferentes disciplinas (figura I-2).

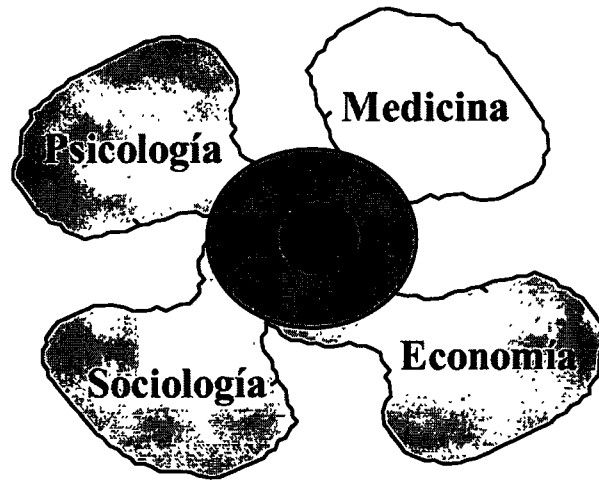


**Figura I-2.** Primera fase el interés de las diferentes disciplinas. Extraído de Quintanilla (1999).

Una segunda fase en el que la cuestión, al entrar en contacto las diferentes disciplinas deciden un abordaje multidisciplinar. Entonces se descubre la necesidad de un lenguaje común lo que conlleva trascender, es decir, ir un poco más lejos de la propia disciplina.

2) Investigadores intercomunican utilizando lenguajes diferentes (figura I-3). Va surgiendo un lenguaje común y diferenciado (específico).

2ª Fase

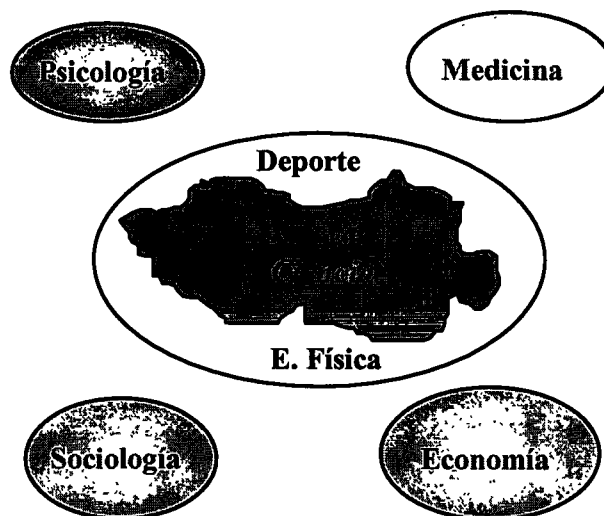


**Figura I-3.** Segunda fase la intercomunicación surge un nuevo lenguaje. Extraído de Extraído de Quintanilla (1999).

La tercera fase en la que nos podemos encontrar ahora, que genera así un conjunto de conocimientos nuevos y singulares fruto de aquellos que son resultado de ir un poco más allá de las disciplinas iniciales. Con el tiempo surge un nuevo lenguaje, nuevos constructos y teorías, un objeto de estudio y un método para investigarlo. Cuando todo ello ocurre ha surgido una nueva disciplina y es posible, una nueva ciencia.

3) El lenguaje y los conceptos se unifican y se especifican (especialización) promoviendo una nueva disciplina (figura I-4).

3ª Fase



**Figura I-4.** Tercera fase surge una nueva disciplina. Extraído de Quintanilla (1999).

Estas nuevas disciplinas casi nunca son fruto de la especialización, lo son de la expansión del conocimiento. El proceso no es, por tanto, vertical, restringido y confinado (aunque éste sea el proceso que se sigue en la especialización disciplinar). Se trata de una transformación horizontal, es decir, opuesta a la especialización, abierta a nuevos conocimientos, extensa y compleja.

La persistente tendencia a encasillar el conocimiento no es, desde luego, un talante progresivo. Se utiliza encasillar en el sentido de circunscribir o sectorizar en alusión a sectario. Y progresivo en el sentido de avance, transformación dialéctica, evolución acumulativa de conocimientos. Es decir, sin menoscabo de las aproximaciones pluridisciplinarias, menguar el conocimiento a compartimentos estancos, es en demasiadas ocasiones, reducir a sectores delimitados y exclusivistas muchas de las cuestiones que desde una, y otra disciplina se puede estudiar.

## **I.4. LA GESTIÓN Y LA EMPRESA**

### **4.1. Estereotipos y tópicos empresariales**

#### *a) La aparición de una nueva corriente empresarial*

En los últimos años del pasado siglo se pudo observar como los departamentos de recursos humanos de las distintas organizaciones llegaron a adquirir una gran importancia. Situación que, no obstante, no tiene su origen en España sino que, como movimiento, procede de otros países. Efectivamente, es en la segunda mitad de los años cincuenta cuando un conjunto de acontecimientos, tanto sociales como económicos, impactaron en el mundo empresarial estadounidense, perdurando en torno a una década, y que pueden estructurarse de la siguiente manera:

- En primer lugar una crisis económica, dura, que produjo un notable incremento del paro y un aumento creciente del poderío económico europeo.

- Junto a ello, el mundo directivo y empresarial americano tuvo que afrontar unos mandos intermedios (capataces, jefes y coordinadores) más instruidos y con un mayor conocimiento de las organizaciones, así como un trabajador cada vez más preparado.

- Por último, y desde la perspectiva teórica, la mayor parte de los autores del momento asumieron una posición crítica y humanista, haciendo una llamada sobre la necesidad de un cambio substancial en los principios directivos.

Como consecuencia floreció una nueva corriente en estos principios de la dirección de los seres humanos en el trabajo que llegó a denominarse como el *modelo de los recursos humanos* (expresión no exenta de sus críticas).

Desde este *modelo*, se ha propuesto la necesidad del logro de una serie de factores, tales como una mayor participación e implicación de las personas, el estímulo de su creatividad, una insistencia en la notable importancia del contenido del trabajo y su contexto en los procesos de motivación y satisfacción laboral, y en lo concerniente a las dimensiones de la tarea en la exigencia de su reestructuración con la intención y el objetivo de adecuarla a los individuos y no a la inversa como venía siendo hasta el momento.

La mayor parte de estos cambios en el pensamiento directivo, de sus intenciones y principios, tardó unos años en llegar a nuestro país, cuyos atisbos tienen lugar a finales de la década de los setenta. Los primeros principios y técnicas del *management* se

originan en Estados Unidos de Norteamérica en los primeros años de este siglo, hace unos cien años, por tanto; en Europa, sin duda motivado por las dos guerras, se incorporaron a finales de la década de los cuarenta, hace unos sesenta años. A España no llegaron hasta final de los años setenta, hace unos treinta años.

Este proceso, como afirma Quintanilla<sup>1</sup> (2002) no ha sido “*natural y evolutivo sino una (retro) acelerada transformación adaptativa e imitativa, por tanto, poco original, acentuada por un complejo de inferioridad ancestral*”. La cultura empresarial española ha florecido en un medio ambiente social que la ha ignorado cuando no despreciado y, aún cuando la situación está cambiando sigue sin conocerse, o conocerse mal al directivo y al empresario.

Acerca del modo en que los estereotipos de los miembros de un grupo pueden afectar a las impresiones que otras personas se forman sobre ellos existen múltiples ejemplos: estereotipos respecto a ciertas etnias, grupos religiosos y nacionales, tan actuales; también los estereotipos sexuales, políticos y de índole laboral se dan con frecuencia actualmente y todos ellos de forma lamentable. Estos últimos pueden llegar a configurar, junto con los valores, las actitudes, símbolos y normas, la cultura de un colectivo o grupo empresarial.

*b) Un tópico de actualidad: los recursos humanos están de moda*

Sólo hay que acercarse a la bibliografía empresarial actual para comprobar el fuerte impacto que el tema de los recursos humanos está produciendo en este momento en España, a lo que se une la propia preocupación de los equipos directivos. No obstante hay indicios que hacen dudar sobre la realidad de esta preocupación: el interés en los *resultados* sin considerar los *medios* que los hacen posibles, verdaderos objetos de interés a considerar. Esto es, se olvida lo que podría ser el ser humano en la empresa en aras de una pretensión, exagerada, hacia lo que debe hacer el personal en el trabajo.

De los temas que se suelen debatir en las empresas (en aquellas en las que se debaten los temas o algunos de ellos), decisiones acerca de un curso de formación o un nuevo programa de incentivos; el plan de marketing, el cambio del logotipo o un nuevo sistema de ventas... que se escapan de la esfera propiamente suelen generar largas discusiones al considerarse todos los

---

<sup>1</sup> En la elaboración de este capítulo se ha seguido a Ismael Quintanilla (2002) en su obra “Empresas y personas. Gestión del conocimiento y del capital humano”, por lo que a partir de ahora se obvia citar de forma permanente esta publicación.



miembros con suficientes conocimientos y capacidad para argumentar y debatir.

Si estamos convencidos de la importancia capital del factor humano en el desarrollo de la empresa, es necesario volver a estudiar, analizar los principios básicos de la dirección de los recursos humanos. En ello desempeña su papel la psicología, precisamente en su rama de los recursos humanos, que en su evolución, ha desarrollado técnicas y métodos cuya aplicación ha resultado eficaz por lo que sería deseable su incorporación plena al ámbito de las ciencias empresariales, teniendo en cuenta algunas condiciones esenciales (Quintanilla, 2002):

1. La necesidad de que los directivos posean la suficiente información y formación acerca de la psicología social de la empresa, como la poseen de las otras parcelas de las ciencias de la empresa.

2. La capacidad que tienen los especialistas y técnicos de esta disciplina de comunicar clara, eficaz y decididamente nuestras aportaciones.

3. Que se pongan debidamente a prueba, rectificando o depurando una u otra técnica mediante procedimientos y controles rigurosos.

Es lógico (se dice que es "su obligación") que la empresa, como organización formada por seres humanos, quiera generar riqueza, pero precisamente por ello también, debe ser capaz -y estimamos que de manera antecedente- de estimularles la satisfacción y la calidad de vida.

### *c) Talantes y costumbres en la empresa española*

Con relativa facilidad es posible constatar que las mentalidades, las tendencias, los talantes y las costumbres de los directivos españoles respecto del factor humano están bien consolidadas. Pero, según Quintanilla, están también profundamente estereotipadas.

El control, específicamente el social y laboral, se mantiene como el principio rector de la dirección de los empleados. Tal manera de valorar el factor humano, que tiene un origen ya remoto, se basa en cierta filosofía hedonista que sostiene:

1. Que las personas actúan para aumentar su propio interés.

2. Que el trabajador es un hombre económico que tolera el sufrimiento si la recompensa vale la pena o si el castigo es suficientemente ingrato.
3. Que a las personas se les puede motivar con dinero o por el miedo a la pobreza o el desempleo.
4. Que el control directivo se justifica por la irracionalidad e ignorancia del empleado y, que por tanto, es este un *instrumento pasivo* sin apenas iniciativa.

Estos principios, junto con algunos otros, han evidenciado, tanto en nuestro país como en otros de nuestro entorno socioeconómico, una dirección de carácter autártico, de probada, larga y consolidada tradición. De hecho, constituyen la que los autores del campo denominan escuela tradicional, cuyos principios se vienen poniendo en duda a pesar de que hayan conducido las acciones directivas durante muchos años y aún lo sigan haciendo, y no sólo en materia de personal. Algunos directivos siguen pensando, y consecuentemente actuando, según esquemas simples y lineales. Esa es la razón por la que, en muchos casos, se prefiera la inversión en máquinas y tecnología antes que en la formación del personal. Se espera que, la cada vez más apremiante búsqueda de la calidad, se logre con estos instrumentos.

Sin embargo, de esta forma, la producción que se obtiene es escasa, contrariamente a lo que ocurre cuando se considera prioritario el papel del empleado. La calidad de lo producido, sean bienes o servicios, es el resultado de la interacción entre el trabajador y la máquina o las tecnologías. De muy poco servirá un abordaje profesional o una asistencia especializada si se sigue pensando en la formación como un lujo.

La formación, aunque puede serlo, no es, evidentemente, capacitación ni es entrenamiento. Ambas, capacitación y entrenamiento, precisan saber a qué puesto de trabajo están enfocados y en qué empresa se trata. La formación en sí misma se contiene en un proceso general de educación y cercana adecuación a los retos y desafíos que depara la profesionalización: la práctica profesional de aquello en lo que se forma. Su pretensión más genuina podría concretarse en una manera de pensar, una forma de observar el contexto profesional en el que se opera, en obtener información, en formular hipótesis y estrategias, aplicarlas tomando las decisiones oportunas y valorar los resultados para comenzar de nuevo el ciclo. A mayor cantidad de ciclos eficazmente completados mayor experiencia, y a lo que corresponderán reflexiones de mayor calidad. Se trata, en efecto, de una forma de pensar basada en la reflexión que cobra significado y que se va rectificando conforme se toma conciencia de los resultados que se van produciendo.

*d) El trabajo, ¿dignificación o esclavitud?*

En la actualidad, la mayor parte de la población ocupa una buena parte de su vida trabajando; y es trabajando como obtiene su subsistencia, desarrolla sus habilidades, se relaciona con otros, crece, tanto física como psicológicamente y vive feliz o infeliz, satisfecha o insatisfecha. Pero, ante todo, el trabajo también caracteriza la filosofía de los contrarios en los que aparenta conducirse la existencia humana: puede enriquecer o alienar, liberar o esclavizar. Es, definitivamente, un poderoso catalizador de las emociones, pensamientos y valores de las personas.

El trabajo ha emergido siempre como un instrumento y un medio capaz de producir satisfacción y de promover, al unísono, un equilibrio social: el que resulta de servir al otro y que éste nos sirva mediante su pericia, su creatividad o sus manos.

El trabajo es un esfuerzo humano cuya principal finalidad es producir ideas, servicios y bienes de consumo que otros pueden utilizar y *pagar* con los resultados de su propio trabajo. Por consiguiente, el trabajo ha sido y es uno de los factores determinantes de las formas y organizaciones de las sociedades humanas.

Ciertamente el trabajo casi siempre se ha vinculado con la forma en que las personas se identifican y ubican socialmente. Y, desde luego, la manera en la que las personas son ubicadas e identificadas por los demás. Es decir, se trata de una componente crucial de la autoestima.

**4.2. Evolución de los valores y principios directivos: hacia la empresa personalizada y compleja**

*a) Evolución de la economía*

Las economías del siglo XXI son claramente distintas a las que precedieron a la Segunda Guerra Mundial. Entre otras cosas por su énfasis en las tecnologías de la información, el conocimiento, las infraestructuras de comunicaciones y los recursos humanos. La maximización de la producción es, esencialmente, una combinación de estas dimensiones, siendo la generación de conocimiento/s el origen de la productividad y el crecimiento posibilitado, a su vez, por el procesamiento de la información.

El servicio entendido en toda su extensión y que afecta muy directamente al producto: en su aspecto intangible, su calidad

percibida, en el valor de la atención al cliente y su participación, directa o indirecta en la elaboración del producto-servicio, son todos ellos aspectos determinantes en su concepción. Así pues, en la economía postindustrial se revela la importancia de los puestos de trabajo con un alto contenido de información y conocimiento, desempeñados por personas capaces de integrar la información, maximizarla y revertirla en forma de conocimientos. En consecuencia, en la empresa postindustrial cobra especial importancia el *factor humano*.

Empresas excelentes necesitan directivos excelentes y empleados de calidad, formados, capacitados, entrenados, informados, capaces de tomar decisiones, comprometidos, creativos e innovadores. Por todo ello no es excepcional ni casual que los departamentos de recursos humanos tengan cada día un mayor relieve. El conocimiento se logra mediante la información, hoy condicionada por los ordenadores, y las infraestructuras de comunicación y retroalimentación continua con el entorno y el mercado.

La vida de las personas en esta sociedad y el papel de nuestras empresas están siendo afectadas -y están afectando- las transiciones que se manifiestan a través de un cambio de valores, un nuevo sentido de la identidad y las identidades, la comunicación, la información, la estructura de nuestras empresas y, desde luego, el papel y lugar de nuestros directivos.

#### *b) La era de las transiciones: ¿hacia una nueva civilización?*

De Alvin y Heidi Toffler (1995), en su obra que *La creación de una nueva civilización*, se desprenden algunas conclusiones relevantes. La primera de entre ellas es la tesis fundamental de que el cambio cultural se puede estudiar a través del cambio en los sistemas de creencias y valores durante un periodo determinado de tiempo, además, la especie humana ha experimentado dos grandes olas que han ido transformando y sepultando las culturas anteriores sustituyéndolas por estilos de vida hasta entonces inconcebibles. La primera ola fue la revolución agrícola. La segunda la civilización industrial. Aquélla ocupó miles de años, ésta apenas trescientos (Toffler y Toffler, 1996).

Así pues, la sociedad agrícola ha ido dando paso, solapada, intermitentemente y según diversas zonas del planeta Tierra, a la sociedad industrial y que ahora, de similar manera pero más aceleradamente, se está transformando y generando una nueva transición. Lo que resulta es un Mundo en el que conviven países y regiones situados en fases más o menos evolucionadas, terminando la primera ola, comenzando la segunda o finalizando ésta última. La

tercera ola trae consigo un estilo de vida auténticamente nuevo y acorde con la evolución y cambio de valores

Desde el cambio de valores que estamos experimentando, se pone un mayor énfasis sobre las necesidades de pertenencia, autoestima y autorrealización. Lo que supone una alteración de los temas políticos conflictivos dando, ahora, una mayor importancia a las cuestiones relacionadas con la calidad de vida, tales como la práctica de actividad física y deporte, además de cambios en el apoyo a las instituciones nacionales establecidas.

Continúan afirmando A. y H. Toffler (1995) que mientras que en la segunda ola los factores de producción más relevantes son -o fueron- la tierra, la mano de obra, las materias primas y el capital, en la economía de la tercera ola el recurso crucial lo será el *conocimiento*; pero el conocimiento entendido no de manera convencional sino como el conjunto de datos, información, símbolos, cultura, ideología y valores. En consecuencia el valor real de las empresas, depende más de las ideas, percepciones e información en las mentes de sus asalariados y en los bancos de datos y patentes controlados por estas compañías que en los camiones, cadenas de montaje y otros bienes físicos que posean. Así el propio capital se halla ahora crecientemente basado sobre valores intangibles.

El futuro trae consigo un nuevo estilo de vida, nuevas creencias y valores en una sociedad cada vez más orientada hacia la diversificación de las fuentes de energía y su renovación, hacia nuevos métodos de producción que dejan como una antigualla a la mayoría de las cadenas fabriles de montaje, hacia un nuevo concepto de la familia -no nuclear- y del trabajo, hacia un nuevo *hogar electrónico*, hacia escuelas y empresas radicalmente modificadas. La nueva sociedad que está emergiendo -más allá de sus grandezas y de sus miserias (Sen, 1997; Gálvez y Quintanilla, 1997)- impone nuevos códigos de conducta.

Nos empuja más allá de la producción en serie, la sincronización y la centralización, más allá de la concentración de energía, dinero y poder (Toffler y Toffler, 1995).

El capital humano está sustituyendo al monetario. Esa es la perspectiva de futuro y ese es uno de los grandes retos que habrá que asumir. Y es que el sistema, nuestro sistema, está cambiando. Se está produciendo, un tránsito desde un esquema de valores a otro nuevo y distinto. Andamos hacia un nuevo mundo y una nueva sociedad, para algunos potencialmente capaz de acabar consigo misma, para otros en vías de transmutarse en otra nueva, otra civilización.

De la lectura de Bernard Cathelat, psicólogo francés, quién en 1985 publicó el resultado de una ambiciosa investigación acerca de los estilos de vida y los valores de los europeos, se desprende que los nuevos valores, o al menos los valores emergentes para las sociedades industrializadas son los siguientes (sólo destacaremos algunos de entre ellos): apertura a los otros, declive de la motivación de status, deseos por la novedad, autoexpresión, creatividad, rechazo de la autoridad formal, antimanipulación, participación, relativización de la motivación económica, sensibilidad por el entorno y la naturaleza, asunción del conocimiento a través del riesgo, aceptación de la tecnología, rechazo del formalismo, hedonismo, autocontrol, apertura al cambio, polisensualismo, sensibilidad por la salud y el estar en forma, estrategia y libertad individual. Todo lo cual tiene importantes consecuencias sobre la conducta social y sobre la conducta laboral, y no menores sobre el comportamiento de los directivos y la nueva administración de empresas.

*c) Actitudes, creencias y valores "empresariales"*

El ser humano es una realidad histórica. Cuando tomamos como referente de estudio la conducta de los directivos y los principios empresariales reguladores de una época u otra encontramos diferentes significados y construcciones mentales. Su incidencia sobre los grupos, las empresas y organizaciones, e incluso las sociedades, es claramente evidente a lo largo de nuestra historia más antigua.

En su recorrido, casi siempre e invariablemente, aparecen creencias, más o menos contrapuestas, relacionadas con las cualidades del dirigente (aspecto que trataremos más en profundidad en capítulos posteriores) y la concepción de la naturaleza de los seres humanos. Y es que, evidentemente, se dirige según lo que se cree y el sistema de valores que lo basa y circunda socialmente. Lo que ocurre es que aquello que hoy se cree y se valora socialmente respecto de la manera de dirigir o administrar una sociedad, un Estado o una empresa, no es lo mismo que se creyó ayer y lo que, muy posiblemente, se creará mañana. La historia de la dirección de empresas muestra una sorprendente y acelerada capacidad para la evolución y el cambio de los principios que deben regir el comportamiento de los directivos. ¿Cuál es la razón? Se encuentra en la base teórica de la economía y en uno de sus rasgos distintivos.

Puesto que la economía está fundamentada en hechos sistemáticos sobre la intencionalidad humana, sus deseos, sus prácticas, sus estados de tecnología y estados de conocimiento, se

desprende que la economía no puede estar libre de la historia o del contexto.

Las creencias al respecto del cómo dirigir han evolucionado y, en lógica consonancia, también lo ha hecho el significado y concepción de la naturaleza humana.

Una creencia es la acción o efecto de creer; y creer es dar por cierta una cosa que no está comprobada o demostrada, tener fe en los dogmas de una religión o pensar, jugar o conjeturar. Es decir, una creencia es una concepción establecida respecto de un asunto de hecho y que, por tanto, no incluye una evaluación. Eso sí, puede evolucionar al pensar, juzgar o conjeturar respecto de aquello en lo que se cree.

Abarcando un mayor espectro social aparecen los valores que son un tipo de creencia localizado centralmente en el sistema total de creencias de una persona respecto a cómo debe o no comportarse respecto a algún estado final de la existencia que vale la pena o no vale la pena alcanzar (Rokeach, 1966).

En consecuencia, un ciudadano cualquiera adopta una creencia cuando piensa o declara que *la mejor manera de dirigir es participativamente, escuchando y formando a los empleados*. Esta creencia se convierte en una actitud cuando el mismo ciudadano afirma: *creo que debo dirigir participativamente escuchando y formando a mis subordinados*. Finalmente esta actitud se convierte en valor cuando este directivo dice: *lo mejor es dirigir participativamente escuchando y formando, todo directivo debería hacerlo con el máximo convencimiento en esta empresa*. Es más que probable que este ejemplo suscite alguna duda. Sin embargo, nuevamente lo esencial queda reflejado: muy difícilmente se puede transformar, o cambiar, la conducta del directivo en cuestión sin que se opere un cambio similar en sus creencias y valores. Estos pueden cambiar de dos maneras: por *coacción* (prohibición, castigo) o mediante la *reflexión personal* (pensando, juzgando o conjeturando).

#### *d) Evolución de los valores y principios directivos*

La historia no sólo debería concebirse desde un abordaje que diera cuenta de los sistemas políticos, económicos y sociológicos. La historia también es la cultura del pueblo, sus hábitos y costumbres y, si lo pudiéramos conocer con rigor y objetividad, también sus miedos y esperanzas, sus expectativas y proyectos.

Por tanto es importante estudiar el efecto que las ideas sociales han tenido sobre la dirección de empresas y, cuando se pueda, también sobre la cultura popular.

Se admite que desde que las personas se han reunido en grandes grupos humanos en ciudades, naciones y estados estructurando tareas, trabajos y responsabilidades diferentes, ha existido la necesidad de conjeturar creencias respecto de los seres humanos y acerca de la mejor manera de dirigir y realizar estos cometidos. Son aquellos y aquellas que tienen la responsabilidad de dirigir y deben tomar decisiones, formular políticas respecto del personal y proponer reglas para el funcionamiento de las empresas. Para ello suelen recurrir a supuestos acerca de la naturaleza humana y de la motivación a través de los que determinan, en gran medida, las estrategias a seguir con respecto a los incentivos y otros aspectos que tienen que ver con otras personas.

### **4.3. La empresa compleja**

#### *a) Hacia la excelencia*

En el año 1984 Plaza y Janés publica el libro de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman *En busca de la excelencia*. Nunca antes un ensayo para directivos se había vendido tanto en España en un espacio tan corto de tiempo. ¿Cuál fue la causa?: el directivo de los años ochenta, confundido y desorientado ante su nuevo papel en empresas sometidas a cambios constantes buscaba puntos de referencia, reglas básicas del qué hacer y cómo hacerlo.

En esos momentos, España entraba dubitativa en la modernidad. La zozobra del directivo español era considerable por cuanto tenía que encontrar su lugar en una nueva sociedad de valores democráticos y solidarios, al mismo tiempo que era imprescindible una radical transformación de los sistemas empresariales a la nueva realidad de los mercados y el funcionamiento del comercio internacional.

La década de los ochenta resulta ser un periodo de reestructuración económica inducida por la crisis de la de los setenta. Hay diversas interpretaciones sobre las razones de aquella crisis y las formas organizativas empleadas para su resolución. Ciertos autores sostienen que el sistema de fabricación en serie se había agotado y que fue preciso implantar nuevos procedimientos no sólo en cuanto a la organización del trabajo sino además en las relaciones laborales. Se aceptaba la necesidad de que producir al menor coste no era ya posible sin el consenso laboral o, cuanto



menos, sin el conocimiento de los trabajadores, cada vez más capacitados y especializados para procedimientos de producción a su vez más sofisticados, flexibles, controlados cualitativamente y ajustados a la demanda. Lo que estaba ocurriendo, en realidad, era que un nuevo protagonista había entrado en escena: *el consumidor*.

Las leves transformaciones que habían posibilitado los primeros abordajes sociales de la empresa en la década de los cincuenta y, principalmente, en la de los sesenta, fueron motivados por el deseo implícito de producir más y hacerlo mejorando la armonía y las relaciones laborales. En los ochenta se trataba de producir mejor para lo que fue necesario inducir nuevos sistemas de producción subsidiarios de unas nuevas relaciones en la empresa. En este punto inician su aparición los primeros departamentos de *Recursos Humanos*.

Algunas empresas actuaban, en ese periodo, conforme a nuevas filosofías empresariales y nuevos conceptos inundaron la escena empresarial: excelencia, flexibilidad, estrategia, compromiso, calidad, comunicación interna, formación continuada, atención al cliente y calidad total, entre otros. Casi de repente, todo directivo que se preciara de tal debía leer, instruirse y formarse. Resultaba prácticamente imprescindible conocer, valorar y tentar nuevas formas, estilos directivos y sistemas de trabajo. Debía mejorar sus habilidades, entrenarse e incorporar la formación como un elemento imprescindible en el desarrollo de su carrera profesional. Un cambio en el concepto de empresa que requería una transformación en la concepción del comportamiento de los directivos y, también, un nuevo concepto de directivo y/o dirigente para una empresa en tránsito hacia nuevos horizontes y perspectivas. Una empresa y unos directivos orientados al cambio, al desarrollo permanente.

La empresa postindustrial, la empresa excelente debía ser, precisamente, reflejo del medio social, humano, y económico de su época, es decir, diferente. Cuando una sociedad cambia o se ve afectada por transformaciones tecnológicas y sociales, las empresas, si desean subsistir, deben cambiar.

Un conjunto de transformaciones que aún no han finalizado, están cambiando drásticamente las bases y los principios de la empresa de hoy y de ahora. Los sistemas de producción pueden ser excelentes pero con la condición que lo sean las personas que los deben promover, alentar y coordinar. Por otra parte, el sistema de producción y la extraordinaria cadena de montaje, sirven para muy poco sin directivos eficientes y empleados comprometidos. La productividad debe hacerse contando con las personas y facilitando su autonomía y su iniciativa. Los valores de la empresa han de ser claros y conocidos por todos. Las estructuras deben ser sencillas y el grupo directivo, es decir, el *staff*, reducido. Las empresas deben dedicarse a fabricar *lo que saben hacer* realizándolo cada vez mejor

y teniendo siempre bien presentes a sus clientes. En definitiva, las empresas de hoy en día son el resultado de una nueva forma de entender y organizar la producción y el consumo.

*b) Hacia la gestión estratégica en la empresa red*

En 1991 Martina Menguzatto y Juan José Renau publican un manual de notable interés *La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management*, que supone un acercamiento serio, riguroso y elaborado, respecto de los retos y desafíos que depara el futuro de la dirección de empresas.

Afirman estos autores que:

La Dirección Estratégica se ha ido perfilando como una alternativa válida, véase necesaria, al enfoque clásico del *management*, para responder a las características de la nueva problemática empresarial cuya complejidad debe verse administrada por un sistema de similar nivel de complejidad (según la ley de variedad requerida) (Menguzatto y Renau; 1991).

Es decir, la complejidad se opone a la simplicidad y la rigidez de los sencillos procesos de la estandarización que no permite abordar la multiplicidad de los factores que hoy convergen en la gestión empresarial. Una alternativa se encuentra en la *actitud estratégica* que puede concebirse como un pensamiento empresarial caracterizado por su abertura al entorno, la acción voluntarista, la reflexión crítica de lo que se está haciendo y de lo que se puede hacer, la planificación sistemática y la capacidad para adaptarse constantemente a los cambios tanto internos como externos. Sus principales características son:

1. La adaptación al entorno, protegiéndose de las amenazas provenientes de sus posibles cambios y aprovechando las ventajas que aparezcan.
2. Se trata, por tanto, de rechazar la pasividad y desarrollar una actitud activa y voluntarista basada en el convencimiento de que el futuro se puede prever y moldear con las acciones oportunas.
3. Esa actitud voluntarista ha de ser, además, anticipadora y moldeable. Es decir, abierta al cambio mediante una actitud crítica de la concepción de la empresa presente y de la práctica directiva en curso. Lo que supone la capacidad de cuestionarse lo que se hace y saliendo del marco de la rutina descubrir y poner en marcha soluciones creativas.

Esto es, un pensamiento estratégico que propicie una cultura peculiar y significativa en la que el cambio, la transformación, la evolución y la transición se perciban como un estado natural. La innovación frente al inmovilismo, la flexibilidad frente a la rigidez.

El marco posibilitador se encuentra en la dirección estratégica, que se basa en una metodología que invita a “una reflexión sistematizada y una actitud activa y orientada al futuro” (Menguzatto y Renau, 1991). Se plasma en un marco para las decisiones esenciales de la empresa mediante un sistema de gestión en el que intervienen muy diversos elementos (diagnóstico estratégico, política de recursos humanos, estrategias de crecimiento, planificación y cultura de la empresa, entre otros) interconectados entre sí y que precisan su consideración conjunta.

Pero, sobre todo, la propuesta de Menguzatto y Renau va más allá. Hay en ella un rechazo de la fatalidad y el determinismo y un encomio de la libertad. También, un elogio del humanismo ya que enfatiza el papel de los seres en la empresa y su capacidad para elegir su futuro, apostando definitivamente por la reflexión, el rigor, los conocimientos y la creatividad de las personas.

Por todo ello debemos tener presente que la aspiración para lograr una empresa más humana y que promueva valores tales como el respeto a los demás, la justicia retributiva, la reciprocidad, la ética en las organizaciones y la responsabilidad compartida no se contraponen a las transformaciones que se están experimentando. Antes bien, al contrario, forma parte de las mismas o puede, subsidiariamente, integrarse en el contexto de ellas.

*c) De los imperativos de control a los imperativos de desarrollo*

La eficacia de nuestras empresas depende muy directamente del grado de preparación de sus empleados (de todos ellos), tanto trabajadores de base como directivos. Si bien es cierto que el interés y la preocupación de los máximos dirigentes empresariales se ha venido poniendo sucesivamente en la producción, la administración financiera, la venta, el marketing, la tecnología y la innovación; ahora la formación e implicación de los empleados se revelan como aquello que hace posible la eficacia de todos los aspectos anteriores. Sin formación es imposible innovar y no es menos complicada la realización final del diseño de un producto o servicio.

Puesto que la noción de producto se ha sustituido por la tríada de producto, servicio y uso. Pasando entonces, de lo cuantitativo a lo cualitativo y de la cantidad a la calidad. No se trata de producir cada vez en mayor medida y a cualquier precio si el resultado no tiene los mínimos niveles de calidad. El interés por el

incremento productivo sin restricciones se sustituye por el de la adecuación con las condiciones del mercado. Estas operan como sistema de control de la calidad que se incorporan, debidamente adaptadas, hacia el interior de las empresas.

El consumidor puede comparar y comprar eligiendo entre varias marcas, productos y servicios. Es bien cierto que su decisión depende de numerosos factores pero es muy posible que el principal sea la calidad subjetivamente percibida. Esto es, la satisfacción que le produce la compra en proporción directa con el intercambio económico, social o psicológico en que se involucra. Consumidores cada día más escépticos, caprichosos, selectivos y exigentes, que buscan servicios de fuerte impronta tecnológica, muy publicitados y con una buena relación calidad-precio. Su presentación, su garantía y su comodidad son las demandas de una sociedad madura, selectiva y con mayor poder adquisitivo, en la que la compra de algo ha dejado de ser una necesidad para convertirse en la saciedad del deseo y en una actividad lúdica.

Por lo tanto, la empresa crece y se desarrolla cuando hace de su principio rector la calidad de los productos y servicios elaborados y, claro es, cuando cuenta con personas comprometidas e implicadas sumando tales condiciones en un proyecto que se dispone hacia el futuro.

#### **4.4. La gestión del conocimiento**

##### *a) Caos, complejidad, incertidumbre y conocimiento*

El saber es la información mediada por el conocimiento; puede parecer redundante, y de hecho lo es, puesto que los conocimientos dependen de la información elaborada según otros conocimientos anteriores.

Las empresas son elaboraciones humanas que se constituyen y comprenden en función de lo que aconteció en su pasado. Son, por tanto, realizaciones históricas en las que sus actividades actuales se proyectan otorgando contenido a sus aspiraciones de futuro.

Las empresas, sujetas a la atenta escucha de lo que ocurre en la sociedad, tienen, para su supervivencia y crecimiento, la ineludible pretensión de ser escuchadas, pero esta atenta escucha, también debe manifestarse hacia las personas que las conforman y que las construyen en sus desempeños cotidianos. Personas que nacen para cambiar y que van edificando sus saberes y

conocimientos en estrecha interacción con otras personas. Las empresas también son, en consecuencia, una interacción de seres humanos que contiene muy numerosas y diversas combinaciones. Todo esto acontece en un contexto social caracterizado por el cambio acelerado, una persistente innovación tecnológica y un constante flujo de información y datos. Es decir, en un contexto complejo y caótico.

Caos y complejidad siguen caminos paralelos. De hecho, desde la perspectiva de las ciencias sociales es, posiblemente, mucho mejor utilizar la expresión complejidad como similar a la de caos. Lo cierto es, que desde las ciencias sociales, hace ya mucho tiempo, que se viene insistiendo en la necesidad de la complejidad para poder abordar correctamente sus objetos de estudio. Lo novedoso reside en que hoy, son también las ciencias de la naturaleza las que reclaman y recurren a esta línea de pensamiento para abordar algunos de sus aspectos y manifestaciones. Efectivamente, en el Diccionario de la Real Academia de las Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (1999) se afirma que la complejidad es una mezcla de complicación y organización que caracteriza al mundo natural y al mundo humano.

Para comprender lo que acontece en la realidad no sólo es necesario conocer las partes, los elementos, o las variables sino encontrar las concatenaciones e interrelaciones entre todas ellas. La complejidad es una característica esencial de la empresa actual.

Las empresas también se identifican con el crecimiento y el cambio, y crecen yendo a lo largo de un rumbo más o menos prefijado. Es decir, gestionan el presente siguiendo una estrategia que se orienta hacia el futuro.

En los diccionarios se afirma que la palabra gestión es la acción o el efecto de gestionar o administrar. Gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Así pues, y siguiendo a Ismael Quintanilla (2002), podríamos afirmar que la expresión gestión cabría la posibilidad de concebirla como:

Hacer diligencias conducentes al logro de una empresa, mostrando o dando las señas del camino a seguir, gobernando, ejerciendo y dando las reglas para el manejo de una dependencia, orientando, guiando o aconsejando a quien realiza un trabajo para suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa.

#### *b) Gestión de la incertidumbre*

En los contextos sociales más inseguros se pueden encontrar, con la condición de que se dé el tiempo y los medios necesarios, informaciones relevantes y consistentes:

- En primer lugar, existe un contexto socioeconómico general que viene determinado, entre otras cosas, por las condiciones económicas, la renta *per capita*, el tamaño y la distribución de la población y su perfil, los cambios en las costumbres y los hábitos sociales producto de las innovaciones que se introducen como consecuencia de los avances tecnológicos y las influencias provenientes de la cultura, su relativismo y sus cambios, los valores, las creencias, los estilos de vida y las políticas de los gobernantes. Debidamente analizado puede ayudarnos a definir la demanda potencial para productos y servicios futuros.
- En segundo lugar, aún existiendo un elevado número de factores por el momento desconocidos, algunos de entre ellos pueden ser descubiertos, si se realizan los análisis y las reflexiones pertinentes.

La *incertidumbre residual* es la que queda tras haber realizado el mejor análisis posible. Hugh Courtney *et al.* (1999) afirman que ésta se afronta por la mayor parte de las empresas según cuatro niveles.

- En el primero de ellos la incertidumbre residual es irrelevante. Los directivos de la empresa llegan a elaborar una previsión suficientemente precisa como para poner en marcha la estrategia más adecuada.
- En el segundo nivel aparecen varias alternativas o escenarios posibles. En este caso los análisis y estudios realizados no consiguen identificar el resultado, pero permiten el establecimiento de cursos probables. Es decir, es posible estudiar la probabilidad de ciertos acontecimientos que de producirse permitirían predecir su resultado con la exactitud del primer nivel.
- En el tercer nivel, aparece un abanico de posibles futuros, sin que podamos conocer la probabilidad de su suceso o, lo que es lo mismo, todos ellos tienen probabilidades similares y/o distintas. No hay escenarios específicos y el resultado puede situarse en cualquier punto del abanico posible, para que fuera previsible sería necesario que alguno, o todos los elementos, de la estrategia acontecieran o se supiera cuando iban a producirse.
- Finalmente, el cuarto nivel representa la máxima incertidumbre y ambigüedad. Los elementos y las partes del análisis se intercalan de tal modo que es imposible realizar la más mínima predicción. No hay abanico de resultados posibles, ni escenarios, ni cursos probables de previsión. Las

situaciones de este tipo son poco frecuentes y con el tiempo basculan hacia alguno de los niveles anteriores.

Además de los diferentes niveles de la incertidumbre las empresas pueden adoptar diferentes posturas y maniobras estratégicas:

- *Configurar*. Estas empresas aspiran a ser líderes. Se orientan hacia estructuras que ellas mismas conciben creando nuevas oportunidades en un mercado estructurado por elementos estables de incertidumbre de nivel 1.
- *Adaptarse*. Las empresas que optan por esta postura estratégica aceptan la estructura del sector y su evolución como un hecho inevitable y sobre el que no pueden o no quieren influir. Su principal objetivo es reaccionar ante las oportunidades que aparezcan en el mercado.
- *Reservarse el derecho a participar*. Puede que se trate de la postura más apropiada para afrontar situaciones del tipo 2 y 3. Se trata de realizar inversiones en el mejoramiento de la empresa (tales como la formación del personal, la obtención de información, estructura de costes, demanda de los potenciales consumidores y relaciones con los proveedores) y esperar que el entorno disminuya su incertidumbre para formular la estrategia más adecuada.

Cada uno de los cuatro niveles de incertidumbre puede relacionarse con estas tres posturas y maniobras estratégicas

### *c) Gestión de la complejidad y gestión del conocimiento*

El escenario empresarial de nuestra época se inscribe en lo que se ha denominado la sociedad de la información. Regida por un espacio de grandes cambios y transformaciones y mediada por la cultura de la instantaneidad en la que el mercado es su mayor valedor y protagonista. Es decir, una economía cuya principal certidumbre es la incertidumbre. Acelerada y rápidamente cambian los mercados, las tecnologías se multiplican, los productos quedan anticuados rápidamente y se multiplican los competidores. La supervivencia y los éxitos de la empresa dependen, entonces, de la capacidad que tenga para crear e incorporar nuevos conocimientos que de manera consistente se difundan rápida y periódicamente mediante nuevos procesos y procedimientos de trabajo. Si en el pasado el objetivo primordial de la empresa fue la búsqueda del equilibrio hoy se trata de asentarse en la lógica del cambio continuado.

Así pues, la gestión del conocimiento consiste en, o se trata de, una "teoría", es decir, una manera de entender la empresa cuya principal finalidad práctica es integrar y desarrollar, según los intereses de las empresas, las nuevas tecnologías, los sistemas de finanzas, las acciones comerciales y las personas. Por consiguiente, sociedad de la información, sociedad del conocimiento y gestión del conocimiento no son una misma cosa.

La tradición empresarial europea y occidental concibe la empresa como una máquina que procesa información. Desde esta perspectiva sólo se considera eficaz el conocimiento formalista y sistemático, es decir, los datos duros (*hard*) y cuantificables; la inteligencia entendida en clave finalista, los principios universalistas, la estandarización y los procedimientos codificados. Por otra parte, los sistemas para evaluar este conocimiento son igualmente duros y cuantificables: reducción de costos, aumento de la rentabilidad y mejora de la eficacia.

Hay, no obstante, otra forma de entender el conocimiento y su papel en las empresas. El conocimiento equivale a la información que los seres humanos somos capaces de elaborar mediante nuestro pensamiento. Es decir, información y conocimiento no son semejantes. De tal manera que tampoco lo son la sociedad de la información y la del conocimiento. El conocimiento es información elaborada mediante los procesos de aprendizaje y solución de problemas. Así pues, para conocer habrá que aprender y para aprender, además de inteligencia y habilidades, son imprescindibles las experiencias concretas; casi siempre cargadas de emociones y estados de ánimo muy diversos. El proceso es circular: de la experiencia concreta a la observación y la reflexión, de ellas a la formación de conceptos abstractos y generalizaciones, después ponerlos a prueba en nuevas situaciones para volver al inicio experimentando y volviendo a ejecutar el proceso. A mayor cantidad de círculos óptimamente finalizados, mayor aprendizaje y si el sistema es alimentado con mayor y mejor información el resultado será un mayor conocimiento. Tres argumentos fundamentan este enfoque y, al mismo tiempo, constituyen las ideaciones determinantes para la gestión del conocimiento:

- *Primer argumento*: el conocimiento no se crea simplemente procesando información objetiva.

El primer argumento es la piedra angular de lo que se va exponiendo: el conocimiento no se crea simplemente procesando información objetiva. Se trata, contrariamente, de incorporar y aprovechar las percepciones más tácitas y subjetivas de los empleados y ponerlas, posteriormente, al servicio de toda la empresa para ser comprobadas, contrastadas y utilizadas. El proceso tendrá éxito si existe una identificación de las personas con



la empresa y sus objetivos, un compromiso y una implicación personal y colectiva.

- *Segundo argumento:* la empresa no es una máquina.

Las personas que constituyen la empresa conjunta e interactivamente pueden tener una idea compartida acerca de la misma, de dónde viene, lo que significa, hacia dónde va, el mundo en el que desea estar y la manera de hacer posible ese mundo. Las personas construyen la empresa al mismo tiempo que ésta va señalando el camino. En definitiva, la empresa es una entidad viva.

- *Tercer argumento:* los conocimientos se encuentran por toda la empresa y en todas las personas.

Hoy debemos comenzar a aceptar que los conocimientos también están en la parte baja de una pirámide cada vez más horizontal. Están en la mente de aquellos especialistas, fueren del nivel que fueren, que realizando diversas tareas se dirigen, cada día en mayor medida, a sí mismos (Drucker, 2000).

Los empleados serán considerados, cada vez en mayor medida, como especialistas a los que no se les puede decir como han de realizar su trabajo. En consecuencia, la empresa, para evitar las desviaciones respecto de su misión y finalidad, deberá organizarse alrededor de aquellos objetivos por los que con la mayor claridad se especifique la actuación que se espera de todos y cada una de las partes interrelacionadas que la componen.

## **I.5. LA GESTIÓN DEPORTIVA**

### **5.1. Definición del concepto de dirección**

Autores como Donnelly, J.H., Gibson, J.L. y Ivancevich, J.M. (1997) en su obra "Fundamentos de dirección y administración de empresas", definen la dirección (o administración) como: el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Debemos tener presente, como hemos expuesto en apartados anteriores, que hay autores que consideran que la función de dirección es hacer que otras personas sean productivas, por lo que destacan el rendimiento, la calidad y el servicio, mientras que hay otros, que insisten en la instrucción, como otra forma de entender la dirección y el trabajo con las personas; para ellos los gerentes son excelentes comunicadores, formadores de valores y fuente de inspiración para realizar el trabajo.

Existe una gran parte de las investigaciones llevadas a cabo, que pretenden encontrar los elementos comunes a todo trabajo directivo, concluyendo así, en generalizaciones que se basan en funciones a cumplir por los directivos, más que en las actividades que realizan en ese trabajo.

Ésto ha supuesto que un buen número de definiciones del concepto de "dirección" se realicen más en términos intencionales (funciones) que descriptivos (conductas, actividades o incluso tareas), según Donnelly, J.H., Gibson, J.L. y Ivancevich, J.M. (1997).

Diversos autores que estudian la dirección y gestión deportiva (Chelladurai, 1985; Parks y Zanger, 1990; Parkhouse, 1991) parten de una definición funcional del término dirección (Management), que comprendería planificación, organización, liderazgo y evaluación. En cambio los autores que han realizado estudios empíricos para determinar con precisión la naturaleza y contenido del trabajo directivo parten en general de una postura más pragmática, determinando el objeto de estudio a través de delimitar la muestra a estudiar (los directivos), para posteriormente estudiar el desempeño de sus respectivos puestos de trabajo.

Así, Steward (1989) parte de la consideración de los directivos como aquellas personas que se encuentran a partir de un cierto nivel en la organización, tengan o no otras personas a su cargo, y Hales (1986) acepta esta definición a la vez que considera la

autoridad y el estatus como recursos necesarios para el “trabajo de dirigir”.

Whitley (1989) señala como características distintivas del trabajo de los directivos su discrecionalidad y su carácter organizacional (entendido como su contribución al conjunto de la organización más que a sectores específicos de la misma).

## **5.2. Evolución de la dirección de empresas**

El estudio de la dirección de empresas es relativamente nuevo, esto ha venido provocado por el crecimiento de las organizaciones y su influencia cada vez mayor en nuestra economía y en nuestro patrón de vida, siendo hechos relativamente recientes en la historia.

Una parte importante de las personas que estudiaron la dirección y que escribieron sobre ella, eran personas que de alguna manera la practicaban; describían sus propias experiencias y trataban de generalizar los principios que ellos pensaban se podían aplicar en situaciones similares. Aún hoy, gran parte de lo que sabemos sobre la dirección de empresas proviene de las autobiografías y memorias de hombres y mujeres que son o han sido gerentes.

Sin embargo, ahora científicos sociales y conductistas ven la administración de las organizaciones como un fenómeno social extremadamente importante y digno de estudiarse mediante la investigación científica. Como científicos, éstos no hacen juicios de valor con respecto a las buenas o malas prácticas administrativas, su objeto es entender y explicar la práctica de la dirección de la empresa.

Así pues, encontramos que entre los dos extremos de la práctica y la ciencia de la dirección, hay muchos individuos que han contribuido a su estudio, como ingenieros, sociólogos, psicólogos, antropólogos, abogados, economistas, contables, matemáticos, científicos, políticos y filósofos.

Debido a que no hay un enfoque único y universalmente aceptado acerca de la dirección, será preciso familiarizarse con varias de las teorías más importantes.

Los tres enfoques establecidos según Donnelly, J.H., Gibson, J.L. y Ivancevich, J.M. (1997) en su obra “Fundamentos de dirección y administración de empresas” son el *enfoque clásico*, el

*enfoque conductista* y el *enfoque de las ciencias de la dirección*. A pesar de que estos enfoques evolucionaron conforme a un orden histórico, las ideas más recientes no siempre han desplazado a las más viejas, sino que cada nuevo enfoque ha contribuido al conocimiento de los anteriores, y al mismo tiempo cada uno de ellos ha seguido su propio desarrollo. Por último, hubo algunas fusiones entre ellos cuando los teóricos más modernos intentaron integrar el conocimiento acumulado. El enfoque de sistemas y el enfoque de contingencias constituyen dos de estos intentos de integración de las teorías.

Cada uno de estos enfoques indica que los gerentes son determinantes en empresas de todos los tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva. Desde luego el estilo de dirección de empresas también señala los errores que los gerentes comenten cuando son egoístas, insensibles, rudos y autocráticos. A medida que repasamos la historia de la dirección de personal, vamos identificando las lecciones, principios y funciones que tienen un valor permanente para los profesionales.

- El enfoque clásico, la administración del trabajo y de las organizaciones: La dirección de empresas comenzó a ser estudiada seriamente a principios del siglo XX. Los gerentes buscaban respuestas a preguntas prácticas y elementales, como de qué forma aumentar la eficiencia y la productividad de una fuerza de trabajo en rápida expansión. Este enfoque se caracteriza por dotar al trabajo directivo de una esencia propia, generalizable a todos los puestos directivos, y con una validez universal. Las funciones que conforman este proceso de dirección son las de planificación, coordinación, organización, mando-dirección y control. Algunos de los principios que rigen esta teoría son la división del trabajo, los conceptos de autoridad y disciplina, la diferenciación jerárquica, la iniciativa o la unidad de mando.
- El enfoque conductista, la dirección del personal: Este enfoque se desarrolló en parte debido a que algunos profesionales se dieron cuenta de que las ideas del enfoque clásico no siempre lograban la eficiencia total y armonía en el lugar de trabajo. Los gerentes tenían problemas porque sus subordinados no siempre se comportaban de la manera que el enfoque clásico decía que debían hacerlo. Por tanto, surgió el interés por ayudar a los gerentes a ser más eficaces en la dirección de personal. El enfoque conductista utiliza conceptos de la psicología, la sociología, la antropología y otras ciencias del comportamiento humano en el ambiente de trabajo. Este enfoque se centra en las interrelaciones de las

personas, el trabajo, las organizaciones, la motivación, la comunicación, el liderazgo y la formación de grupos de trabajo que pueden apoyar a los gerentes en los diferentes aspectos humanos de su trabajo.

- El enfoque de las ciencias de la dirección, la gestión de la producción y de las operaciones: Este enfoque es una versión moderna del enfoque clásico centrado en la administración del trabajo. Su característica esencial es el uso de las matemáticas y las estadísticas como instrumento auxiliar en la gestión de la producción y de las operaciones. Su bibliografía se centra en la resolución de problemas técnicos y no de problemas del comportamiento. Se concentra en conceptos y herramientas que sirven a los gerentes para resolver problemas relacionados con lo que la organización produce o los servicios que brinda. Los ordenadores han contribuido enormemente al crecimiento de este enfoque, pues tienen la capacidad de analizar la producción compleja y los problemas de operación en modos que antes no eran posibles.

Durante los últimos 30 años ha habido diferentes intentos para integrar los tres enfoques de la dirección de empresas, estos han tenido como consecuencia la aparición del enfoque de sistemas y el de contingencia.

- El enfoque de sistemas: Hace hincapié en que las organizaciones deben considerarse como sistemas globales, con cada una de sus partes ligada a todas las demás. Este enfoque es en realidad una manera de pensar en los problemas de dirección. Percibe la organización como un grupo de partes interrelacionadas con un propósito único y, debido a que la acción de una de las partes repercute en las demás, los gerentes no pueden manejar las partes por separado. Busca identificar las características de los trabajos, las personas y las organizaciones, permitiendo que los gerentes vean la interdependencia entre los diferentes segmentos de una organización.
- El enfoque de contingencia: La idea básica de este enfoque es que no existe una manera de planificar, organizar y controlar que sea la mejor, sino que más bien los gerentes deben encontrar modos distintos que se ajusten a situaciones distintas. Un método muy efectivo en una situación dada puede no funcionar en otras. Este enfoque busca ajustar las diversas situaciones con diversos métodos gerenciales, además ha aumentado su popularidad en las últimas décadas debido a que la investigación ha descubierto que dadas ciertas características de un trabajo y ciertas características de las personas que los realizan,

determinadas prácticas gerenciales tienden a funcionar mejor que otras. Por ejemplo, planes rígidos, trabajos claramente definidos, liderazgo autocrático y control estricto han dado como resultado una alta productividad y trabajadores satisfechos en alguna ocasiones, mientras que, en otras, las características opuestas (planes generales, trabajos vagamente definidos, liderazgo democrático y control menos estricto) han producido los mismos resultados (Tosi y Slocum, 1984 y Grandori, 1984).

### **5.3. El trabajo directivo**

El estudio del trabajo del directivo constituye una parte importante para poder entender y analizar el puesto del gestor o técnico (en nuestro caso, el deportivo). Cabría pensar en una primera aproximación, dado que los gestores o técnicos (deportivos) trabajan en un contexto específico y con unas condiciones determinadas.

Para introducir el tema comentar que, según Ramos (1993), las publicaciones sobre dirección comprenden: manuales "normativos" (que intentan explicar las funciones que los directivos deben realizar), libros sobre teorías y escuelas de pensamiento en materia de dirección, libros destinados a directivos en activo que pretenden resumir los principios que deben regir la conducta directiva, libros "de recetas" que enumeran técnicas o prácticas con el fin de mejorar la efectividad de los directivos, y junto a estos, un menor número de publicaciones con un carácter más académico, que pretenden investigar más sistemáticamente las conductas que los directivos llevan a cabo en su trabajo.

Autores como Mintzberg (1983), Hannaway (1989), Boyatzis (1982), Hales (1986) y Steward (1989) ponen de manifiesto que pese a la gran cantidad de publicaciones e investigaciones disponibles sobre los directivos o "managers", poco se sabe en definitiva de la "naturaleza del trabajo directivo", o de lo que los directivos realizan en sus trabajos. Estas críticas se realizan a pesar de la existencia de una serie de modelos teóricos de la dirección, y en ocasiones se centran en la desconexión entre los modelos teóricos y los estudios empíricos, o incluso en las divergencias entre las propuestas de los modelos y los resultados de los estudios empíricos.

Tras un exhaustivo análisis del trabajo que realmente desarrollaban un conjunto de directivos de distinto nivel, Mintzberg (1975 y 1983), llegó a la conclusión de que, en lugar de emplear su tiempo en planificar, organizar y controlar, concentrándose en este

tipo de actividades, lo que en realidad hacían era un trabajo caracterizado por: un ritmo agotador y un gran volumen de trabajo; la brevedad, la variedad y la fragmentación de los trabajos, en vez de permanecer concentrados en intervalos de tiempo dilatados tratando de hacer frente a problemas de trascendencia, afrontaban problemas relacionados con la actividad cotidiana, contactos verbales y escritos empleando para ello como instrumentos: el correo, el teléfono, las reuniones imprevistas, las reuniones concertadas y las giras, reduciendo al máximo los procedimientos formales.

Para explicar la naturaleza real de dicho trabajo, Mintzberg, (extraído de Menguzzato y Renau, 1991) expuso el concepto de rol, definiéndolo como un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado. De acuerdo con tal concepto, identificó diez roles de tal forma que la autoridad formal inherente al puesto directivo, da lugar a los tres roles interpersonales; estos roles son los que a su vez generan los tres roles informacionales; y estos dos conjuntos de roles hacen posible que el directivo ejecute los cuatro roles de toma de decisiones.

Los diez roles a los que hemos hecho referencia son:

1) Roles interpersonales.

- Rol de representación.
- Rol de líder.
- Rol de coordinación.

2) Roles informacionales.

- Rol de "monitor" o de receptor de la información acerca de las operaciones de la empresa.
- Rol de difusor de la información en el ámbito interno de la organización.
- Rol de portavoz o de transmisor de la información hacia el exterior de la organización.

3) Roles de toma de decisiones.

- Rol de empresario (entrepreneur), actuando como iniciador e impulsor de los cambios que se producen en su empresa, los cuales se emprenden para aprovechar las oportunidades que surgen y para hacer frente a los problemas. En ambos casos, debe adoptar las decisiones adecuadas.

- Rol de gestor de anomalías, necesario para hacer frente a las situaciones imprevistas y cambios que estén fuera de su control. Aquí actúa por necesidad, en tanto que en el rol anterior lo hacía voluntariamente.
- Rol de asignador de recursos.
- Rol de negociador, según el cual el empresario se ve implicado en procesos de negociación con otras organizaciones o personas, actuando como cabeza visible de la empresa y adoptando las decisiones oportunas en orden a llevar a buen término la negociación.

Todos y cada unos de esos roles son desempeñados por los directivos con mayor o menor intensidad y a través de ellos se van ejecutando las distintas tareas directivas.

Los autores Marshall y Stewart (1981), siguiendo este discurso, identificaron tres formas de percibir el trabajo directivos por parte de los mismos tras una serie de entrevistas a directivos de varias empresas. Estas formas son:

- Holística, según la cual los directivos ponen el énfasis en el cambio como un aspecto clave de su trabajo.
- Analítica, que implica el que el directivo fije su atención en las limitaciones y alcance de su trabajo.
- Enfocada, es decir, los directivos centran su atención en un número reducido (una o dos, por ejemplo) de áreas de trabajo.

Estos autores llegaron a la conclusión de que la percepción de su trabajo por parte de los directivos es diferente entre unos y otros, y que esas percepciones influyen en sus enfoques acerca de cómo realizar el trabajo.

Hay otros autores que establecen que el directivo moderno se enfrenta en esencia a tres tareas directivas (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997):

- La administración del trabajo y de las organizaciones: Tanto en una organización pequeña o grande, como pública o privada, el directivo-gerente debe asegurarse que se cumpla con el trabajo. Han de tomarse decisiones en la organización o entidad en cuanto al número de departamentos, la elaboración de manuales de procedimiento y la asignación de tareas de autoridad. Las decisiones deben tomarse



considerando los cambios en las necesidades del entorno en el que se mueve y su impacto en el trabajo actual. Se debe planificar las nuevas construcciones y determinar las necesidades financieras, por lo tanto se deben administrar tanto el trabajo como la organización misma.

- La dirección de personal: Los directivos-gerentes deben aprender cómo motivar, dirigir y comunicar; así mismo, deben entender las relaciones interpersonales y el comportamiento de grupos de personas.
- La gestión de la producción y de las operaciones: Toda organización tiene su función, el proceso que se utiliza para producir resultados de la organización deber ser dirigido.

En la tabla I-2 quedan reflejados los resultados más destacables acerca de las características del trabajo directivo según Ramos (1993) en su tesis sobre "la gestión de instalaciones deportivas, análisis del rol del gerente".

Los autores citados han contrastado la existencia de rasgos comunes en el trabajo directivo, esto permite delimitarlas al menos a través del modo en el que se desarrolla, ya que es más difícil hacerlo al nivel de las tareas o actividades realizadas.

**Tabla I-2.** Elaboración propia basada en la tesis de Ramos, J (1993).

<b>AUTOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Mintzberg (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ambiguo.</li> <li>- Con un alto grado de incertidumbre.</li> <li>- Con un ritmo trepidante.</li> <li>- Con multitud de breves actividades, muy fragmentadas y variadas entre sí.</li> <li>- Con interrupciones constantes.</li> <li>- Alto nivel de complejidad.</li> <li>- Predomina la interacción con otras personas.</li> </ul>
Hannaway (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mueven en un sistema social jerárquico.</li> <li>- Con tareas inciertas.</li> <li>- Con resultados ambiguos.</li> <li>- Con feedback sesgado.</li> <li>- Ocupan gran parte de su tiempo interaccionando con otros, para buscar información, compartir riesgos y responsabilidades y combatir la ambigüedad.</li> </ul>
Whitley (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades son independientes. Sistémicas y muy vinculadas con el contexto en el que se producen.</li> <li>- Son actividades poco estandarizadas.</li> <li>- Son actividades dinámicas y cambiantes.</li> <li>- No tiene resultados directos y visibles.</li> <li>- Tiene una alta naturaleza organizacional.</li> </ul>

**Tabla I-2.** Continuación...

Hales (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un trabajo especialista-técnico.</li> <li>- Es un trabajo general-administrativo.</li> <li>- Es un trabajo en el que se actúa como líder y cabeza visible.</li> <li>- Trabajo en el que se forman y mantienen contactos.</li> <li>- Trabajo en el que se recoge, filtra y disemina información.</li> <li>- Trabajo en el que se distribuyen los recursos.</li> <li>- Trabajo en el que se tratan anomalías y dificultades.</li> <li>- Trabajo en el que se negocia.</li> <li>- Trabajo en el que se produce innovación.</li> <li>- Trabajo en el que se realiza una planificación, control y dirección de subordinados.</li> </ul>
Martinko y Gardner (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son de carácter breve.</li> <li>- Son de carácter variado.</li> <li>- Son de carácter fragmentado.</li> <li>- Son de carácter espontáneo.</li> <li>- Son de carácter altamente interpersonal.</li> </ul>

**5.4. Importancia de las técnicas de análisis de puestos directivos.**

Con respecto al “análisis” de los puestos directivos, algunos autores han comentado la importancia del mismo, hasta el punto de considerarlo una de las piedras angulares de la psicología organizacional (Smith, 1986). Ash (1988) menciona doce usos del análisis de puestos:

- Descripción de puestos.
- Entrenamiento del trabajador.
- Clasificación de puestos.
- Movilidad del trabajador.
- Valoración de puestos.
- Mejora de la eficiencia.
- Diseño y reestructuración de puestos.
- Mejora de la seguridad.
- Evaluación del desempeño.
- Planificación de la plantilla.
- Requerimientos personales.
- Requerimientos legales.

Otro autor, Fuertes (1994) en su artículo "Análisis de puestos: fundamentos y técnicas", plantea la necesidad del análisis de puestos cuando se pretende conocer el grado de ajuste entre el individuo y la tecnoestructura organizacional (división y coordinación del trabajo), o cuando se quiere mejorar o mantener dicho ajuste entre la persona y las demandas y recursos de la organización. Fuertes llega a enumerar hasta 33 distintos objetivos del análisis de puestos, agrupados en seis bloques según su utilidad:

- Utilidad teórica y taxonómica (clasificación), como facilitar la generalización de resultados de la investigación a otros puestos o tareas, o desarrollar bases de datos.
- Utilidad organizacional, que incluye usos tales como el reclutamiento, selección y asignación de personal, diseño y coordinación de puestos, y entrenamiento o auditorías de personal entre otros.
- Utilidad sindical, como mecanismo para conseguir información para los procesos de negociación.
- Utilidad para la Administración Pública, en aspectos tales como políticas del personal funcionario, clasificaciones y certificaciones profesionales, programas educativos, o para la definición de políticas de higiene y seguridad o de igualdad de oportunidades de empleo.
- Utilidad individual, para la elección profesional, el entrenamiento o la orientación profesional.
- Utilidad general, vinculada a usos descriptivos y taxonómicos en otras disciplinas diferentes a la psicología organizacional, como la sociología, la demografía o la economía.

Otros investigadores, Tiffin y McCormick (1965), definen el análisis de puestos como "la recogida y análisis de cualquier tipo de información relacionada con el trabajo, por cualquier método, para cualquier propósito".

Por su parte Banks (1988), define este mismo término como aquel que no designa una actividad concreta, sino más bien un diverso rango de procedimientos diseñados para una variedad de objetivos.

La información referida a un puesto de trabajo puede ser de muy distinto tipo y puede recogerse de maneras muy diferentes. Por tanto, existe una gran variedad de métodos e instrumentos de

análisis de puestos. Para clasificar la variedad de técnicas existentes, se han propuesto distintos criterios.

Según McCormick (1976), existen cuatro dimensiones relevantes, recogidas también por otros autores (Ash, 1988; Fuertes, 1994):

- a) Tipo de información: actividades del trabajo, demandas del puesto sobre la persona, equipamiento utilizado, contexto laboral, desempeño y rendimiento, etc.
- b) Forma de la información: se distingue básicamente entre métodos cualitativos y métodos cuantitativos.
- c) Métodos de recogida: entre los más importantes podemos destacar la observación, las entrevistas individuales o grupales, los cuestionarios, los diarios, etc.
- d) Fuente de la información o agentes de la misma: la información puede recabarse del propio ocupante del puesto, de sus compañeros o supervisores, de clientes, de expertos relacionados con el trabajo, etc.

Otros, como Pearn y Kandola (1988) propusieron ocho criterios para describir las características de las diferentes técnicas:

- Su orientación a la tarea o al trabajador.
- El grado de cuantificación de la información.
- Si presentan una estructura abierta o cerrada.
- El tipo de presentación o "empaquetado".
- Su grado de sofisticación.
- El nivel de proximidad al puesto (la medida en que la información que recogen es genérica o muy concreta).
- Su aplicabilidad a un mayor o menor rango de puestos de trabajo (técnicas generales o centradas en diversas ocupaciones específicas).
- Su sensibilidad y precisión.

Éstos comentan, que a partir de estos criterios se puede caracterizar cada técnica de análisis y, en función de las necesidades concretas, se puede establecer qué técnicas pueden ser más recomendables en cada caso.

Pero el criterio más utilizado de análisis, según Peiró, Ramos y Caballer (1995) es probablemente, la diferenciación entre técnicas *orientadas a la tarea* y técnicas *orientadas al trabajador*. Éstos definen las técnicas orientadas al puesto como aquellas que se centran particularmente en analizar los componentes de la tarea que realiza el trabajador y que suelen estar integradas por elementos que consisten en descripciones del trabajo desempeñado. Las técnicas orientadas al trabajador las definen como aquellas que se centran en analizar los requisitos que los trabajadores deben cumplir para desarrollar su puesto de forma adecuada, y suelen estar formadas por elementos que describen habilidades humanas y atributos personales (Baehr, 1988).

Parece ser que esta última es una de las distinciones más utilizadas para clasificar las distintas técnicas de análisis de puestos, pero hay que dejar claro que es la finalidad del análisis de puestos y la información recogida la que determina las técnicas concretas más convenientes en cada caso, criterio éste que recogen distintos autores (Lawshie, 1984; Pearn y Kandola, 1988; Fuertes, 1994).

### **5.5. Tendencias de evolución de la función del directivo**

Las cualidades y el perfil del directivo han formado parte de estudios en los que nos las indican como anteriormente hemos comentado. Steiner (1983) hace referencia a las tendencias de evolución de la función del directivo, proponiendo una serie de cualidades que deben poseer los directivos, estas son:

- Habilidad como administrador y un amplio conocimiento de las características económicas y técnicas de su empresa.
- Debe ser un líder.
- Sensibilidad a las fuerzas políticas y sociales que afectan a su empresa.
- Habilidad para lograr un adecuado balance entre los intereses de los principales grupos presentes en su empresa.
- Capacidad para asumir una responsabilidad personal, para una efectiva defensa de su empresa hacia el exterior.

- Habilidad para comunicarse de un modo efectivo, tanto en el ámbito externo como dentro de su organización.
- Capacidad para desenvolverse bien en los ambientes públicos y políticos.
- Tener una mente estratégica, es decir, emplear cada vez más tiempo en aspectos estratégicos de su empresa y menos en los tácticos.
- Debe tener una perspectiva global del entorno y de su empresa, es decir, debe ser consciente de la globalización de las economías.
- Debe tener en cuenta la necesidad de una ética de la empresa, o sea, que se ha de actuar con unos estándares éticos.
- Debe ser consciente de la necesidad de lograr unos beneficios.

### **5.6. Concepto de gestión deportiva**

La gestión de actividades e instalaciones deportivas ha adquirido una gran importancia en el contexto social actual basado cada vez más en las ofertas de ocio, tiempo libre y bienestar, esta importancia también queda constatada por la continua aparición de publicaciones procedentes de la psicología, la sociología, economía, ciencias de la actividad física, etc. Cada una de estas ciencias aborda el estudio de la gestión deportiva desde su punto de vista particular, aportando resultados interesantes que nos ayudan en la comprensión de determinados aspectos que intervienen en este proceso (Moreno y Gutiérrez, 1999).

Hoy en día ya no se concibe un sistema de equipamientos deportivos sin una gestión planificada y eficaz, sin una planificación y programación de actividades, cursos y eventos; y sin una búsqueda constante de la optimización de los recursos tanto materiales como humanos y económicos. El Consejo de Europa define este concepto como “el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de recursos —personas, manifestaciones o instalaciones— a fin de realizar unos objetivos determinados (Ministerio de Educación y Ciencia y CSD, 1995).

Autores como Moreno y Gutiérrez (1999), resumen este concepto comentando que en la gestión de una instalación es necesario establecer una reflexión estratégica para llegar a conseguir los objetivos finales, argumentando que este acento puesto en los objetivos, es lo que distingue al actual estilo de dirección de los tradicionales, que o bien se basaban en la reacción frente a sucesos o situaciones no deseadas, o en medidas correctivas frente a desviaciones de parámetros exclusivamente económicos. Por todo lo expuesto anteriormente, nos vemos en la necesidad de analizar este campo profesional, si bien se ha convertido en un campo de nuevas oportunidades laborales, y para ello, en esta investigación nos centramos en la figura que lo lidera: el gestor deportivo.

Siguiendo esta línea, Nadal (2000) aporta que es absolutamente imprescindible un marco de profesionalización adecuado y óptimo, sin menoscabo de la aportación inestimable del voluntariado y las iniciativas altruistas que genera la sociedad civil.

Para poder entender esto, es necesario pasar a definir lo que entendemos por gestión deportiva, si bien, es definida por Aragón (1991) como "la suma de operaciones técnicas, comerciales y de marketing que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva". Debemos aclarar que utilizaremos en este trabajo el término "gestión deportiva" y "dirección deportiva" indistintamente, al igual que el de "gerente" y "director", dado que son equivalentes al inglés "Sport Management", siendo la denominación más extendida y aceptada como comentaremos a continuación.

En el ámbito internacional existe controversia al referirse al término inglés de gestión deportiva. Park y Zanger (1990) distinguen entre *management* y *administration* y entre *sport* y *sports*, prefiriendo el término de deporte en singular, dado que el plural supone que los distintos deportes pueden ser considerados por separado con relación a su gestión y dirección. En cuanto a la otra distinción (*management* y *administration*), mantienen que con frecuencia su uso es intercambiable y las diferencias entre ambos no están claras, prefiriendo el uso de *management*, de acuerdo a las perspectivas más dinámicas y por su mayor orientación al mercado en la mayoría de los puestos profesionales relacionados con este ámbito (gestión deportiva).

Por su parte Parkhouse (1991) comenta esta distinción, señalando que el término "*sport management*" es preferible porque describe de una manera más sutil este campo de actuación, dado que recoge la intercambiabilidad con que se usan los diversos términos, e incluso las limitaciones que el término *management* puede suponer respecto a ciertas prácticas o áreas de estudio mejor

recogidas en el término “*business*”, aportando además argumentos similares a los de Park y Zanger.

Otro autor como Chelladurai (1985) entiende por gestión deportiva la planificación, organización, liderazgo y evaluación de la actividad deportiva, pero desde una perspectiva organizacional genérica, teniendo bastantes elementos comunes con los elementos que Fayol (1949) incluye en la función administrativa.

Así pues, Park y Zanger (1990) definen la gestión deportiva desde una doble vertiente: desde el quehacer profesional y desde la preparación académica para ese posterior quehacer profesional. En el primer caso, vendría descrito por los diferentes marcos en los que esa actividad se produce y por las tareas comunes realizadas por los gerentes deportivos.

En el capítulo “la gestión de las organizaciones deportivas y su problemática”, perteneciente al libro “Gestión de instalaciones deportivas, una perspectiva psicosocial”, Peiró, Ramos y Martínez-Tur (1995) apuntan que el término gestión ha sido definido de forma habitual como “un conjunto de funciones que abarcan la planificación, organización, evaluación y control de las actividades que se desarrollan en una organización”.

La gestión (o el trabajo directivo) ha sido estudiada desde perspectivas diferentes: los roles de los directivos, las tareas, habilidades, etc. Sin embargo desde la consideración de función es desde donde se da una idea más clara de lo que se entiende por gestión.

Así pues, resulta muy difícil establecer una definición precisa del término gestión o realizar un análisis del trabajo directivo que sea universalmente aceptado. Por este motivo Peiró, Ramos y Martínez-Tur (1995) optan por establecer cuales son las principales funciones que integran lo que ellos llaman “trabajo directivo” (planificación, organización, evaluación y control, incluyendo funciones como el liderazgo o la motivación).

Por este término Fernández (2000) entiende: el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles: humanos, económicos y materiales para lograr unos objetivos establecidos previamente. Además, apunta que los aspectos más importantes de la gestión son el de planificar, organizar, dirigir/liderar y evaluar, acercándose bastante a la línea de Fayol y Chelladurai, al igual que Peiró, Ramos y Martínez-Tur (1995).

Unido a todo esto, J.C. Campos (1996) expone en su tesis “Gestión deportiva”, el concepto de servicio deportivo extraído de Grönroos (1990), como el concepto paraguas que va a guiar el diseño y desarrollo de los demás elementos de la oferta de servicio



(paquete básico de servicios, interacciones, accesibilidad, participación, comunicación comercial, etc.) pero siempre sin olvidar que cualquier intento de conceptualizar y diseñar un servicio ha de ser emprendido tomando como eje permanente de referencia el cliente (Grönroos, 1990). A esta definición Campos añade un análisis sobre la gestión deportiva, en el que apunta los diferentes modelos de gestión de servicios deportivos fruto de la revisión bibliográfica de la literatura de gestión de servicios. La inquietud de esta investigación tiene como base la necesidad de dar explicación a "la escasa adecuación de la oferta a la demanda deportiva como fruto de un incorrecto modelo de gestión y comercialización en este terreno" (Campos, 1996).

### **5.7. Evolución de la gestión deportiva**

El gran desarrollo y evolución sufrido por la actividad física y el deporte ha llevado a un crecimiento de una serie de áreas, en principio ajenas al concepto clásico del deporte, en donde parecía que sólo había cabida para un único protagonista "el practicante" (Otero, 2000). Todo ello ha ido generando la aparición de "otro protagonista" en relación con la necesidad de estudio, de investigación, de organización y de gestión, que ha posibilitado quizá, desde un exceso mercantilista, la evolución actual del deporte y la actividad física.

Sobre la situación de la actividad física y el deporte antes de la etapa democrática, y después de la Ley Elola (Ley de Educación Física de 1961), Celma (2000) hace una reflexión, argumentando que la acción deportiva de la Administración se enmarcaba en el aspecto de la obligatoriedad de la educación física en los centros escolares y su correspondiente "deporte escolar", que basaba su éxito y fin en la competición, relegando a un segundo orden las consideraciones educativas.

En ese momento, el aspecto federativo, aparte del fútbol, presentaban un funcionamiento deficiente; la iniciativa asociativa era débil y poco estructurada. Las infraestructuras deportivas dependían "del dinero de las quinielas" (*apuestas mutuas deportivo-benéficas*), y su resultante, después del necesario reparto para fines benéficos, era gestionado y controlado por las Diputaciones Provinciales y la Delegación Nacional de Educación Física, siendo ésta, en la práctica, la única fuente que aportaba recursos para la construcción de infraestructuras deportivas (García Ferrando, 1990).

Con la llegada de los años setenta y la transformación industrial y urbana, junto con el inesperado éxito de la campaña "Contamos contigo", iniciada en 1967, comenzó a comprenderse y a asumirse la necesidad de dotar, por parte de los poderes públicos, de instalaciones a los municipios, apareciendo reivindicaciones de distintos ayuntamientos, sobre todo los de mayor población. Las deficiencias subsistían en los municipios más pequeños donde la actuación pública llegaba en menor medida, ya que su principal destino solían ser las grandes instalaciones orientadas al deporte de alta competición o espectáculo deportivo. Sólo algunas acciones puntuales, como los planes tripartitos entre la Delegación Nacional de Deportes, las Diputaciones Provinciales y los municipios, iniciaron una elemental realización de infraestructuras deportivas de carácter popular en pueblos y barrios de grandes urbes.

A finales de los setenta, tras la transición, y la llegada de la democracia, con su consecuente cambio político, el impulso de los nuevos ayuntamientos democráticos y el nuevo marco legal (Ley General para la Cultura Física y el Deporte de 31 de marzo de 1980 que exponía la obligación del fomento del deporte para todos los poderes públicos, estatal, autonómico, provincial y local, tarea a desarrollar básicamente en el ámbito del deporte para todos), supuso un cambio radical del anterior enfoque existente. A su vez, la evolución producida en la sociedad debido al cambio en las expectativas e intereses de los mismos, la búsqueda de la mejora y la calidad de vida de los ciudadanos, etc., hicieron que las diferentes demandas se multiplicaran, comenzando una etapa de prioridades vertebradas sobre las "necesidades sociales"; comenzando, con la democracia, una época de enorme ilusión que auspició la transformación de una realidad anclada en muchos años grises, de desidia o de acciones puntuales, a la realidad social.

Por este motivo empezaron a dotarse a los municipios de infraestructuras y servicios necesarios para acortar distancias con los países europeos de nuestro entorno (Cecilio, 2000). Comenzando así, en los años 80, la construcción masiva de instalaciones deportivas, la implantación de servicios deportivos municipales, la contratación de técnicos y la creación de programas de actividades. En esta etapa no se da importancia a la rentabilidad económica, sino que se persigue la rentabilidad social, para crear así el hábito deportivo ente los ciudadanos. En ese momento los Ayuntamientos disponían de capacidad de endeudamiento, dado que hasta 1979 éstos no se habían empeñado todavía, y consecuentemente el crecimiento de las instalaciones y de los servicios se hacía sin grandes análisis económico-financieros. Todo ello propició un crecimiento importante de la práctica deportiva, convirtiéndose la actividad física y el deporte en uno de los servicios más demandados y más apreciados por los ciudadanos.

Ante esa realidad, la gestión, era prácticamente una gestión técnica sin grandes exigencias ni en la gestión de los recursos económicos ni en la gestión de los recursos humanos.

Las propuestas sobre las necesidades, características o ubicación de las diferentes inversiones, se basaban o bien en impulsos personales o en reivindicaciones de carácter sectorial, provocadas por las múltiples carencias, que los primeros responsables políticos, con gran voluntad pero con claras deficiencias en criterios de política deportiva municipal, atendieron con urgencia (Celma, 2000).

Con todo ello, el crecimiento de nuevas instalaciones en los ochenta vertebró gran parte del "sistema físico-deportivo" hoy existente.

En la década de los 90, sobre todo en la primera mitad, junto al esfuerzo de las grandes inversiones de los Juegos Olímpicos de Barcelona, los presupuestos y la disponibilidad inversora de instituciones y municipios, surge una importante recesión económica (sobre todo en 1993), tanto al nivel nacional como europeo, y casi todo el mundo coincide en la necesidad de adelgazamiento público.

Los Ayuntamientos sobrepasan en muchos casos los endeudamientos legales, con lo que en todos los ámbitos, y especialmente en el deporte, se pasa de una situación en la que la Administración tiene que prestar los servicios de manera gratuita, a otra que no pueden soportar la presión fiscal que ello genera. Se empieza a plantear el dilema de si los servicios deportivos son o no son prioritarios frente a otros servicios básicos como la salud, la educación o los servicios sociales, y comienza así el debate sobre la rentabilidad económica, y no sólo social o la deportiva.

Ante este nuevo entorno se produce un giro trascendental en la política de construcción y en los criterios que, sobre la utilización de las instalaciones deportivas, habían imperado en muchos municipios hasta ese momento. Por este motivo, los ayuntamientos, no sólo deben cumplir con la premisa de garantizar unos servicios que estén al alcance de todos los ciudadanos, sino que se hace necesaria una mejor administración de los recursos, consolidando políticas deportivas que, además de contención o recorte de gastos, hablen en términos de sostenibilidad económica y tasas de autofinanciación.

Así pues, que el marco legal estipule que los municipios deberán "proponer de manera general la actividad física y el deporte en su ámbito territorial" adquiere hoy una amplia dimensión provocada por los cambios que han surgido entre la ciudadanía y

que han hecho que se replanteen algunas de las prioridades de la política municipal en este ámbito.

Además, hay que añadir, que en esta década de los 90 aparecen con fuerza las empresas de servicios deportivos, que vienen a ocupar una parte del mercado necesario para que pueda existir un crecimiento sostenido de la oferta físico-deportiva que demandan los ciudadanos, con unos equilibrios económicos de explotación razonables, o cuanto menos soportables.

En la sociedad actual, la población se ha habituado a la práctica deportiva, ha crecido significativamente el porcentaje de ciudadanos que practican actividades físicas con fines no competitivos sino lúdicos, recreativos o de salud, y por tanto la sensibilidad hacia el crecimiento de instalaciones no disminuye.

Teniendo presente todo lo expuesto anteriormente, la gestión se ve casi en la obligación de volcarse hacia lo económico, empezando a tener un peso trascendental en las decisiones. Así pues, la búsqueda de la eficacia y la eficiencia se traduce en una mejor y más racional gestión de los recursos, provocando una mayor inversión (en el ámbito humano) en formación del personal, y en la necesidad de incrementar la calidad al menor coste. Es a partir de aquí cuando se empieza a debatir sobre los modelos de gestión más adecuados y sobre la gestión pública *versus* gestión privada.

Esta nueva situación se ve absorbida por nuevas políticas de gestión, participación y subsidiariedad, adaptando las organizaciones municipales a la innovación que constantemente debe afrontar para dar respuesta a las demandas presentes y futuras (Celma, 2000).

En la transformación de los criterios organizativos debe introducirse una visión estratégica que permita la mejor forma de prestación de servicios, la planificación y una explotación coherente de las instalaciones deportivas.

La decisión del modelo de gestión de los servicios municipales, es trascendental, si bien los gobiernos municipales buscan la preservación de los intereses públicos. En esta apartado hay que decir que se ha superado la discusión estéril sobre si la gestión era mejor realizarla de forma directa o indirecta, entendiéndose que el modelo a adoptar debe de estar en función de las características específicas de la población, instalación o sistema a gestionar, su dimensionado, su cultura organizativa, la estructura existente y de los objetivos marcados por el interés público (Celma, 2000).

Por todo ello, debemos procurar valorar la situación del ámbito y conceptos del “deporte y la actividad física”, para ser capaces de definir las tendencias de futuro en un ámbito tan creciente como es la gestión deportiva, y de esta manera poder darnos cuenta que las nuevas concepciones, las nuevas motivaciones, las nuevas expectativas, los nuevos practicantes y las nuevas estructuras organizativas, son los detonantes de cualquier tendencia en el ámbito del deporte y en el proceso de consolidación en la sociedad.

En definitiva, es importante tener claras ciertas preocupaciones por parte del legislador, para adaptar el ámbito profesional a los indicativos de una demanda en progresión, y en este sentido; un marco profesional estable y unificado que permita la consolidación de la gestión deportiva como una profesión tanto en el sector público como en el privado, en busca de una unión de esfuerzos de cara a conseguir una multiplicidad de las fuentes de financiación y una profunda modernización de ciertos aspectos legislativos que son aspectos que deberán consolidarse en los próximos años para poder dar respuesta a un sector que camina hacia la generación de un área de gran importancia. Esta justificación es uno de los principales motivos por los que surge este estudio, si bien intenta aportar y ayudar en la modernización y mejora de este sector en constante evolución.

Todo lo expuesto anteriormente, Mestre (2002) lo resume en la siguiente frase: “Esta exposición (visión) general de la evolución que ha experimentado la concepción del deporte se concreta en que se ha pasado de una situación de voluntarismo, a una exigencia social que precisa fórmulas óptimas de gestión. Criterios de calidad en el servicio, eficacia y rentabilidad económica han desbancado anteriores criterios deportivos basados, casi únicamente, en los resultados y, subsidiariamente, en los valores, intrínsecos para la persona, al practicar deporte”.

### **5.8. El cambio en la gestión deportiva**

La nueva situación generada por el fenómeno deportivo, es la que produce una demanda de actividad física como método eficaz para la salud o la mejora en la imagen personal. Esta demanda ha sido cubierta por la oferta de los gimnasios y centros deportivos, extendiéndose también a la práctica en el medio natural, la utilización de zonas urbanas, etc.

Esta realidad, según Celma (2001) tiene un plano económico que supone una verdadera industria de servicios, señalándola como

un ámbito con gran peso socio-económico que le sitúa en los puestos de cabeza del sector terciario de la economía estatal. Una muestra puntual de esta dinámica es, para la mayoría de practicantes, la moda (las marcas) y el mercado de material, accesorios y prendas deportivas, que día a día se ve incrementado. Aparte de las aportaciones directas en el consumo de las actividades físico-deportivas (cuotas, abonos, etc.) o espectáculo (entradas, derechos de publicidad y sobre todo TV para los grandes eventos o competiciones), el movimiento económico a la alza es imparable.

También debemos tener presente, que cada vez más la oferta pública, sin duda la más abundante, según Mestre (2002), en estos momentos en nuestra sociedad, tiende a equiparse a la privada en lo referente a los parámetros, sistemas y formas de gestión. Este autor continúa diciendo que la eclosión del deporte en las dos primeras décadas en la Administración pública, sobre todo la local, se le ha considerado:

- Actividad de interés general (social) para la población, por lo tanto era gratuita.
- Supeditado a un soporte jurídico, o normativo, y legal (nacional, autonómico,...).
- Basado en la estructura y la autoridad jerárquica sin distinción entre los ámbitos político y administrativo.
- Escasa profesionalidad (escasa o nula preparación académica) de los técnicos deportivos y gestores.

Esta racionalidad jurídica, continúa exponiendo el autor (Mestre, 2002), está evolucionando y dando paso a un nuevo concepto del deporte que se sustenta sobre la base de:

- Gestión basada en objetivos, en muchos casos económicos.
- Supresión del modelo cimentado en la reglamentación como eje central, persiguiendo una adaptación constante al medio ambiente (el deporte cambia con gran facilidad).
- Independencia entre los sectores político y administrativo-gestor.
- Incorporación para las áreas no técnico-deportivas, de profesionales titulados en otras especialidades diferentes de la deportiva, en detrimento de éstos.

- Aparición de la especialidad de gestión en el currículo académico de las Facultades de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

Esta realidad está propiciando la necesidad de aparición de un cuerpo de profesionales titulados cuyo objetivo es el desarrollo y mejora de la situación en la que se encuentra la actividad física y el deporte, a la vez que surge la necesidad de una mayor especialización por parte de los mismos (gestores deportivos).

Por este motivo, y siguiendo a Navarro (2000), las organizaciones deportivas públicas y privadas de la mayoría de los municipios Españoles, han apostado claramente por la profesionalización de sus recursos humanos en la última década (como consecuencia lógica del importante aumento de la práctica deportiva que se ha experimentado en este periodo y en general por el crecimiento indiscutible del deporte como actividad económica en España).

Si observamos a la gran mayoría de municipios mayores de 5.000 habitantes, podemos observar como éstos, cuentan con estructuras de técnicos que atienden los servicios deportivos locales.

Completando esta idea, Navarro (óp. cit) comenta que es necesario por tanto, que la figura del gestor deportivo profesional sea entendida y reconocida en España, con ello se contribuiría decisivamente a la mejora del sistema deportivo y se consolidaría el deporte como actividad económica generadora de riqueza y empleo.

Siguiendo esta línea de exposición debemos apuntar lo que dice Celma (2001) en referencia a los gestores deportivos, y es que éstos deben procurar interpretar las claves en el desarrollo de su rol y función, tanto sea en el aspecto de los usuarios practicantes, como el de usuarios espectadores, sabiendo extraer la estrategia adecuada en orden a la eficiencia socio-económica y viabilidad de su organización frente a este mercado tan dinámico. Empezando ya a utilizar expresiones tales como "cliente" en lugar de "usuario", o terminologías como "producto deportivo", "calidad de servicio", "atención al cliente", etc.

Los gestores deportivos han pasado a convertirse en "profesionales" abandonando esa actitud voluntarista y entusiasta que les había caracterizado en etapas anteriores. Todos empiezan a asumir, independientemente del ámbito al que pertenecen (público, privado, federativo, clubes, etc.) y saber interpretar, en su amplia dimensión, las diferentes formas que tiene la sociedad actual para abordar y consumir el producto deportivo, aplicando las diferentes técnicas de gestión más apropiadas a la realidad físico-deportiva en la que se ven inmersos.

Otro autor, Teruelo (2000) en su exposición sobre “las tendencias en la gestión del deporte”, expone cuáles son las líneas que está siguiendo actualmente la gestión deportiva en diferentes ámbitos, y que son las siguientes:

### *1. Atentos a la evolución de la nueva economía.*

Es un fenómeno económico global de grandes magnitudes (más crecimiento, más productividad, menos inflación). Es, también, una revolución tecnológica, apoyada especialmente en las comunicaciones digitales, internet y el correo electrónico. Es, sobre todo, poner al hombre en el centro del proceso de creación de valor en la empresa y en la sociedad (talento, motivación, empleo, liderazgo).

El mayor beneficio se obtendrá de la innovación, no de la optimización: el objetivo es emprender imperfectamente hacia lo desconocido. Para abordar lo desconocido, es necesario penalizar la perfección primero y desarrollar con habilidad las redes, después.

El ciclo “descubrir-desarrollar-destruir” sucede más rápido e intensamente que nunca y más en nuestro entorno del ocio y del entrenamiento.

### *2. Activos intangibles.*

El valor real de una entidad no sólo lo constituye ya su patrimonio tradicional (terreno, edificios, equipos e instalaciones), sino que, cada vez en mayor proporción, la confianza y la imagen de marca, la investigación, la experiencia, la formación, el conocimiento y el saber hacer de sus empleados, ganan en importancia.

### *3. Organización y tamaño.*

Las modernas empresas si quieren ser competitivas deben aligerar sus cargas estructurales, sean del tipo que sean. No está claro que el tamaño, a partir de uno mínimo, produzca ahorros en los costes de producción de servicios, sino más bien al contrario. El tamaño medio de las empresas está disminuyendo, ya que cuanto menor es el consumo *basal* de las organizaciones, mayores recursos pueden dirigir a los clientes. Cuanto más agudo y focalizado está el objetivo, más posibilidades de alcanzarlo, mayor es la competencia y la innovación. La *adhocracia* debe imponerse a la burocracia.

Los equipos deben construirse buscando el resultado en las áreas claves y no sobre personas, no sobre departamentos. Parece que los pequeños grupos de trabajo en torno a programas de



actividades y servicios representan la solución óptima de dimensionamiento. Además deben adaptarse a las circunstancias de los programas y de las demandas.

La toma de decisiones debe descentralizarse hacia la periferia organizativa, hasta llegar al núcleo operativo, hacia aquellos que contactan con más frecuencia con el cliente.

#### *4. Benchmarking.*

Significa identificar formas organizativas y pautas de actuación en los que la entidad no es eficiente y conocer quién y dónde realizan prácticas de forma excelente para contactar y encajarlas lógicamente y armónicamente en nuestra organización. Es muy interesante sistematizar el proceso, con varias entidades para que los beneficios sean mutuos y compartidos.

Dado que en los servicios públicos no existe competencia directa significativa, la cooperación entre entidades se debe potenciar, ya que el éxito de un servicio en un municipio es una oportunidad y una ventaja para que triunfe también en otro.

#### *5. Calidad percibida.*

Bien apoyada en la calidad técnica del servicio, lo que realmente importa es lo que valora el cliente. Las mejores ideas son las que se adquieren de los clientes y de los proveedores: a ellos deberemos enfocar nuestra atención.

Los estudios externos y profesionales de medición de la opinión deberán tener un hueco en la agenda y una dotación presupuestaria para cubrir su coste.

Aunque la calidad es intangible es un factor de gran importancia, ya que aporta identidad y marca a la entidad, motiva la utilización más intensa (recompra), activa la confianza y posibilita la base de la extensión del servicio a otros sectores sociales.

Las entidades que otorguen un valor añadido a sus servicios, y este sea percibido por los clientes, habrán conseguido la diferenciación, atención, calidad, estilo, innovación, etc.

Esta ventaja competitiva, aporta a la empresa singularidad y autenticidad, lo que posibilita mayores márgenes de beneficio (vía precio) y de imagen.

### *6. Formación.*

La adquisición de las habilidades necesarias para el eficiente desempeño del trabajo adquiere cada vez más importancia, tanto para las empresas como para las propias personas.

No es tan determinante la titulación académica de origen como la capacidad y flexibilidad para auto-adquirir dichas habilidades.

### *7. Ley del precio único.*

En los entornos bien desarrollados las diferencias de precio de un mismo producto, tienden a desaparecer.

La diferenciación por la prestación de servicios diferentes y de más calidad, podría romper esta Ley.

### *8. Marketing de experiencia.*

Parece que tienden a superarse las estrategias de marketing basadas en el producto, en el precio, etc.

Las nuevas tendencias parecen buscar ofrecer encuentros y vivencias agradables que estimulen los sentidos, el corazón, la mente de las personas.

Se trata de ofertar productos y servicios que estimulen, entreguen, eduquen, provoquen, con el objetivo de integrarlos en las vidas cotidianas de las personas.

### *9. Retención de clientes.*

Resulta 6 veces más barato mantener un cliente (interno o externo) satisfecho que conseguir uno nuevo.

Sólo se retiene a los clientes si se eliminan sistemáticamente defectos de las prestaciones y se refuerzan los factores generadores de satisfacción.

La medición de la satisfacción, los sistemas de información y la gestión de quejas y reclamaciones son claves importantes.

### *10. Simulación de escenarios.*

La planificación parece anticuada en entornos tan cambiantes como los actuales, en unos sectores más que en otros.

En el futuro se impone la simulación de escenarios que dan realidad virtual a la organización y a los mercados. Algunos

escenarios no se darán, pero estaremos preparados para el que sí aparezca.

Y, en todo caso, el aprender y entrenar el enfrentamiento a ellos, es de gran utilidad.

#### *11. Subcontratación.*

La cadena de valor completa internamente en la empresa, "materia prima-fabricación-montaje-producto terminado", ha pasado a la historia. Hoy entran piezas, se montan y salen acabados los productos. Hoy se compra en lugar de fabricar, y sólo cuando es más caro comprarlo, se produce dentro. Se tiende a contratar con empresas expertas el mantenimiento integral de las instalaciones, la limpieza, la gestión energética, la recepción, los monitores deportivos, los servicios médicos, etc.

En las competencias específicas bien dominadas por la propia organización es donde hay que centrarse para apoyar la rentabilidad.

#### *12. Financiación.*

En los servicios deportivos municipales, en concreto, se observa una tendencia hacia la financiación con recursos propios de la totalidad de los costes corrientes de producción de los servicios. Esto es: 1 (Gastos de personal) + 2 (Compra de bienes corrientes y servicios) = 3 (Tasa y otros ingresos). Las vías para conseguirlo inexcusablemente pasan por revisar al alza los precios (aproximándolos a los costes) y contener los gastos de producción.

### **5.9. El futuro de la gestión en la actividad física y deporte**

En plena era de la información, la tecnología, la robótica, la producción en cadena y la competitividad, Fernández (2000) intuye dos futuros dispares:

El primero, a medio plazo, que intensificará los aspectos más negativos para el ser humano, que ya apreciamos en la actualidad como característica de esta etapa de evolución social:

- Individualismo = Mayor soledad, menor solidaridad.
- Competitividad = Mayor dependencia del éxito a cualquier precio. Stress. Mayor porcentaje de fracasados potenciales. Depresión.

- Mercantilismo exacerbado = Seguirán perdiendo los de siempre.
- Informática, robótica, participación virtual, dictadura de la imagen = endogamia, introversión, deshumanización, carencias de comunicación y socialización, deterioro progresivo de la riqueza de movimientos, de la motricidad, aumento de problemas posturales en articulaciones y sistema neuromuscular. Notable disminución de las capacidades físicas por inactividad general.

Y segundo, a largo plazo, siguiendo la ley del péndulo y como reacción necesaria, de supervivencia, ante las “nuevas enfermedades sociales, que generará y fomentará”:

- Regreso obsesivo a la naturaleza y lo “natural”.
- Retorno al deporte, al juego y al ejercicio. Gran preocupación por la condición física, la salud.
- Incremento de actividades grupales, socializadoras, de dimensión reducida, para favorecer la comunicación.
- Humanización de las formas de utilización de la tecnología.
- Revalorización de la cooperación, del compañerismo, de la interacción social.
- Incremento de la necesidad de terapeutas de todo tipo, psíquicos, físicos y sociales.

Con el planteamiento expuesto, parece evidente que el sector al que nos hallamos vinculados vocacionalmente y profesionalmente, está llamado a seguir teniendo un importante protagonismo social según este mismo autor (Fernández, 2000). A continuación pasamos a exponer unos cuantos puntos o aspectos a tener en cuenta en los próximos años por Fernández (2000):

- Ante al continua evolución social, flexibilidad como concepto y capacidad de adaptación como condición.
- Importancia clave del análisis esporádico de la tendencia de la demanda.
- Tendencia revitalizadora a transformar y racionalizar las estructuras organizativas municipales de deportes.
- Crecimiento progresivo del porcentaje de mayores.

- Mayor exigencia de calidad por parte de los usuarios/clientes.
- Incremento del placer por la recreación. Actividad informal.
- Aumento del interés por las actividades en la naturaleza.
- Mayor participación en programas individuales, abiertos y flexibles.
- Disminución del interés por actividad en fines de semana. Crecimiento de las actividades programadas en martes y jueves y descenso de las que incluyen el viernes.
- Regresión clara del voluntariado, de los líderes sociales y por tanto del asociacionismo.
- Esponsorización. Grandes empresas y multinacionales, seguirán atendiendo prioritariamente a elites y TV. Atención en el futuro a la macro-aseguradoras, por su vinculación a las terapias preventivas que colaboren a reducir sus gastos de atención, hospitalización y rehabilitación.

Además subraya este autor, que el reto de futuro a corto plazo, al nivel de los municipios y de los recursos que gestionan, seguirá siendo:

- Promover y favorecer la incorporación del conjunto de ciudadanos a las prácticas saludables del ejercicio físico y del deporte. Utilización positiva del ocio.
- Valorar la gran importancia de la iniciativa privada en este campo, articulando medidas de protección y apoyo para lograr que amplíen y mejoren sus ofertas.
- Lograr que aumente de forma importante el número de practicantes autosuficiente, de práctica libre.
- Lograr que en las actividades básicas dirigidas a adultos, se genere un asociacionismo que con el apoyo, en principio, de los municipios, llegue a autogestionar sus programas.
- Aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la información hacia el exterior, máxima difusión de la oferta y también hacia el interior, para una mejor evaluación y corrección.

Celma (2001) en su artículo: "Evolución del deporte, su gestión y sus perspectivas de futuro" expone otra visión del fenómeno deportivo y sus posibles consecuencias futuras:

- Los estamentos del deporte de corte tradicional, las federaciones y sobre todo los clubes, deberán readaptarse a la evolución de este fenómeno. Su viabilidad dependerá, en la mayoría de los casos, de una redefinición de parte de sus objetivos sociales y la transformación de su economía en la generación de recursos "propios", recursos que complementen y sustituyan su actual subsidiariedad de las aportaciones públicas.
- Aparición de nuevas empresas de servicios especializadas en las distintas necesidades de la práctica, gestión y diseño del producto deportivo.
- Se incrementará la separación entre el deporte de carácter social y el deporte profesional o de espectáculo, especialmente en sus vertientes: estructural, organizativa y financiera.
- La imagen y comunicación de las organizaciones y sus productos o servicios se incrementará, teniendo una mayor participación del presupuesto de gastos.
- La administración deportiva, verá impuesta por las exigencias sociales, políticas de preservación y fomento del deporte social, aplicando los valores vinculados a su misión, por delante de otras actuaciones que ya tienen su respuesta en el libre mercado.
- El incremento sustancial de la práctica deportiva libre o no reglada de los ciudadanos y del uso social de las instalaciones deportivas y espacios de nuestras ciudades, producirá una mayor cultura y valoración del hecho deportivo, tanto entre la sociedad como en los poderes públicos cuestión que provocará demandas de mejores y más adecuados espacios de práctica.
- Las administraciones, y principalmente los entes locales, buscarán la optimización de sus prestaciones en el equilibrio entre la acción social y la eficiencia económica, cuestión que incidirá aun más en la externalización de los servicios deportivos.
- La cultura de consumo del deporte espectáculo, con el crecimiento de la TV de pago, los patrocinios y la publicidad, están variando sustancialmente los parámetros económicos del deporte profesional.
- La aplicación eficiente de nuevas tecnologías supondrá, aparte de una optimización del tiempo y los recursos empleados en la gestión, un bien preciado de la organización o el

equipamiento y sus servicios, que será valorado como un requisito asociado a la calidad y status de los practicantes o "clientes deportivos".

- El deporte, como fenómeno integrado en nuestras vidas cotidianas, no puede desligarse de la acelerada evolución social y sus necesidades. Cualquier transformación importante de esta sociedad, cada vez más global y tecnológica, incidirá de forma directa en los productos y hábitos deportivos de las personas. El producto deportivo, por tanto, tenderá a una duración más corta, acelerándose el proceso de su renovación o cambio.
- Se incrementará la capacitación-profesionalización de los RRHH de las organizaciones prestatarias de deporte, sobre todo en el sentido de la especialización sobre los diversos ámbitos y sectores del deporte.
- La competencia se extremará, la cultura establecida sobre el uso y la práctica en equipamientos deportivos, su nivel de exigencia, etc., hará que la calidad sea el factor más decisivo para la fidelidad de los practicantes clientes, y por tanto el elemento clave para el éxito de la empresa, club o ente.
- El concepto de sostenibilidad y el valor de la ecología se impondrán como un compromiso habitual del deporte en su interacción con el medio.

Con todo lo expuesto Celma intenta transmitir la idea de que el deporte es posible que actúe como elemento aglutinador, en algunos casos profiláctico, en la nueva realidad social que se está configurando y que tendrá como posibles ejes: el aumento del poder adquisitivo, la mayor longevidad y amplia diversidad. Además, apunta que un claro factor de este panorama es el aumento del flujo inmigratorio multiétnico y cultural, cuestión que nos dirige a importantes cambios demográficos con claras tendencias de distanciamiento social, por lo que el deporte puede (debe) incidir con su capacidad socializante, mediante la forma de practicante o trabajador de sus servicios para integrar a estos ciudadanos con el resto de la sociedad, contribuyendo a la aproximación de las diferentes culturas, razas, religiones, edades o posiciones sociales.

Otro autor, Martínez (2000) hace referencia a las perspectivas de futuro de la gestión del deporte en España, explicando que la gestión del deporte en este país seguirá, en el futuro (3 años), las siguientes líneas:

- El deporte profundizará en su imparable tendencia mercantilizadora. Será un producto económico más y, como tal, todo lo que realice estará sometido a los avatares y ritmos

de la economía nacional (mundial ya) sin posibilidad de evasión.

- Continuará su inserción social. Seguirá perdiendo su aspecto de “ser un mundo aparte” para formar parte ineludible del resto de la sociedad y de sus compromisos de todo tipo.
- El deporte, en general, seguirá creciendo en todos los aspectos de su forma poliédrica. Con sus amenazas y sus fluctuaciones, no hay nada en el horizonte que indique que se pueda detener su evolución. Habrá más demanda, más oferta; llegarán más dinero, más instalaciones y más complejas, más personal, más recursos, etc.
- El ámbito de la gestión en el deporte también conocerá un crecimiento en todos los niveles y áreas. Especialmente el sector privado experimentará un mayor desarrollo favorecido por el propio sector público que seguirá con la tendencia de aligerar sus estructuras para dotarlas de una mayor flexibilidad y adaptación al mercado, a través de la subcontratación de algunas tareas o servicios. Proliferación de micro y pequeñas empresas del deporte y su entorno. Las Administraciones públicas irán perdiendo la idea de “servicio” que se tenía de lo deportivo y ganarán en la búsqueda de la eficiencia, independientemente del modelo elegido (directo o indirecto).
- La gestión dará respuesta a la evolución del hecho deportivo y a las necesidades y anhelos de los practicantes, de forma más rápida de lo que lo hacemos ahora y mejor adaptada a su ritmo. Se producirá una reducción de los ciclos de vida de los productos y servicios deportivos, aparecerán especialidades nuevas, nuevas actividades, etc.; y habrá una mayor competencia que modificará parte de las estructuras y modelos que ahora conocemos.
- Todo el deporte será (es) susceptible de una gestión más profesional. Algunas áreas de las organizaciones deportivas, hasta ahora realizadas de forma benevolente, serán susceptibles de ser realizadas profesionalmente. Aparecerán nuevos nichos de trabajo en nuevas áreas. Se crearán nuevos gestores al reducir los ratios de población a la que se dirigen los programas y los recursos. Asociaremos actividades cercanas, relacionadas con el ocio. Progresarán las ofertas privadas e individualizadas de actividades de servicios.
- En cuanto a las formas o la relación contractual, tenemos que ir acostumbrándonos a conocer gestores deportivos que trabajen “desde casa” (tele-trabajo, Internet, etc.), de forma estacional, o esporádica (a petición expresa) parcialmente (en



cartera) para distintas entidades, en distintos ámbitos o niveles, etc.; muy influidos por la revolución de las telecomunicaciones y los adelantos informáticos-virtuales y la globalización del mercado. Todo ello nos llevará hacia un nuevo concepto del trabajo que realizamos y la gestión en general y, por tanto, de nuestro estilo de vida y de nuestras familias.

- Se conocerá mejor la esencia del trabajo de los gestores del deporte fruto de los años de experiencia y de una más adaptada formación. Se trabajará con mayor dedicación a las tareas propias de la gestión, utilizando los nuevos métodos, posibilidades y recursos auxiliares que estarán a nuestra disposición. Mejorará el concepto y la consideración que la sociedad tiene de esta profesión y su necesidad.

Por todo esto, Martínez (2000) continua argumentando que es fundamental la formación, el reciclaje continuo y el intercambio de experiencias que permita que estas nuevas organizaciones funcionen correctamente y se obtengan los resultados adecuados tanto empresariales como para nuestra propia satisfacción.

Siguiendo esta línea de exposición también hay que hacer referencia a que existen, según Cecilio (2000), una serie de claves que serán determinantes de la gestión en un futuro inmediato, y que distinguirán a las organizaciones excelentes de las que no lo son:

- La calidad como modelo de gestión.
- La gestión estratégica de los recursos humanos.
- La formación y profesionalización.
- La planificación de instalaciones recreativas que aúnen ocio, salud, relaciones humanas y actividad física.
- La introducción de nuevas tecnologías.

Este autor continúa diciendo que: "quién sea capaz de planificar con una visión acorde a la velocidad con que se mueve el mundo, definiendo los objetivos y trazando las estrategias aprovechando las posibilidades de las nuevas tecnologías, quién sea capaz de desarrollar todo el potencial de su personal y quien sea capaz de tener satisfechos a los tres poderes básicos de toda organización, como son los clientes, empleados y propietarios, habrá ganado el futuro pues tendrá la capacidad para alcanzar y sostener resultados sobresalientes".

A su vez García (2000) al referirse a las perspectivas de la gestión deportiva municipal y los modelos de gestión, afirma que la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos, y su orientación a una mejor calidad de la misma, han desarrollado la demanda de práctica de actividades físicas y deportivas.

Continúa argumentando que el trabajo realizado hasta la actualidad, es el principio (comienzo) para llevar a cabo el nuevo impulso que hay que hacer para garantizar los niveles de práctica deportiva que la sociedad demanda, cada vez con más insistencia, si bien, en esta tarea los ayuntamientos son los que tienen que afrontar un futuro marcado por tres grandes condiciones:

- Las dificultades por sus financiamientos.
- El incremento de la calidad de las demandas ciudadanas de servicios.
- Los retos de la nueva sociedad de la información.

Para alcanzar el éxito en la gestión, la clave estaría en generar nuevos servicios deportivos “para todos”, sin incrementar el gasto ordinario y al frente de unos “clientes” cada vez más exigentes. En general la política municipal estaría marcada en el futuro por una presencia más elevada del ciudadano en la toma de decisiones de los equipos de gobierno, y por tanto en la política deportiva municipal.

#### **5.10. Gestión deportiva en función de su carácter público o privado**

En primer lugar debemos definir lo que se entiende por servicio público para diferenciarlo del privado, por ello nos remitimos a lo que dice la Ley de Bases según la cual entiende que:

“Son servicios públicos cuantos tienden a la consecución de los fines señalados como de la competencia de las entidades Locales”.

Las características que definen un servicio público (FEMP, 2000) son:

- Las actividades de titularidad pública.
- Las actividades de prestación regular y continua.

- Existe un derecho del ciudadano en la prestación.

La concreción de estos conceptos aparece en la citada Ley de Bases en los artículos 25, 26, 28 y 86 del Texto Refundido de Disposiciones Legales vigentes en materia de Régimen Local RDL 781/1986 de 18 de abril, artículos que comentaremos más detenidamente en apartados posteriores de este marco teórico. En estos aparecen recogidos cuales son los servicios públicos mínimos a prestar por las Corporaciones Locales.

Existe actualmente una dicotomía entre lo público y lo privado. Esta temática tiene especial relevancia en la actualidad y en las sociedades occidentales, debido a la insistencia con la que se demanda una mayor calidad y una mayor rentabilidad de los servicios públicos (Martínez-Tur y Peiró, 1995).

En Europa empieza a plantearse la posibilidad de que los logros de lo que se ha venido denominado *sociedad del bienestar* pudieran perderse. La gran cantidad de costes que suponen estos beneficios sociales y el auge de tendencias ideológicas neoliberales pueden ser factores explicativos de ello (Estefanía, 1995). Metcalfe y Richards (1987) plantean que una de las maneras de afrontar estos costes sociales es la privatización de los servicios públicos o la adopción de formas de gestión y funcionamiento organizacional privados en el sector público.

Este último aspecto es importante tenerlo presente para poder entender y tener claro que en una instalación pública se puede gestionar a través de diferentes fórmulas de gestión indirecta (concesión, gestión interesada, concierto, sociedad económica mixta y arrendamiento) y que por lo tanto no la convierten en una gestión privada. Además, la prestación del servicio a través de estas fórmulas no supone renunciar ni traspasar la titularidad del mismo y por lo tanto es diferente de la "privatización".

Todo esto tiene su correlato con el mundo de la gestión deportiva. Así pues, García Ferrando (1992) defiende que tanto los servicios deportivos públicos como los privados deben orientarse según el principio de la racionalidad económica incidiendo más en la profesionalización de la gestión y en la orientación al mercado que en el voluntarismo y las ayudas públicas. Esta idea, se traduce en una mayor incidencia en la profesionalización de la gestión pública, en el pago directo por el uso de las instalaciones deportivas, y en la consideración del beneficio económico como objetivo pertinente de los servicios deportivos públicos (Ramos, 1993; Añó, 1995).

Además, unido a todo ello, hay que destacar la excesiva burocratización (debido a las reglas jurídicas) que, junto con la necesidad de ofrecer un servicio para la consecución del bienestar

de la población en materia deportiva, por parte de estas entidades públicas, tienen una serie de importantes influencias sobre la gestión de las instalaciones deportivas públicas. Los gerentes de este tipo de instalaciones, en contraposición a los de las instalaciones privadas, deben hacer frente a una serie de presiones por parte de la esfera política y de los mismos ciudadanos (Martínez-Tur, 1995). Pero además, también influye de una manera relevante en procesos organizacionales como la toma de decisiones, la socialización laboral, el conflicto, etc.

Si nos centramos con más detenimiento en analizar las diferencias que encuentran algunos autores con respecto a la gestión pública o privada, vemos que éstas estriban fundamentalmente en:

- En las instalaciones públicas suelen existir conflictos entre los gerentes y los políticos, si bien son estos últimos los que a veces se reservan el poder de tomar decisiones importantes en materia deportiva, mientras que en las instalaciones deportivas privadas, son los gerentes los verdaderos responsables de lo que ocurre en la instalación, y los que están por encima se limitan a nombrar y cesar al gerente en función de diversos criterios (Ramos, 1993).
- En las instalaciones públicas, en comparación con la privada, existe una mayor ambigüedad y conflicto de rol de los gerentes (Peiró et al., 1994). Importantes causas de ello son las presiones externas (control político y control social) a que se ven sometidos los gerentes públicos (Martínez-Tur, 1995).
- En cuanto a las responsabilidades y tareas a realizar por los gerentes, los de las instalaciones deportivas públicas dedican gran parte de su jornada de trabajo a tareas de carácter administrativo, echando en falta especialistas en los que poder delegar dichas tareas. Por contra, los gerentes de instalaciones deportivas privadas ponen especial énfasis en las relaciones públicas y en la calidad de servicio (Martínez-Tur y Peiró, 1995).
- Los gerentes de instalaciones deportivas públicas, al menos en poblaciones grandes, se sienten más ligados a la promoción del deporte y la programación de actividades, mientras que desearían evitar las tareas de carácter económico-administrativas. En cambio, los gerentes de instalaciones deportivas privadas tienen una visión más globalista de su trabajo, se sienten responsables de todo lo que ocurre en la instalación, y asumen como suyas las competencias en todas las áreas de gestión (Ramos, 1993).

- Los gerentes de instalaciones deportivas públicas, guiados por la rentabilidad social y por la búsqueda del bienestar general de la población, intentan cubrir la mayor diversidad posible de demandas, en cambio, los gerentes de instalaciones privadas seleccionan el tipo de usuarios que atienden, y por tanto, satisfacen una serie de demandas concretas (segmentación y especialización) (Heineman, 1991; Martínez del Castillo, 1992).

Al abordar esta temática de la gestión, Mestre (2002) entiende (sin que suponga una sistematización formal) que puede hablarse de dos tipos de gestión:

- Gestión deportiva privada.
- Gestión del servicio público deportivo.

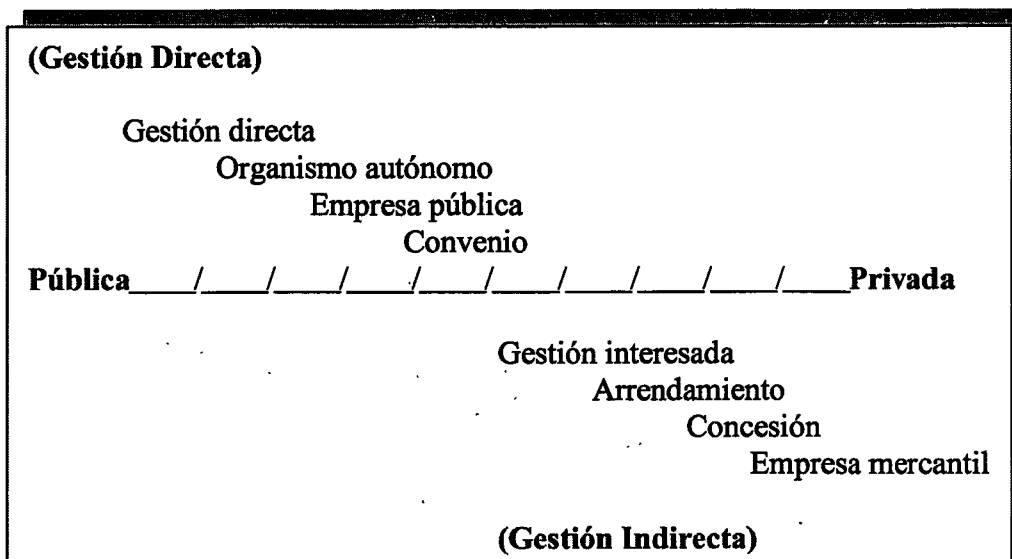
Así pues, continua diciendo, que no puede hacerse distinción en cuanto a modos de gestión de unas tipologías de instalaciones con respecto a otras, y que sí parece existir una tendencia a considerar algunas instalaciones, como pueda ser el caso típico de las piscinas cubiertas, como tipología hacia un trato un tanto diferenciado, sin duda por su especificidad.

Además este autor, al referirse a la modalidad de gestión deportiva privada, entiende que cabe distinguir las instalaciones con ánimo de lucro y como tales gestionadas, y las instalaciones de carácter público gestionadas por clubes deportivos, federaciones, etc., cuyos fines son los deportivos sin ánimo de lucro.

En cuanto a las instalaciones de carácter público, aunque existen algunas de propiedad de las Comunidades Autónomas o del C.S.D., tienen una gran preponderancia las de carácter municipal, las patrimoniales de las Administraciones locales.

Para poder entender todo lo expuesto Mestre (2002) presenta un gráfico (figura I-5) que clarifica enormemente todo este tema de la gestión pública y privada.

Basándose en lo expuesto, y siguiendo esta línea, Juan Ramón Martínez (2001) expone una clasificación de los Servicios Deportivos Municipales que denomina "tipología", a partir de la información obtenida a través de los gerentes y los responsables de dichos servicios, en un intento por establecer una escala de intervalo nominal de un concepto multivariable como es la gestión.



**Figura I-5.** Extraída de Mestre (2002). La gestión, de la pública a la privada.

También añade, que al tratarse de un concepto de carácter nominal *adhocrático* y con un alto nivel de subjetividad para cada uno de los entrevistados, el poder establecer una clasificación sobre gestión, estaría sobre la base de los indicadores que aparecen especificados en su entrevista, desarrollando una escala porcentual descendiente de 100 a 0 según el mayor o menor control de la gestión:

1. DIRECTA (100 %): la gestión es realizada íntegramente por el propio SDM (Servicio Deportivo Municipal).

- Mantiene la titularidad pública y la explotación de las instalaciones.
- Aprueba, desarrolla y controla el presupuesto y las actividades deportivas.
- El personal propio (del Ayuntamiento) desarrolla todas las actividades del SDM.
- No tiene ningún tipo de concierto/convenio con clubes, federaciones y otros para el desarrollo de actividades deportivas en sus instalaciones.

2. INDIRECTA PARCIAL (+75 %): la gestión es realizada íntegramente por el propio SDM pero algunas actividades deportivas se realizan a través de convenios, subvenciones o cesión de instalaciones con clubes, federaciones y otros.

- Mantiene la titularidad pública y explotación de las instalaciones.

- Aprueba, desarrolla y controla el presupuesto y las actividades deportivas.
- La mayoría del personal técnico es propio (del Ayuntamiento) aunque alguna actividad puntual la realizan monitores de un club o federación a cargo del SDM.
- Para dicha actividad puntual el SDM subvenciona al club.

3. CONVENIADA (50 al 75 %): la gestión es realizada por el propio SDM pero un buen número de actividades deportivas se realizan a través de convenios, subvenciones o cesión de instalaciones con clubes, federaciones y otros.

- Mantiene la titularidad pública y explotación de las instalaciones.
- Aprueba, desarrolla y controla el presupuesto y las actividades deportivas.
- Posee personal técnico para el desarrollo de alguna actividad pero la mayoría de los monitores no son del propio SDM sino concertados/conveniados con cargo al SDM, a través de subvenciones con los clubes o federaciones.
- Realizan periódicamente conciertos/convenios a través de subvenciones para el desarrollo de dichas actividades.

4. INDIRECTA AVANZADA (25 al 50 %): el control de la gestión es realizado por el propio SDM pero la mayoría de las actividades deportivas se realizan a través de convenios, subvenciones o cesión de instalaciones con clubes, federaciones y otros.

- Mantiene la titularidad pública y el control de las instalaciones, pero algunas instalaciones se explotan a través de concesiones.
- Aprueba y controla/coordina el presupuesto y las actividades deportivas, pero el desarrollo de dichas actividades se realiza por los clubes, federaciones y otros, que se encargan del cobro de dichas actividades.
- La mayoría del personal técnico para el desarrollo de las actividades deportivas es ajeno al SDM y es remunerado a través de subvenciones vía concierto/convenios.

- Realizan sistemáticamente conciertos/convenios a través de subvenciones para el desarrollo de la mayoría de las actividades deportivas.

5. INDIRECTA TOTAL (-25 %): la gestión es coordinada/supervisada por el SDM pero la explotación de las instalaciones así como las actividades deportivas se realizan a través de convenios, subvenciones o cesión de instalaciones con clubes, federaciones y otros.

- Mantiene la titularidad pública y la coordinación/supervisión de las instalaciones, pero no el control y explotación de las mismas.
- Aprueba y coordina/supervisa el presupuesto y las actividades deportivas, pero el control y explotación de dichas actividades se realiza por los clubes, federaciones y otros, que se encargan del cobro de dichas actividades.
- No posee personal técnico para el desarrollo de las actividades deportivas, tan sólo coordinadores.
- Realizan sistemáticamente conciertos/convenios a través de subvenciones para el desarrollo de todas las actividades deportivas.

No obstante después de haber expuesto todo esto, debemos comentar que aun hoy en día existe una ambigüedad entre los juristas y los teóricos entre el concepto de gestión de servicio público y privado.



## **I.6. EL MUNICIPIO Y LAS ENTIDADES PÚBLICAS FRENTE A LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE**

### **6.1. Formas de organización del deporte**

El deporte y la actividad física poseen diferentes formas organizativas. Su análisis y estudio es fundamental por las tres siguientes razones, según Heinnemann (1999) en su obra "Sociología de las organizaciones voluntarias. Ejemplo del Club deportivo":

1. El tipo de organización del deporte determina la forma y el contenido de la oferta deportiva, su estructuración, los modos de gestión y de participación, entre muchas otras cosas. El "deporte" toma en cada una de estas organizaciones diferentes expresiones y significados.
2. Los motivos e intereses de aquellos que se deciden por uno u otro tipo de oferta también son distintos, las ofertas tienen para cada grupo de personas un atractivo diferente.
3. Las variables estructurales de la oferta deportiva pueden entrar en competencia directa entre ellas: los gimnasios comerciales -que resultan más atractivos- pueden dificultar la existencia a los clubes deportivos, las subvenciones estatales a la oferta asociativa perjudican la competitividad de la oferta privada, etc.; sobre todo, cuando estas fórmulas organizativas adquieren una importancia equivalente, se generará una dura competencia en el mercado y por los mercados - sin duda, en beneficio de los practicantes. En este sentido, el perfil del deporte en un país viene determinado en gran manera por la importancia relativa de estas diferentes formas de organización del deporte.

Este mismo autor diferencia cinco tipos distintos de organizaciones dentro de este ámbito (actividad física y deporte):

- La organización del deporte no-organizado.
- La oferta deportiva comercial.
- Las organizaciones deportivas públicas.
- Los clubes deportivos.
- Las organizaciones secundarias.

### *1. La organización del deporte no-organizado.*

Aunque a primera vista resulte paradójico hablar de una "organización del deporte no-organizado", Heinnemann (1999) aclara que en lo que se refiere con este tipo de organización también incluye a la práctica informal y privada, por lo que ésta requiere de instalaciones, infraestructura, equipamientos, formación, dirección, etc., que implican un trasfondo de alta organización profesional, comercial o estatal. Este trasfondo organizativo resulta especialmente importante en el caso del turismo deportivo.

Este tipo de práctica exige un asesoramiento especializado y posibilidades de formación, mantenimiento, servicio y reparación. Así, se confeccionan todos los requisitos que permiten que cada cual se organice su espacio según sus apetencias y su deporte de modo informal.

Los practicantes de este ámbito no-organizado tienen una estructura motivacional y de intereses específica, si bien ya no se practica deporte en su concepción tradicional, sino más bien se da valor a las vivencias (Heinnemann, 1999). La vivencia es lo que lleva a la práctica del deporte. Ya no se practica deporte únicamente por los beneficios que aporta, sino sobre todo por el deseo de experimentar. La vivencia ha pasado a ser el objeto primordial de la práctica y no el complementario.

### *2. La oferta deportiva comercial.*

La oferta deportiva comercial tiene como objetivo principal el alcanzar beneficios, esta es una de las principales diferencias con respecto a la de los clubes y la de las organizaciones deportivas públicas. De esta forma lo que pretende el propietario, en la mayoría de los casos, es asegurar su subsistencia. El beneficio resulta de la diferencia entre gastos e ingresos. El hecho de que la diferencia y el consiguiente beneficio sean grandes no es algo que atañe únicamente a la oferta deportiva comercial. También los clubes deportivos intentarán, o al menos deberían hacerlo, trabajar de forma rentable.

En cuanto a la oferta deportiva comercial, existe un amplio espectro de condiciones de implantación, ofertas, variedad de programas, número de clientes, personal y organizaciones.

La multiplicidad de la oferta deportiva comercial puede ser clasificada del siguiente modo (Heinnemann, 1999):

1. Grandes instalaciones de deporte y ocio.
2. Gimnasios de fitness y culturismo.
3. Modernos estudios de baile y gimnasia.
4. Escuelas de danza.

5. Academias especializadas.
6. Gimnasios de artes marciales.
7. Ofertas de deporte, psique y salud.

La variedad de oferta deportiva comercial es consecuencia de las motivaciones particulares de los practicantes en estas organizaciones. Los mayores éxitos comerciales son observables allí donde las necesidades de la demanda son satisfechas con mayor "precisión". Esto puede describirse como un incremento de la eficiencia mediante la diversificación y la atención individualizada.

### *3. Las organizaciones deportivas públicas.*

Bajo responsabilidad y administración públicas han surgido una serie de organizaciones cuya función consiste en impulsar la actividad física y el deporte, en crear posibilidades para que la población pueda practicarlo, así como en construir, mantener y gestionar las instalaciones deportivas. Hay diversas organizaciones de este tipo y, según Paris Roche (1998, 34-35) se pueden clasificar como sigue:

#### a) A nivel local.

- o Servicios Municipales de Deportes. Se trata de organismos administrativos cuyo deber consiste en construir y administrar las instalaciones deportivas, en proporcionar medios para el deporte, en impulsar su desarrollo dentro del municipio, poniendo a disposición suficientes infraestructuras para las organizaciones privadas y para el deporte informal. Si se asumen dichos deberes de forma sistemática dentro de las funciones de la administración municipal, se puede afirmar lo siguiente: los servicios municipales de deportes tienen el deber de poner a inmediata disposición bienes y servicios para la práctica del deporte y de transferir medios económicos a los clubes deportivos.
- o Patronatos deportivos municipales. Estas organizaciones están vinculadas a los ayuntamientos pero tienen autonomía jurídica. Aunque están sometidas al control público y financiadas por el Estado, atienden a sus obligaciones respondiendo por su cuenta y por ello también con presupuesto propio. De modo que, por una parte, tienen competencias similares a las de los servicios municipales de deportes; por otra parte organizan ofertas deportivas por cuenta propia, especialmente para el "deporte para todos".

Frecuentemente se escoge esta forma jurídica debido a su mayor flexibilidad en comparación a la de un organismo administrativo estatal (como es el caso de los servicios municipales de deportes).

- o Servicios provinciales de deporte. Vinculados a las diputaciones provinciales, tienen ante todo que establecer las funciones, programas y líneas de desarrollo para el deporte, que apoyar a los municipios en su trabajo así como coordinar los programas deportivos y las iniciativas de los municipios dentro de una provincia.
- o Servicios comarcales de deporte o mancomunidades. La labor de estas organizaciones reside principalmente en garantizar la existencia de instalaciones deportivas y de “deporte para todos” dentro de una comarca, cuando los municipios son demasiado pequeños para lograrlo por sus propios medios.

b) Al igual que a nivel local, a nivel regional o de comunidad autónoma se pueden distinguir organizaciones parecidas con deberes y funciones comparables. Su responsabilidad se extiende al ámbito territorial correspondiente.

- o Direcciones generales de deportes de las comunidades autónomas. Éstas son responsables del desarrollo del deporte dentro de cada Comunidad Autónoma. Tienen competencias tanto de carácter político como técnico.
- o Institutos autonómicos o regionales del deporte. Al igual que los patronatos deportivos tienen un estatuto jurídico independiente.
- o Organismos deportivos dependientes de Comunidades autónomas. Estas organizaciones también cumplen dentro de una comunidad funciones independientes. Es el caso de los centros de alto rendimiento, laboratorios de investigación sobre material deportivo, centros de medicina deportiva, etc.

c) A nivel estatal.

- o El Consejo Superior de Deportes. Como organismo dependiente de la política estatal tiene la responsabilidad política del desarrollo del deporte

en España, aunque en algunas ocasiones entre en competencia con las Comunidades Autónomas.

- o Otras organizaciones deportivas con funciones especiales. Son las encargadas del deporte de la policía o el ejército.

#### 4. Clubes deportivos.

En España existen casi 44.500 clubes deportivos (Heinemann, 1999). Sin embargo, estas cifras son únicamente estimaciones aproximadas, debido a que en España no existe ningún registro estadístico de los clubes deportivos fiable, sino que cada Comunidad Autónoma tiene el suyo propio que es actualizado con periodicidad variable. Esta cifra abarca multitud de tipos de clubes.

Para entender mejor la situación de los clubes deportivos en España se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- La multiplicidad de formas en que se manifiestan los clubes deportivos.
- La vinculación organizativa del deporte en la estructura asociativa española.
- La relación especial entre el Estado y los clubes deportivos.

Si se quiere entender adecuadamente la situación de los clubes deportivos en España y los retos con los que se enfrentan en el futuro se deben considerar los amplios cambios que han acaecido en los últimos años en la estructura de la población española, en el desarrollo social y en el mismo deporte, según Heinemann (1999, 43-44), si bien en el desarrollo de los clubes adquiere importancia el hecho de que:

- España tiene el índice de natalidad más bajo del mundo. Dicho aspecto tiene consecuencias de gran alcance en la estructura de la población.
- Además, se añade que las expectativas de vida, que en España ya se sitúa por encima de la media europea, seguirán aumentando.
- Se debe tener en cuenta, que cada vez más personas viven en hogares unifamiliares, sobre todo aquellas pertenecientes al grupo de mayores, en los casos en que su pareja haya fallecido y las que forman el grupo de los jóvenes que están estudiando o que, por su estilo de vida,

no han contraído aún ningún vínculo largo e institucionalizado.

- La estructura poblacional se caracteriza por el número de personas con un mayor nivel de instrucción, las cuales tienden a practicar más deporte; al mismo tiempo. Igualmente se debe tener presente el hecho de que la cuota de ingresos, especialmente de las mujeres, va en aumento modificándose también los índices de participación deportiva.
- Finalmente hay que considerar que actualmente todavía un porcentaje relativamente alto de población vive en áreas rurales donde la oferta deportiva está menos diferenciada y el interés por el deporte menos difundido.

De aquí se derivan ciertas consecuencias para el desarrollo deportivo:

- La homogeneidad de los grupos que practican deporte desaparece. El deporte se ha heterogeneizado según las diferentes motivaciones y expectativas.
- El deporte será cada vez más una actividad de tiempo libre para "los adultos eternamente jóvenes". Estas personas no son mayores ni no-deportistas, por el contrario, harán todo lo posible por mantenerse jóvenes, dinámicos, en forma, con salud y capaces de rendir.
- Simultáneamente aumenta el número de personas mayores, es decir, de aquellas cuya participación en el deporte se encuentra muy por debajo de la media, de forma que el potencial deportivo disminuye si no se logra motivar a dicho grupo con una oferta deportiva apropiada.
- Asimismo, la transformación del núcleo familiar ha repercutido en la emergencia de los modelos deportivos. La familia tradicional pierde importancia frente a otras formas de convivencia. Personas que viven solas, incremento de los divorcios o separaciones, acompañado, entre otras cosas, del aumento de mujeres que asumen la responsabilidad familiar superando las incidencias de la vida cotidiana, población juvenil que, en mayor o menor medida, busca formas alternativas.

##### *5. Las organizaciones secundarias.*

Su objetivo primordial no es ofrecer deporte, como es el caso de los clubes o de las empresas comerciales de servicios deportivos.

Han introducido el deporte en su programa con la finalidad de aumentar su atractivo. Entre ellas destacan:

- Empresas que realizan ofertas deportivas para sus trabajadores y sus familias.
- Los departamentos de deporte de las universidades, es decir, las ofertas que hacen las universidades para dotar a sus miembros de la posibilidad de hacer deporte.
- Asociaciones de padres y madres del alumnado.
- Y otras muchas organizaciones que se ocupan del deporte.

Estos distintos tipos de organización no se dan en la realidad de un modo tan diferenciado. Lo especial del desarrollo del deporte y de sus organizaciones en los últimos años es, más bien, la creciente interdependencia de los diferentes tipos de organización.

Las organizaciones se ven confrontadas al reto de alcanzar una mezcla óptima de elementos de los diferentes tipos de organización con el fin de dar curso a las exigencias de la demanda.

Una vez expuestos los tipos de organizaciones en la actividad física y el deporte, vamos a pasar a centrarnos en las organizaciones públicas, para continuar analizando más en profundidad a las Administraciones locales, si bien este estudio tiene como objeto el analizar y comprender a los gestores deportivos en “los municipios” mayores de 10.000 habitantes.

## **6.2. La realidad del deporte y la actividad física en la sociedad: las vías del deporte**

El deporte y la actividad física ejercen una influencia en la vida institucional, cultural y social de nuestra realidad, además de convertirse en un medio idóneo para vertebrar a la sociedad y para incorporar valores tales como: el higiénico-sanitario, búsqueda de la calidad de vida y del bienestar, desarrollo del esfuerzo individual y colectivo, tolerancia frente a otro/s y desarrollo de la solidaridad respecto a las normas y las personas entre otros.

Así pues, para poder entender la influencia generada por éstos (actividad física y deporte) se debe partir del análisis de sus fines, si bien, siguiendo a Juan A. Mestre (2002) en su obra “Planificación estratégica de la gestión de piscinas”, el fin último del

deporte y la actividad física están en consonancia con su propia esencia, pudiendo admitirse fines parciales que conforman *sistemas deportivos diferenciados*, surgiendo de esta manera las distintas *vías* del deporte, a través de las cuales discurre, se desarrolla, se acomete, etc. bajo un signo diferenciador que aglutina formas semejantes aunque emprendidas a partir de pretensiones distintas.

Este autor (en su obra citada en último lugar) continúa diciendo que cada una de estas *vías* del deporte puede definirse como un sistema continuo, integrador y diferenciado, de actividades físico-lúdico-deportivas tendentes a satisfacer necesidades humanas de movimiento, y son las que posibilitan realmente la práctica deportiva. Además, tendrán una organización y un entorno propios que determinarán su especificidad. Esta sistematización podrá servir de base de una posible estructura taxonómica del ámbito físico deportivo.

Cada una de las *vías* del deporte puede definirse a través de un sistema continuo, diferenciado e integrador, con la finalidad de satisfacer las demandas y necesidades de los ciudadanos

Las vías se manifiestan a través de (Mestre, 2002):

- Sus fines. Conforman los propósitos perseguidos.
- Su ámbito de aplicación. Marcará y determinará los límites respecto del medio ambiente imperante en los que surge y se desarrolla.
- La legislación específica; que por un lado la soporta y por otro la regula, reglamenta y normaliza los modos de hacer y actuar.
- Los planes y programas. Constituyen el conjunto de recursos particulares de cada una, creados para el logro de los fines.
- El nivel competencial. Conformará una estructura organizacional jerárquica mediante la cual, cada una de las vías deportivas quedará inmersa en una organización superior de la que formará parte en cuanto que subsistema.

A continuación vamos a pasar a analizar las cinco vías deportivas, más una sexta que sería la utilitaria, y diferenciadas por Juan A. Mestre (2002):

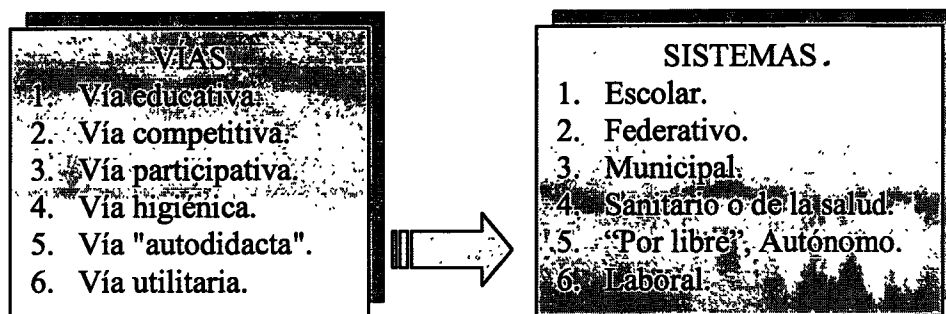


## a) Vías deportivas.

- Vía educativa.
- Vía competitiva.
- Vía participativa.
- Vía higiénica.
- Vía "autodidacta".

## b) Vía utilitaria.

Debemos tener presente, que cada una de estas vías son las que nos permiten acceder a los diferentes sistemas deportivos expuestos por Mestre (2002). A continuación pasamos a presentar un cuadro (figura I-6) de este mismo autor donde expone las vías y sus sistemas correspondientes:



**Figura I-6.** Relación entre las vías y sistemas deportivos según Mestre (2002).

Además, entre estos sistemas existe una gran cantidad de conexiones entre sí, hasta incluso, en algunas ocasiones concretas se puede hablar de un continuo entre ellos, también aclarar que están en continua evolución, adaptándose a las nuevas situaciones, a las nuevas necesidades de la sociedad, a las nuevas leyes y reglamentos, e incluso a las nuevas demandas de los ciudadanos.

En cada una de las vías se deberá desarrollar una *planificación deportiva*, entendida ésta en su concepción más amplia, que precisa de una adecuación a cada una de ellas y que exige, por tanto, técnicos especialistas en cada una de las vías. Requiere modelos de *organización* diferenciados, y modos de *gestión* específicos, además de otras estructuras aplicables de manera específica a cada vía.

### 1. Vía educativa.

Es la más conocida y entendida, y corresponde, a la labor desarrollada en el contexto educativo por los profesionales de la actividad física y el deporte. Conforme a la vigente Ley educativa, esta vía comenzará en la educación infantil que comprende hasta los seis años, finalizando en la educación universitaria.

**Fines.**- Son sus fines los propios de la educación y la formación de la persona, la educación del cuerpo y a través del cuerpo, la educación del movimiento corporal en sus distintas funciones, y el desarrollo de las capacidades motrices y psicomotrices del alumnado.

## **2. Vía competitiva.**

Esta puede considerarse como la más claramente extendida en nuestra sociedad, si bien, suele ser asociado comúnmente el término deporte por competición. Suele desarrollarse a través de las propias federaciones, clubes, asociaciones, etc., buscando principalmente la consecución de una victoria a través de unas reglas preestablecidas.

**Fines.**- De forma general puede decirse que el fin de esta vía es el deporte de alta competición. A través de ella, además de los ideales de participación, de confrontación reglada, de respeto mutuo, etc. valores todos necesarios, que se acatan, prevalecen e incluso se sobreponen otros intereses como son, precisamente, el logro de la victoria y, en su caso, del récord.

## **3. Vía participativa.**

Esta es la tercera de las vías importantes del deporte actual, (es la que a nosotros nos interesa para el desarrollo de esta investigación). Su aparición es la más reciente de las tres, ésta se produjo en torno a 1975 y empezó a tomar fuerza a comienzos de la década de los años 80. El tipo de actividades físico-deportivas desarrolladas en esta vía, se suelen desarrollar principalmente en las instalaciones (pabellones, polideportivos, piscinas, etc.) deportivas municipales, gestionadas directa o indirectamente, por norma general, por profesionales en la materia.

**Fines.**- Su fin queda alejado, por igual, de la perspectiva docente-educativa y de la perspectiva tendente hacia el máximo rendimiento o la élite. Se concreta en la expresión, ya acuñada, del *deporte para todos*. Es decir, en la vía municipal el deporte recobra todos sus valores y sus funciones; una actividad para encontrarse consigo mismo, para convivir con el propio esfuerzo y cansancio físico, una actividad tomada a su vez como descanso de la vida laboral, como diversión, como equilibrio psicofísico, una actividad a la vez socializadora y terapéutica.

## **4. Vía higiénica.**

Tradicionalmente se ha venido asociando el deporte a la salud. Cada vez son más las investigaciones que tratan de hallar una mutua influencia entre el ejercicio físico y la salud, a pesar de que,

por el momento, no resulta posible afirmar de manera universal que la actividad física mejora la salud física de los sujetos que la practican. Por el contrario existen datos fiables respecto a que la ausencia de ejercicio provoca trastornos y limitaciones motivados por la falta de uso muscular, disminución de la capacidad funcional, cardiovascular y respiratoria, etc. Respecto a la salud mental, aunque de forma generalizada se admite, no puede ni afirmarse ni negarse que la actividad física y el deporte tengan efectos positivos sobre la salud mental.

**Fines.**- El fin de esta vía, muy escuetamente resumido, es la consecución, el fomento y mantenimiento de la salud. Término, éste, ambiguo como se demuestra por las múltiples definiciones que al respecto existen. La Organización Mundial para la Salud (O.M.S.), en su Carta Constitucional, definía la salud afirmando que se trata de *un estado de bienestar físico, mental y social, y no consiste sólo en la ausencia de la enfermedad.*

El fin de la vía sanitaria del deporte, sería precisamente, la incidencia sobre la promoción de la salud a través de las acciones sobre el individuo: educación sanitaria y medicina preventiva.

### **5. Vía "autodidacta".**

Es la forma de practicar deporte más extendida, pudiéndose entender de dos maneras. Por un lado recoge esa práctica desprendida de toda estructura organizada, como pueda ser el caso de una persona corriendo por una ciudad, sin afiliación a ningún club, con la intención de encontrarse mejor, dejar el estrés a un lado, etc.

Por otro lado recoge ese conjunto de actividades desarrolladas en locales específicos, que le añaden unas peculiaridades, como una cierta dirección puntual del trabajo físico, el pago de unas cuotas y los servicios ofertados (duchas, taquillas, profesorado asesor, etc.). Los gimnasios privados, a los que se acude con la sola intención de hacer ejercicio, ejemplifican esta opción.

Se trata, por consiguiente, de actuaciones deportivas eminentemente espontáneas, carentes y casi ajenas, en principio, a cualquier estructuración y organización deportiva oficialmente constituida; o ésta existe en un nivel muy bajo dentro del contexto de las organizaciones deportivas definidas.

**Fines.**- Su finalidad puede ser dispar, si bien no resulta ajeno a cualesquiera de las finalidades vistas que son, en esencia, los fines propios del deporte: ocupación del tiempo

de ocio, diversión, esparcimiento, salud, contacto con la naturaleza, contacto social, calidad de vida, liberalización de tensiones, etc.

### **6. Vía utilitaria.**

El deporte y la actividad física no son unas actividades estancas, sino que tienen interconexiones con otros ámbitos de vida como pueda ser en este caso el laboral. Éstos se convierten en un medio para conseguir otras metas, en este caso el desarrollo laboral, dado que existen profesiones que necesitan estar en forma para poder desempeñar correctamente su labor, como ocurre con los policías, bomberos, socorristas, docentes de la actividad física y el deporte, etc.

### **6.3. La administración pública**

Se han introducido cambios en los diversos sistemas políticos y administrativos, a través de las distintas reformas en los marcos legislativos, de numerosos países, incluidos España. Como base de dichos cambios se sitúa una nueva filosofía de gestión en el sector público que frente a un enfoque tradicional de la gestión pública calificado como insensible a las necesidades de los ciudadanos, busca, de forma explícita, una *orientación al ciudadano* o de servicio al público en un esfuerzo más amplio y profundo que las diversas reformas llevadas a cabo con anterioridad (Cervera, 1999).

Desde la propia ciencia de la Administración existe un movimiento denominado de *reforma administrativa* entendida como un permanente proceso de renovación “tendente a la consecución de una mayor eficacia y eficiencia, de una mejor adaptación al entorno político y social y una más alta capacidad de respuesta a las exigencias exteriores e interiores” (Dunleavy y Hood, 1995). Se reconoce, no obstante, que la implantación de las técnicas de gestión nunca puede realizarse de manera automática dado que la naturaleza pública y la dimensión política de la administración sesga ineludiblemente todas las importaciones de otros campos con el fin de no distorsionar los intereses públicos, la imparcialidad y la legalidad a cuyo servicio está sometida por imperativo de la norma constitucional (Cervera, 1999).

Si pasamos a centrarnos en el Sector Público español, vemos que éste, siguiendo la organización territorial del estado diseñada a partir de la Constitución de 1978, está formado por tres órdenes fundamentales: Sector Público estatal, Sector Público autonómico y Sector Público local. El Derecho administrativo considera a la

administración pública como aquel sujeto de derecho (por tanto capaz de tener derechos y obligaciones), titular de poder público y que teniendo capacidad jurídico-pública puede actuar en ocasiones con capacidad jurídico-privada.

Por Administraciones públicas (Art. 2 de la Ley 30/90 del Régimen Jurídico de la Administración Pública y del Procedimiento administrativo común) se entiende:

- a) La Administración General del Estado.
- b) Las Administraciones de las Comunidades Autónomas.
- c) Las Entidades que integran la Administración local.
- d) Las Entidades de Derecho Público con personalidad jurídica propia vinculadas o dependientes de cualquiera de las Administraciones públicas cuando ejerzan potestades administrativas.

En la obra "Marketing y orientación al mercado de la administración pública local", Amparo Cervera (1999) expone que las Administraciones públicas pueden clasificarse jurídicamente desde distintos puntos de vista, a partir de los datos ofrecidos por Boquera, J.M. (1989). Dos clasificaciones, pese a no apoyarse sobre ideas rotundamente asentadas, clarifican aspectos de interés: la que distingue entre corporaciones y fundaciones así como entre entidades territoriales e institucionales (tabla I-3):

- a) Corporaciones y fundaciones.
- b) Territoriales e institucionales.

**Tabla I-3.** Clasificación de las Administraciones Públicas según Cervera, A. (1999).

<b>CORPORACIONES</b>	<b>FUNDACIONES</b>
La base es una colectividad humana	La base es la organización
Interés común	Interés establecido por un tercero
Patrimonio formado por las aportaciones de los miembros	Patrimonio externo al servicio de sus objetivos
Actividad, en principio libre	Actividad vinculada a la ley fundacional
<b>ENTIDADES TERRITORIALES</b>	<b>ENTIDADES INSTITUCIONALES</b>
El territorio es presupuesto básico de su existencia	El territorio no es presupuesto básico de su existencia
Los individuos pertenecen por el solo hecho de estar adscritos al territorio	La adscripción no basta a los individuos para poder integrarse
Atienden pluralidad de fines de la comunidad	Nacen para atender sólo a uno o a unos fines concretos, al servicio del ente territorial que los crea

Se denomina *entidad local* (según DGCHT- Dirección General de Coordinación con las Haciendas Territoriales, 1995) a la “unidad de Administración Pública, cauce de participación ciudadana en los asuntos públicos, en el cual se gestionan con autonomía los intereses propios de la colectividad que representa”.

Los entes locales se clasifican (según la Ley 7/1985 de 2 de abril reguladora de Bases de Régimen Local, art. 3) en:

- Territoriales: Municipio, provincia e isla en los archipiélagos balear y canario.
- No territoriales: Entidades de ámbito territorial inferior al municipio, comarcas y otras entidades que agrupen varios municipios, áreas metropolitanas y mancomunidades de municipios.

La legislación actual permite que las entidades locales creen sus entes dependientes para la descentralización de la gestión de sus servicios (según el Real Decreto 2568/1986 de 28 de Noviembre por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales, art. 132): Organismos autónomos administrativos, comerciales, industriales, financieros o análogos y sociedades mercantiles.

También hay que tener presente que ante un entorno cada vez más competitivo, existe la necesidad de una respuesta de los gobiernos locales para atraer la inversión empresarial frente a otros municipios, o frente a los diferentes niveles de gobierno (estatal y autonómico) para tratar de atraer mayor porcentaje de gasto público (Cervera, 1999).

Con independencia del tipo de organización político-administrativa de los Estados modernos, los modelos de gestión local existentes se pueden describir en función de tres factores (Carreras, 1993):

- El nivel da acceso a recursos financieros suficientes para hacer frente a sus funciones.
- El grado de autonomía de decisión respecto al poder central.
- La flexibilidad para adaptarse a la dinámica social y económica de su territorio.

Si atendemos a la naturaleza del producto intercambiado y al carácter empresarial o no de la gestión de la oferta, Chías (1995) proporciona una clasificación del sector público:

- Empresas productoras públicas, de bienes tangibles (construcción naval, minería, etc.), tradicionalmente subvencionadas.
- Empresas de servicios públicos, tanto si son concesionarias de servicios públicos que se gestionan con recursos privados (compañías de agua, gas, etc.) como las empresas de servicios públicos no gestionadas básicamente con recursos públicos (compañías aéreas, marítimas, etc.). En ellas el papel del Estado es el de regulación y control de su actividad para garantizar el carácter público de su prestación.
- Servicios de la Administración que recogen toda la actuación que se realiza desde la propia administración, desde la planificación hasta la ejecución y control de sus acciones de servicio al público.

#### **6.4. El municipio: bases legales**

Existen un conjunto de Leyes, Ordenes, Decretos, etc., que regulan y amparan a la actividad física y el deporte dentro del ámbito municipal, además de un conjunto de cartas, manifiestos, declaraciones, etc., de rango internacional, que ayudan a dar forma a este marco jurídico, legal y normativo, donde se inserta el deporte.

En el anexo 1 podemos ver estos documentos, con los artículos y disposiciones que hacen referencia o tienen relación con la promoción, prestación y práctica de actividad física y deporte en los municipios, tales como la Constitución, la Ley del Deporte, la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local, textos de rango universal, textos políticos y jurídicos europeos.

Aún con toda la documentación expuesta en dicho Anexo sobre materia legislativa, se sigue echando en falta una legislación que ampare el rol del gestor deportivo en España y confiamos en que en la próxima Ley del Deporte anunciada hace más de una año, incorpore a esta figura (Juan Mestre y Eduardo García, 2000).

## **6.5. La administración local**

En la administración local existen diferencias frente a otros niveles de la administración de orden superior, según Subirats (1996), tiene una serie de características diferenciadoras que se resumen en:

- Desempeño de diferentes funciones: La administración local asume generalmente las políticas de prestación de servicios más inmediatos al ciudadano.
- Responsabilidad más difusa y dificultad en la toma de decisiones: Las responsabilidades asumidas sobre las funciones a desarrollar por el gobierno local están más difusas, dada la fragmentación de poderes y competencias y la gran dependencia de recursos respecto a los otros niveles. Ello dificulta también el proceso de toma de decisiones.
- Las características de los servicios prestados: Los servicios prestados por la administración local tienden a tener un carácter directo, estar localizados territorialmente, ser muy divisibles y experimentar grandes variaciones en la demanda.
- La relación con los administrados: El fuerte nivel de relación directa entre el prestador del servicio y el usuario que se produce en los servicios de la administración local lleva a actuar más según la lógica del servicio, del territorio o del cliente al que se sirve, lo cual podría proveer de un sustrato más adecuado para el desarrollo de una orientación al mercado.
- Mayores dificultades en la evaluación de la gestión local: Las características propias de los servicios prestados y las relaciones que se establecen dificultan más la evaluación del rendimiento de los gobiernos locales.

Añadido a todo esto debemos comentar que la administración local y en general las administraciones públicas están sufriendo una serie de transformaciones que se concretan, según Dunleavy y Hood (1995) en los siguientes puntos:

- Desagregación de las tareas de la administración pública a través de fórmulas semi-contractuales o semi-mercantiles para sustituir las tradicionales estructuras de prestación y planificación funcional.



- Fomento de la competencia entre entes públicos, empresas privadas y organizaciones no lucrativas que prestan un determinado servicio público.
- Descentralización de la provisión tratando de facilitar a los usuarios un mayor margen para optar entre proveedores alternativos, minimizando el interés por otras opciones como la expresión de su opinión sobre los servicios que reciben.
- Modificaciones presupuestarias destinadas a mejorar la transparencia contable y a relacionar los costes, no tanto con los recursos utilizados, sino con los resultados obtenidos, con la elaboración de índices que midan dichos resultados de forma idónea.

Las transformaciones anteriores de las Administraciones públicas en general, junto a los cambios que atraviesan los propios municipios, plantean cuestiones a cerca de la gestión de los ayuntamientos y su función dentro del marco de las autonomías y del gobierno central. Si en la década de los años ochenta el gobierno se ocupó de atender problemas acumulados de déficit en infraestructuras y servicios básicos, en los noventa los problemas fueron de carácter más cualitativo en aspectos de protagonismo, diferenciación y calidad (Subirats, 1996).

La provisión de un nivel de calidad de vida en las ciudades, configura un marco donde es necesario una gestión eficiente, así como cambios diversos en aspectos económicos, institucionales, políticos y sociales (Cervera, 1999).

Menguzato y Renau (1991) proponen un enfoque de sistemas en la aproximación a la administración pública y por tanto el reconocimiento de que las organizaciones están abiertas a la influencia del entorno al que deben dar respuesta.

Con relación al concepto de "gobierno" en las administraciones públicas, Osborne y Gaebler (1992) en su obra "La Reinención del Gobierno", indican que los instrumentos existentes para la solución de problemas colectivos, necesitan un proceso de transformación, ante la necesidad de reinventar el gobierno. Como consecuencia de dicho proceso, el gobierno, a nivel local (o nacional) debe asumir diez principios:

- Gobierno catalizador, que capacite y dirija.
- Gobierno de la comunidad, que autorice a los agentes a servir a los ciudadanos.

- Gobierno competitivo, que inyecte competencia en la prestación de los servicios.
- Gobierno dirigido por la misión, no por las reglas.
- Gobierno dirigido por los resultados, no por las inversiones.
- Gobierno dirigido al cliente, no a la burocracia.
- Gobierno empresarial, que genera recursos en vez de gastarlos.
- Gobierno anticipador, con una postura activa en lugar de reactiva.
- Gobierno descentralizador, que promueve la participación y el trabajo en equipo.
- Gobierno orientado al mercado, con una filosofía consistente en estructurar el mercado para satisfacer metas públicas.

Estos autores comentan que la gestión del gobierno aparece como el proceso de solución colectiva de problemas y de satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Bovaird (1995) entiende que el gobierno local debe preocuparse por:

- El bienestar de los ciudadanos en su ámbito territorial y no sólo el impacto de los servicios que provee.
- Las implicaciones de la política del gobierno central para la población local.
- El impacto de sus servicios y de las acciones llevadas a cabo por el sector privado.
- El impacto en el área de los servicios provistos por otras organizaciones públicas y asociaciones no gubernamentales.
- El potencial de colaboración con el sector privado.
- La forma en que afectan los modelos de desarrollo propuestos con el criterio de desarrollo sostenible.

- La transmisión de la voz de la comunidad respecto a las decisiones de todas aquellas organizaciones cuya actividad tiene un impacto en el área local.
- La capacitación de los habitantes del municipio a interactuar de forma que puedan alcanzar sus objetivos.
- El apoyo a los ciudadanos en su intento de tener un mayor control sobre sus vidas a través de la acción individual o colectiva.

### **6.6. La actividad física y el deporte: una apuesta de futuro en los municipios**

La actividad física y el deporte se han convertido en uno de los hechos sociales más relevantes de nuestro tiempo, vinculado todo ello a la calidad de vida y a la búsqueda del “estado del bienestar”. Por otro lado, se ha establecido la relación de la práctica deportiva con el desarrollo socioeconómico (a más desarrollo más deporte) y su capacidad de convertirse en una actividad económica generadora de riqueza y empleo (García, 1997). Y es en los municipios donde todos estos matices se hacen más patentes.

Al ser las administraciones municipales las más próximas a los ciudadanos, son las que promueven, facilitan o tramitan una gran parte de los servicios deportivos ofertados a los ciudadanos. Gestionan y mantienen sus instalaciones y programan su oferta, con la organización de actividades, formación, apoyo al voluntariado e incluso con la participación en la organización de grandes eventos deportivos.

Además, J. Domingo (2000) aporta en su ponencia “La responsabilidad municipal en la gestión”, que la actividad física y los equipamientos deportivos son unos servicios que los ayuntamientos han de prestar a la ciudadanía, y que se deberían catalogar como unos servicios públicos básicos de la “sociedad del bienestar”.

Por este motivo, continúa diciendo García (1997), que las administraciones municipales han de apoyar la creación de empleo estable y cualificado (aquí es donde radica la importancia de la figura del gestor deportivo) dentro del ámbito deportivo y optimizar la dinámica actual de la sociedad que día a día, demanda mayores servicios deportivos y de más calidad.

Siguiendo esta línea de exposición, los servicios públicos han de cumplir unos preceptos fundamentales que cualquier modelo de gestión no puede obviar, tienen que ser servicios para todos, tienen que ser asequibles y tienen que ser de calidad.

La práctica deportiva conlleva la promoción de valores individuales y colectivos, como la superación personal, el esfuerzo, el juego limpio, el saber perder y saber ganar, a la vez que genera también importantes ingresos económicos, convirtiéndose las administraciones, en nuestro caso las locales, en motores sociales a la vez que económicos.

Los modelos de gestión más adecuados que se han de aplicar vendrán definidos por las prioridades que se marquen estos municipios de manera que se lleve a cabo una política pública deportiva consonante con su realidad social, este aspecto lo contempla López (2000b) en su artículo "Modelos de gestión en las Instalaciones Municipales".

Por todo ello, hay que tener presente que el éxito o el fracaso de la actividad deportiva en un municipio es responsabilidad de todo el sistema deportivo local, no únicamente del Ayuntamiento (Gómez, 2002).

En este sentido, la estructura de organización municipal diseñada para el deporte debiera ser lo más abierta y flexible posible para poder adecuarse con rapidez a los cambios del entorno, pero siempre teniendo presente que la promoción deportiva, la construcción de instalaciones, su mantenimiento y conservación, y la gestión de los programas de actuación de las instalaciones bajo los parámetros de eficacia, eficiencia y calidad, son o debieran ser los objetivos básicos que rigieran su filosofía, al mismo tiempo que cumplen el mandato constitucional, de las leyes estatal y autonómica del deporte y de la legislación del régimen local.

Entendemos al igual que Celma (2000), que los conceptos de "tiempo libre" y "deporte para todos" han transformado el esquema de la oferta deportiva, haciendo además que la denominación normal de los deportistas, que se configuraba en el pasado exclusivamente por los practicantes de actividades competitivas, en la actualidad, pase a hablarse de practicantes de "amplio espectro" los cuales llevan a cabo esta práctica fundamentalmente en la vertiente de salud, recreación, en espacios no convencionales o en la propia naturaleza. Por este motivo las administraciones locales se encuentran en la obligación de desarrollar políticas que abarquen a esta amplia cantidad de espectros que día a día van surgiendo en nuestra sociedad.

Además de todo lo expuesto anteriormente, no se puede entender el "deporte municipal", sino como sinónimo de "deporte

para todos” según Blanco (1997), por lo cual la gestión pública del deporte debería pasar necesariamente por un protagonismo equilibrado y redistribuido entre las entidades locales y el tejido asociativo en el marco de una corresponsabilidad, entre el sector público y el privado.

Siguiendo esta línea, Blanco (1999) comenta que las corporaciones locales también en cierta medida las provinciales, han de basar sus políticas deportivas en los próximos años, en el fomento y consolidación del tejido asociativo, mediante medidas de apoyo y colaboración que pretendan la consecución de un asociacionismo maduro e independiente, así como a través de un modelo de gestión indirecto y descentralizado, tanto en la vertiente organizativa de programas, campañas y actividades en general, como en la gestión de las instalaciones deportivas municipales, reservando un protagonismo especial al sector privado sin ánimo de lucro, ya que es la mejor manera de garantizar la participación ciudadana en el deporte.

Así pues, y según J.A. Mestre y E. García (2000) en su obra “Manual de legislación y reglamentación del deporte local”, entendemos que el municipio debe favorecer el asociacionismo, para conseguir de esta manera encaminar la participación social en el deporte, dado que es aquí donde las organizaciones de deporte para todos, deberán tener su protagonismo en la relación con los ciudadanos que desea una práctica deportiva no estrictamente competitiva, ni rígida en cuanto a organización, reglamentos y normas, y por tanto diferenciada del deporte federado tradicional, además de convertirse en una actividad física en cierta manera más accesible a todos los ciudadanos y posiblemente más cercana a sus necesidades y características, gestionada en cuanto a servicios, por profesionales de la actividad física y el deporte, aspecto que estamos tratando en esta investigación.

A continuación presentamos una relación de funciones a desempeñar por los Servicios Deportivos Municipales según la “Guía del Concejal de Deportes” (F.E.M.P., 2000) para aclarar cuales son las líneas que se pretende seguir en esta materia:

- Función administradora: administrar los recursos disponibles con eficacia y eficiencia. Control del gasto y reducción del déficit.
- Función coordinadora: abandonar paulatinamente el protagonismo en todos los programas de actuación e implicar más a las asociaciones y agentes sociales en la gestión.

- Función reguladora: gestionar y reglamentar el uso de instalaciones y espacios deportivos y la participación de los ciudadanos.
- Función integradora: facilitar la práctica deportiva a todos los ciudadanos como mejora de su calidad de vida.
- Función inversora: creación de la red de equipamientos públicos que permitan el acceso de todos los ciudadanos a la práctica deportiva.
- Función planificadora: definir unos objetivos concretos y diseñar las estrategias a seguir para conseguirlos, así como prever y cuantificar los medios y recursos necesarios, estableciendo unos plazos de tiempo determinado para su consecución. La estrategia representa un plan de acción concreta para lograr los objetivos, teniendo en cuenta tanto los elementos internos como los externos de la organización.

### **6.7. Modelos de gestión deportiva municipal**

Tras la definición de Fernández (2000) de "gestión", se desprende que no puede existir una buena gestión sin conocer e identificar unos objetivos bien definidos y formulados, por ello es de vital importancia que las políticas deportivas, los principios de actuación y su desarrollo teórico, sea utilizado como base para la posterior elaboración de estrategias, hipótesis, planes, fines, objetivos, etc.; y además existe la tendencia a confundir términos y a equiparar la Administración Pública con una entidad "prestadora de servicios".

Haciendo referencia a la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local en la que se estipula diversas fórmulas para la gestión de un servicio público, directa e indirecta, cada una con unas ventajas y unos inconvenientes, la F.E.M.P. (2000) determina que la elección de una fórmula u otra vendrá motivada por:

- La capacidad de los recursos disponibles por el Municipio (materiales, humanos y económicos).
- La demanda de los ciudadanos de servicios deportivos de calidad.

A continuación pasamos a definir la gestión directa como aquella que se realiza sin intermediarios, y en la que todos los

poderes de decisión y gestión se realizan sin intermediarios y a través sus propios presupuestos y plantilla. Sus modalidades son:

- Por el propio Ayuntamiento sin órgano especializado: El servicio lo desarrolla el propio Ayuntamiento, sin crear un órgano nuevo con personalidad jurídica propia, asumiendo éste todos los riesgos y financiando con cargo a los presupuestos ordinarios de la Corporación. Esta fórmula posee la característica de permitir un control absoluto sobre el servicio por parte del Ayuntamiento.
- Por el propio Ayuntamiento con órgano especializado: Existe un órgano en el Ayuntamiento especializado para llevar a cabo la gestión del servicio, pero no tiene personalidad jurídica propia diferente a la del Ayuntamiento. Tienen un Consejo de Administración y un Gerente. Este órgano no tiene presupuesto propio, sino una sección presupuestaria propia dentro del presupuesto general del Ayuntamiento. Con esta fórmula empieza a haber una cierta autonomía económica y administrativa en la gestión pero aún bastante acotada.
- Por órganos autónomos (administrativos, comerciales, financieros y análogos): Es el modo más extendido en la actualidad. Posee personalidad jurídica propia diferencia de la Corporación. La estructura orgánica se establecerá en los Estatutos. En éstos, deberán constar las facultades de tutela que el Ayuntamiento se reserva sobre el organismo autónomo. Su patrimonio estará formado por los bienes que le adscriba el Ayuntamiento que no pierde su calificación jurídica originaria y los bienes que el mismo adquiera. Su presupuesto es propio y se integra en el presupuesto general del Ayuntamiento y se somete a régimen de contabilidad pública y control financiero y de eficacia.
- Por empresa municipal: Sociedad mercantil con capital íntegro del Ayuntamiento, si bien se trata de entidades de derecho privado creados por los Entes locales, con personalidad jurídica propia e independiente. Su capital social es exclusivamente público para la gestión. La formalización debe ser necesariamente en escritura pública y el contenido de la estructura viene determinado en la Ley de Sociedades, y debe estar inscrito en el Registro Mercantil. La estructura orgánica contempla la junta general, el consejo de administración y el gerente.

A su vez, la gestión indirecta viene provocada en la mayoría de los casos por la necesidad de disminuir el nivel de gasto (sobretudo el de personal), por el nivel de especialización exigido,

por la necesidad de ofrecer servicios deportivos de calidad aumentando su productividad, y por la flexibilidad y agilidad en los procesos de toma de decisiones y gestión entre otros. Sus fórmulas de gestión son las siguientes:

- **Concesión:** En esta fórmula de gestión corre a riesgo y ventura del empresario que gestionará el servicio. Así pues, el operador se compromete a aportar a su coste los medios naturales y humanos que fueran precisos y se resarce de dichos costes mediante el cobro de tarifas al usuario o a la Administración. Al mismo tiempo debe convocarse una licitación pública para su adjudicación.
- **Gestión interesada:** Esta fórmula combina la solvencia de la Administración y el interés del empresario. El servicio público se presta a través de una empresa gestora a cambio de una participación en el resultado de la explotación. Así pues, la participación de la empresa gestora podrá ser sustituida por una remuneración consistente en asignaciones fijas, en asignaciones proporcionales al gasto o en otras primas de naturaleza varia. En ningún caso el gestor podrá asumir la condición de funcionario, y la relación no podrá ser considerada como societaria o de capital compartido.
- **Concierto:** Esta fórmula consiste en encomendar la prestación de un servicio a una organización ya existente que preste ese servicio. La remuneración del operador puede realizarse mediante la participación de éste en el margen del servicio o bien mediante la entrega de una documentación. Tiene las características de ser un contrato, en el que no se produce nacimiento de una nueva persona jurídica, y los servicios que se contratan deben estar ya establecidos y en funcionamiento por parte de la empresa.
- **Sociedad de economía mixta:** Esta fórmula tiene la característica de encomendar a una sociedad de capital mixto la prestación del servicio. La retribución del empresario privado viene generalmente por dos vías, la primera a través de un abono por parte de la propia sociedad mixta de un canon de gestión, ya que lo habitual es que el empresario asuma la gestión del servicio, y una segunda consistente en la participación en los beneficios de la empresa en proporción al porcentaje del capital poseído. La empresa mixta actúa en régimen civil-mercantil, su régimen de contratación se registrará por el derecho privado y su personal será de derecho laboral y se registrará por la ley de sociedades, con las excepciones que se quieran establecer.



- Arrendamiento: Esta fórmula consiste en arrendar las instalaciones a la prestación de un servicio a un tercero que se encarga de su prestación abonando un canon a la Administración correspondiente por el uso de las instalaciones.

Frente a todo lo expuesto, Mestre (2002) en su libro "Planificación Estratégica de la Gestión de Piscinas", plantea la problemática de la gestión pública y la gestión privada en la gestión de instalaciones, haciendo referencia a otro autor, Cabrera, J.M<sup>a</sup>, afirmando éste último que resulta más actual el clasificar los modos de gestión como gestión por derecho público y gestión por derecho privado..., distinguiendo entre los primeros tres bloques: la gestión por el propio Ayuntamiento, la gestión mediante organismo autónomo y la gestión mediante concesión, concierto o gestión interesada. Entre las segundas incluye la sociedad deportiva municipal y la sociedad mixta.

Si tenemos presente el estudio realizado por López (2000b) sobre los "Modelos de gestión en las Instalaciones Municipales", vemos que plantea conclusiones similares a la mayoría de expertos en materia de gestión deportiva, si bien comenta que se deben estudiar todas las fórmulas posibles y aplicar aquella que en función de las necesidades y características mejor se adapte al municipio y garantice mayores posibilidades de éxito. Además, entendemos que no se puede hablar de una única fórmula de gestión superior a otra, dado que en cada caso se adaptará mejor al municipio una que otra, dando lugar a servicios de deportes con modelos diferentes pero todos con el detonante común de la rentabilidad social.

### **6.8. Aproximación a las instalaciones deportivas desde la política deportiva municipal.**

Dada la importancia que las instalaciones deportivas tienen en todos aquellos aspectos que conforman la política deportiva municipal, debemos comentar cuáles son las orientaciones de la misma según el manual: "La guía del Concejal de Deportes" (F.E.M.P., 2000):

- Crear instalaciones deportivas que cubran las demandas de los diferentes sectores de población.
- Fomentar instalaciones de uso y disfrute libre y espontáneo.

- Distribuir las instalaciones de forma racional en todo el territorio.
- Aprovechar los recursos naturales del municipio para el desarrollo de actividades de bajo impacto ambiental.
- Adoptar las medidas necesarias para obtener el máximo aprovechamiento de las instalaciones disponibles.
- Establecer cauces de colaboración con el sector privado.
- Reservar suelo para dotaciones deportivas en los planes generales urbanísticos.
- Superar, en caso de equipamientos costosos y complejos, o bien en equipamientos más sencillos pero ubicados en zonas con poca población o muy diseminada, el ámbito territorial del municipio mancomunado, equipamientos, recursos y servicios.

## **I.7. EL GESTOR DEPORTIVO**

### **7.1. El factor humano en el éxito de la organización**

La gestión deportiva es un ámbito del deporte que está aumentando su producción científica aportando investigaciones que ayudan a mejorar el proceso de toma de decisiones de los gestores del deporte (Mundina y colaboradores, 2001). Uno de los aspectos fundamentales es el relacionado con el análisis de los usuarios de los servicios deportivos, en concreto, el conocimiento de la calidad de servicio percibida puede aportar datos para establecer la estrategia de la organización con el fin de aumentar su fidelidad.

En una empresa, Herrero, Tomás y Luna-Arocas (2001) en su exposición "Experiencia de gestión de RR.HH. en Piscina Climatizada Municipal. Quart de Poblet", hacen referencia a que además de los componentes materiales y económicos, el factor más importante es el humano, dependiendo el éxito de la organización tanto de la excelencia de su personal, como de su interacción y relación entre ellos y con la propia organización. Es por esto, que la Gestión de los RR.HH. contribuiría a la mejora de la productividad empresarial, tanto directa como indirectamente.

De ahí que los RR.HH: han ido cobrando importancia en los últimos años dentro del campo de la gestión deportiva, pero siempre hay que tener en cuenta que el éxito de estas estrategias (de RR.HH) está en función de la adecuación al entorno, a las características diferenciadoras de la empresa, a sus estrategias organizativas, permitiendo así que la organización aproveche sus capacidades competitivas diferenciales al máximo (Gómez-Mejía, 1997).

Así pues, si nos centramos en las organizaciones deportivas, vemos que se están creando un creciente número de empleos de alta dirección en su ápice estratégico y de coordinación o dirección en su línea media (Mintzberg, 1990). Sin embargo desde las propias organizaciones deportivas suele manifestarse una cierta dificultad en encontrar buenos candidatos para los puestos que deben cubrir (Martínez del Castillo, 2002), con lo que ello implica a la hora de seleccionar los puestos directivos sobre todo en las estructuras más complejas.

## **7.2. Evolución de los gestores en España**

En 1973 el INE censó 1.613 empleos de director de entidades deportivas. Posteriormente este tipo de empleos ha registrado un considerable crecimiento: 6.096 puestos de director técnico o gerente en el año 1991, (Martínez del Castillo 1995a) y si según Martínez del Castillo (1995b) en el año 2001 debieran haber habido en torno a 10.000 empleos de alta dirección (gerencial o técnica en las entidades deportivas), a ellos cabría añadir los empleos todavía no estimados de dirección o coordinación en las diferentes áreas funcionales de cada entidad deportiva. Es decir, los denominados directivos de línea media (Mintzberg, 1990) y cuyo número probablemente será mayor al de los directivos de ápice estratégico.

Además, también hay que comentar que los cambios económicos, culturales y sociales, junto con el proceso de heterogeneización del deporte (Puig, Heinemann, 1992; García Ferrando, Lagardera, Puig, 1998, Devís 2002) han conllevado entre otros procesos:

- El declive del modelo deportivo tradicional y el alza de nuevos modelos de práctica física (fitness, wellness, deportes de aventura, turismo activo, etc.) (García Ferrando, Lagardera y Puig, 1998).
- Los cambios de las motivaciones por practicar actividad física (García Ferrando, 1997) buscando una mejora de la calidad de vida (Generelo, 1998).
- El incremento y la diversificación de los consumidores deportivos.
- El crecimiento del número de organizaciones deportivas y su diversificación (Rodríguez Díaz, 2000), así como los cambios en sus ofertas y modos de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Todos estos procesos han generado e influido en el incremento de los puestos de dirección deportiva (Martínez del Castillo, 2002).

A todo lo expuesto anteriormente hay que añadir que el interés creciente de la población española por la práctica de la actividad física en las últimas décadas del siglo XX, ha estado influenciado por el progresivo aumento y diversificación del ocio y por la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos (Campos, 2001).

Estos cambios generados en la sociedad, han propiciado que las instituciones públicas realicen un esfuerzo importante en ajustar las demandas sociales y profesionales al actual mercado del trabajo, configurándose un nuevo panorama de titulaciones de actividades físico-deportivas con una formación y cualificación específica.

En el artículo “El mercado laboral de los profesionales de la actividad física y su regulación”, Campos (2001) argumenta que una buena parte de estos profesionales desarrollan funciones específicas de actividad física y deporte, las cuales, en la actualidad, también están siendo desarrolladas por personas sin formación ni cualificación para realizarlas, además de estar muchos de ellos en situaciones laborales inadecuadas.

Además, continúa diciendo que: “todo esto nos determina un mercado laboral de los profesionales de la actividad física y el deporte en el cual muchos de ellos no garantizan los beneficios propios de la actividad física y el deporte (pudiendo hasta causar perjuicios de salud y educativos) ni la situación profesional ni laboral de los mismos es la adecuada. Por eso, es necesario una regulación adecuada del mercado laboral y de titulación de los profesionales de la actividad física y el deporte, con el desarrollo legislativo de una normativa que cumpla dichos objetivos y garantice el cumplimiento de la escasa existente”.

Si nos centramos en los profesionales de la gestión deportiva, Celma (2001) en su artículo la “Evolución del deporte, su gestión y sus perspectivas de futuro”, hace referencia a los aspectos en los que debe incidir el gestor deportivo, entendido como profesional dispuesto a dirigir cualquier tipo de organización o empresa, pública o privada, por este motivo indica que será necesaria su aplicación o mejora en:

- Su liderazgo.
- Su capacitación: formación y experiencia.
- Su compromiso.
- Su disponibilidad.
- Su creatividad e innovación.
- Su equipo humano.
- Su capacidad de información-comunicación.
- Sus relaciones hacia arriba y el exterior.
- Su capacidad estratégica, de previsión y análisis.
- Su rapidez en la acción y en la reacción.
- Su nivel de asimilación de las nuevas tecnologías.
- Su adaptabilidad, que es decir su flexibilidad.
- Su ética.
- etc.

### **7.3. El profesional de la actividad física y el deporte**

Siguiendo a Heinemann (1999) podemos distinguir entre ocupación remunerada y profesión, entendiendo por el primer término, que es una actividad que se desarrolla continuamente y con la competencia profesional necesaria para poder ganarse la vida con ella. Para él, el término profesión es más restringido, y hace referencia a la consolidación de profesiones en esquemas profesionales fijos, con premisas de partida establecidas, con requisitos de calificación formalizados, con posibilidades de ascenso claramente definidas, con la creación de una organización corporativa profesional (colegio profesional) y finalmente la orientación hacia estándares de comportamiento y de valores comúnmente aceptados y hacia una conciencia de clase (deontología profesional).

Cuando hablamos de profesionales en el mundo de la actividad física y el deporte, Campos (2001) entiende que debemos tener en cuenta que están los profesionales indirectos o periféricos como son los periodistas deportivos, los fabricantes de ropa deportiva, constructores de instalaciones deportivas, médicos deportivos, etc., y los profesionales centrales o directos, los cuales son los que desarrollan las funciones específicas de actividad física y deporte, y están formados para realizar adecuadamente dichas funciones.

Los procesos de cambio y transformación de la actividad física y el deporte, caracterizada por las nuevas demandas sociales y por su crecimiento, han propiciado que las instituciones vayan cambiando, a la vez que han ido ajustándose y adaptándose, para lo cual se han ido abriendo nuevos mercados laborales a la vez que han ido apareciendo diferentes titulaciones que intentan cubrir la gran demanda existente de profesionales de este sector.

Algunas de estas titulaciones se concretan en: Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Diplomado en Magisterio Especialista en Educación Física, Técnico Superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas, Técnico en Conducción de Actividades Físico-deportivas en el Medio Natural, y además de éstas, se han ido introduciendo otros títulos deportivos a través de las federaciones en el Sistema Educativo Oficial son como la enseñanza de Régimen Especial, Técnico Deportivo Superior y Técnico Deportivo, en cada deporte federativo. La aparición de estas nuevas titulaciones formativas y capacitaciones profesionales, ha generado un cambio con respecto a la situación vivida con anterioridad dentro del mercado laboral de las actividades físicas y deportivas.

También hay que tener presente que existen otras titulaciones no oficiales, expedidas y subvencionadas en algunos casos por entidades públicas o privadas, que no cualifican para el desarrollo profesional en la actividad física y el deporte (Campos, 2001). El proyecto de reforma de las enseñanzas y titulaciones deportivas (1991), elaborado por varios expertos del Consejo Superior de Deportes comenta al respecto que:

“Han proliferado centros privados que sin ningún tipo de control están expidiendo los más variopintos diplomas en las más diversas actividades físicas y deportivas. En muchas ocasiones estas actividades encierran en su práctica un componente de alto riesgo, con lo que a las consideraciones sobre la calidad de estas enseñanzas hay que sumar las que derivan del grado de responsabilidad de todo tipo que se les debe exigir”.

Estos titulados para ser profesionales de la actividad física y el deporte, como se ha comentado anteriormente, deben desarrollar funciones específicas. De las diversas delimitaciones de estas funciones vamos a exponer las del Ilustre Colegio Profesional de Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la Comunidad Valenciana (Campos, A. y Montesinos, 2001).

- Docencia en la enseñanza de las áreas, materias y módulos que la Ley establece en las enseñanzas de régimen general, en los niveles educativos, etc.
- Docencia en la enseñanza de régimen especial conducentes a la obtención de titulaciones de técnicos deportivos, para la enseñanza de las materias comunes, complementarias, específicas y formación práctica.
- Docencia en los procesos formativos que, promovidos por entidades públicas o privadas, conduzcan a la obtención de algún crédito académico, título o certificado de capacitación profesional que cuente con el reconocimiento oficial o subvención de cualquier administración o entidad pública, para la enseñanza de aquellas materias cuyo contenido se corresponda con el ámbito de la actividad física y del deporte (en sus distintos campos de estudio).
- Docencia de la materia de educación física en centros de educación especial.
- La dirección técnica de entidades cuyo objeto principal sea la promoción, la iniciación, el perfeccionamiento y la práctica de actividades físicas y deportivas en sus diferentes niveles y modalidades: gimnasios, centros deportivos, clubes, federaciones, fundaciones, patronatos,

asociaciones, agrupaciones, sociedades anónimas, centros de tecnificación, centros de alto rendimiento, etc.

- La dirección técnica del área de actividad específica, en los establecimientos en los que, junto a su actividad principal, se oferten servicios relacionados con la promoción, la iniciación, el perfeccionamiento y la práctica de actividades físicas y deportivas en sus diferentes modalidades: complejos hoteleros, casas rurales, empresas de servicios.
- La dirección técnica de instalaciones y equipamientos destinados a la práctica de actividades físicas y deportivas de cualquier índole y naturaleza, dependientes de entidades públicas y privadas.
- La dirección técnica de los programas y actividades destinados a la promoción, la iniciación, el perfeccionamiento y la práctica de actividades físico-deportivas en sus diferentes niveles y modalidades.
- Elaboración de proyectos e informes profesionales sobre instalaciones y equipamientos deportivos, sobre programas de actividades físicas y deportivas y sobre entidades y organizaciones entre cuyos fines figure la promoción, la iniciación, el perfeccionamiento y la práctica de actividades físicas y deportivas en sus diferentes niveles y modalidades.
- Diseño de pruebas de aptitud física destinadas a la selección del personal, etc.
- Inspección y evaluación de instalaciones y equipamientos deportivos, de programas de actividades físicas y deportivas, y de entidades y organizaciones, etc.
- La planificación y desarrollo de programas y actividades de preparación física, destinados al mantenimiento o mejora de la condición física general y/o específica de personas y equipos deportivos, desarrollados individual o colectivamente.
- La planificación y desarrollo de programas y actividades de iniciación y perfeccionamiento deportivo llevados a cabo por cualquier entidad u organización: ampas, centros escolares, etc.
- La planificación y desarrollo de programas y actividades de prevención, reeducación (rehabilitación), recuperación,



en los que se utilice ejercicio físico promovido por cualquier entidad u organización.

- La planificación y desarrollo de programas y actividades destinadas al ocio y la recreación que, desarrollados en distintos medios, y promovidos por cualquier entidad u organización, se lleven a cabo mediante actividades físicas y deportivas.
- Planificación y desarrollo de programas y actividades (de intervención social) que, promovidos por cualquier organismo o entidad, bien sea pública o privada, se desarrollen a través de la actividad física y del deporte y estén destinadas a la tercera edad.
- Planificación y desarrollo de programas y actividades (de intervención social) que, promovidos por cualquier organismo o entidad, bien sea pública o privada, se desarrollen a través de la actividad física y el deporte y estén destinadas a discapacitados físicos y/o psíquicos.
- Planificación y desarrollo de programas y actividades (de intervención social) que, promovidos por cualquier organismo o entidad, bien sea pública o privada, se desarrollen a través de la actividad física y el deporte para la prevención de disfunciones sociales: drogodependencias, poblaciones penitenciarias, etc.

#### **7.4. El gestor deportivo**

La sociedad actual se halla ante una nueva situación que se caracteriza por el enorme incremento cuantitativo en la demanda de actividad física y deporte por parte de los ciudadanos, junto con un acelerado proceso de diferenciación de dicha demanda, lo cual está llevando consigo un cambio de concepción en cuanto a la relación actividad física/individuo (Martínez del Castillo, 1996), si bien se ha pasado de una óptica tradicional en virtud de la cual es el individuo el que debe someterse a la actividad físico-deportiva, a otra óptica innovadora según la cual la adaptación debe ocurrir justamente de modo inverso, la actividad físico-deportiva ha de ser diseñada en función de los deseos del ciudadano.

Aquí es en uno de los ámbitos en donde empieza a tener importancia la figura del gestor deportivo, dado que, si tenemos presente que la oferta deportiva actual aún dista bastante de ir en consonancia con la diversidad y continua evolución de la demanda,

y si además aceptamos que esa diversidad es, precisamente, uno de los condicionantes que más van a exigir nuevas fórmulas organizativas y de gestión para el deporte, a fin de coordinar la correcta interacción entre oferta y demanda, entonces deberemos aceptar que el gestor deportivo se entienda como una pieza clave para llevar a cabo esa coordinación.

Unido a todo lo anterior, si tenemos en cuenta que las Administraciones locales han jugado un papel determinante en el desarrollo y progreso de la actividad física y el deporte en la sociedad española, no sólo por su deber legal hacia sus ciudadanos, sino también por la necesidad de mejorar el nivel y calidad de vida de los mismos, entonces entenderemos el por qué de la búsqueda de la mejora y la eficacia en todas aquellas tareas que conforman la profesión del gestor deportivo en los municipios (Gómez, 2002).

Antiguamente la gestión pública, era prácticamente una gestión técnica, sin grandes exigencias ni en la gestión de los recursos económicos, ni en la gestión de los recursos humanos, según Rafa Cecilio (2000), en el 1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña.

Sin embargo, según el mismo autor, la población ha ido creciendo en el número de ciudadanos que practican actividad física y deporte con fines no competitivos, es decir, lúdicos, de salud, ocio, etc., Por este motivo la gestión se vuelca hacia la búsqueda de la eficacia y eficiencia, traduciéndose en una mejora y racional gestión de los recursos, en mayor formación del personal y en la necesidad de incrementar la calidad al menor coste.

Pero para llevar a cabo esta gestión deportiva, hay que tener en cuenta cada una de las peculiaridades que conforman el tejido social, asociativo, etc., presente en el municipio y aplicar distintos tipos y modelos de gestión en función de los mismos.

Esta realidad y su futuro hacen que las técnicas de gestión empresarial aparezcan ya como esenciales en los servicios municipales (Celma, 2000), el "rol" del gestor deportivo adquiere cada vez más una mayor dimensión e importancia.

En la ponencia la "Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro", Celma (2000) define que el actual director o gestor municipal debe saber y tener la capacidad de:

- Conjuguar políticas.
- Marcar la misión del servicio público.
- Poseer el conocimiento sobre la administración.

- Definir las pautas de atención al usuario "cliente".
- Establecer las técnicas de explotación eficiente de los recursos económicos y financieros.
- Desarrollar presupuestos.
- Elaborar la política de RRHH.
- Aplicar las técnicas de marketing, imagen y comunicación.
- Elabora políticas de gestión de la calidad, del mantenimiento, del ahorro energético, relaciones públicas, etc.

Con todas estas capacidades desarrolladas, el gestor deportivo debe convertirse en una pieza clave de los procesos de planificación general municipal, participando no únicamente en el desarrollo de instalaciones deportivas, sino también estar presente en las actuaciones urbanísticas de espacios no convencionales, si bien su participación asegurará la funcionalidad y optimización de las nuevas zonas o instalaciones.

Así pues, Gómez (2002) entiende que el gestor deportivo debe ser uno de los principales agentes dinamizadores del deporte en el municipio, además de ser la persona encargada de planificar, programar, controlar, evaluar, administrar, coordinar, dirigir, etc. Su perfil quedaría definido dentro de los siguientes parámetros:

- Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y Deporte, Magisterio en E.F o TAFAD.
- Vinculado al deporte.
- Con capacidades propias de liderazgo (motivación, dirección, autoestima, autocontrol, etc.).
- Con capacidad de entrega al trabajo (sin horarios).
- Fluidez en el trato con las personas.
- Con capacidad de trabajo en grupo.
- Persona resolutiva.

Asimismo, con la definición de estos nuevos roles, se establece que el gestor deportivo debe estar presente en los procesos cruciales de la planificación general municipal, no exclusivamente en lo correspondiente a las instalaciones deportivas, sino también

es importante que participe y asesore en la actuación urbanística de espacios no convencionales, para conseguir así, asegurar las vertientes funcionales y de optimización de las nuevas instalaciones o zonas, además de poder llevar a cabo una planificación lo más racional y acorde a las necesidades de los ciudadanos.

Con respecto a las funciones que el gestor deportivo en el ámbito local realiza o interviene, Merino (2001) expone que son las siguientes:

- Relaciones con individuos.
- Relaciones con otros grupos o entidades.
- Planificación y programación: administrativa y técnica.
- Organización de actividades y coordinación.
- Realización de actividades.
- Relaciones con el público.
- Relaciones con los grupos-objetivo.
- Formación de otros técnicos.
- Documentación y administración.
- Investigación en un sentido amplio.
- Gestión de servicios.

Si nos centramos ahora en otro autor, García (2000), éste entiende que el perfil del gestor deportivo municipal tendrá que tener una evolución para conseguir: mejorar sus habilidades en la capacidad de coordinar los agentes tan diversos que se dan en la realidad físico-deportiva, además de para conseguir alcanzar los objetivos concretos marcados por la entidad, y para poder desarrollar formas de control de la gestión de terceros. Por todo ello, debemos tener claro que si hasta ahora los perfiles profesionales de los gestores deportivos municipales y privados han tenido mucha complementariedad, cada vez más tenderemos a diferenciar unos de otros.

Este autor continúa diciendo que el gestor deportivo municipal tenderá a trabajar en la facilitación de “oportunidades” de gestión y a controlar que dichas “oportunidades” se ajusten a los objetivos de los equipos respectivos de gobierno. En esta línea, el perfil del gestor deportivo municipal tendrá una evolución de la figura del “gestor de servicios” al “facilitador de servicios”.

Debemos tener también presente la importancia que ha alcanzado la existencia de los gestores deportivos en los Servicios/Departamentos Municipales, ya que han procurado llegar donde la iniciativa privada (social o comercial) no llegaba, consiguiendo así, disponer de una oferta físico-deportiva accesible a todos los ciudadanos y con unas buenas condiciones de calidad (García, 2000).

A todo lo expuesto se une que el deporte en el municipio hoy en día significa altos porcentajes de población practicante que recibe un servicio con carácter regular de la Administración. Por este motivo, las instalaciones deportivas, cada día más, van a ser centros de encuentro y relación social, cuestión donde aflora la trascendencia y función que caracteriza al deporte en nuestra sociedad. Función que aún hoy, sorprendentemente, no está suficientemente calibrada en la escala de valores y prioridades del municipio.

Por este motivo, Fabregás (2000) entiende que el éxito de la obtención de cualquier iniciativa, sea empresarial o no, pasa por una clara definición del *objetivo/misión* en la realidad físico-deportiva.

A partir de ese momento es el gestor deportivo quién debe asumir esa responsabilidad para conseguir alcanzarlo, siguiendo tanto las directrices marcadas por los políticos, como el desarrollo de las pautas de funcionamiento que más se adecuen a su realidad, de forma que lideren de manera trascendente el sistema deportivo en la concepción, diseño, construcción y gestión de las infraestructuras, para conducir a una actuación eficiente que afectará positivamente a la mayoría de personas, en todo el espectro de edades y sectores de población.

## **7.5. Estudios sobre el gerente deportivo**

En cuanto al ámbito deportivo, la actual estructura del deporte conforma sistemas diferenciados en función de los fines pretendidos, del ámbito de aplicación, de la legislación específica, de los planes y programas que emanan de estas peculiaridades, así como del nivel competencial de cada uno. Todos ellos, pero sobremanera éste último, están en directa relación con las funciones de sus directivos.

Por este motivo, vamos a exponer en este apartado, diferentes trabajos de investigación relacionados con el gerente deportivo,

desde el punto de vista de las funciones que desarrolla, perfil y tareas atribuidas entre otras.

También debemos aclarar, que para poder llevar a cabo un gran número de intervenciones posteriores en relación con el trabajo de las personas que desempeñan un puesto directivo, es necesario obtener información precisa acerca de las actividades de estas personas. Gael (1988) presenta un manual de análisis de puestos, en donde detalla diferentes aplicaciones tanto para la administración de la organización (descripción y clasificación de puestos, diseños de los mismo, valoración, sistemas incentivos, planificación de los recursos humanos, etc.) como para la gestión de recursos humanos (reclutamiento, selección y asignación de puestos, desarrollo y planificación de carreras, entrenamiento, evaluación del desempeño, orientación vocacional, etc.)

Una de las investigaciones existentes sobre el tema de la presente investigación (el gestor deportivo) es la de Ramos (1993), el cual en su Tesis "Gestión de instalaciones deportivas: análisis del rol del gerente", trata de dar respuesta a tres cuestiones principales. La primera es la relacionada con el contenido del trabajo de los gerentes de las instalaciones deportivas, para ello se analiza lo que hacen las personas que desempeñan puestos de gestión en instalaciones deportivas, qué tareas deben llevar a cabo, cómo las realizan, e incluso cuál es la problemática fundamental a la que se enfrentan en su trabajo. Además, a la vez que pretende analizar el trabajo de los gerentes de instalaciones, también intenta conocer el estado de la gestión de esas instalaciones deportivas.

La segunda cuestión busca establecer diferencias y peculiaridades que pueden existir en la manera en la que diversas personas llevan a cabo el desarrollo de ese puesto de trabajo, centrándose muy especialmente en dos aspectos: la propiedad y el tamaño de las instalaciones, para así intentar establecer si además del contenido genérico del puesto de gerente de instalación deportiva, pueden diferenciarse distintos patrones de desempeño de ese puesto, y si existen diferencias en ese contenido genérico en función de la propiedad de las instalaciones y de su tamaño.

La tercera cuestión a la que pretende dar respuesta es aquella que hace referencia a las implicaciones que pueden tener los dos aspectos anteriores de cara a la formación de los gerentes de instalaciones deportivas. A partir del conocimiento sobre el contenido de los puestos de trabajo de los gerentes de instalaciones y de las diferentes maneras o patrones para desempeñarlo, intenta delimitar las demandas de formación para poder realizarlo con eficacia.

Al llevar a cabo este estudio, Ramos (1993) recurrió a la literatura existente en el momento y a la realización de un estudio

empírico (cualitativo y cuantitativo). Tras una fase cualitativa que consistió en la realización de una serie de mesas redondas con diferentes personas vinculadas a la gestión de instalaciones deportivas, se analizó cualitativamente el contenido del puesto del gerente, la figura y el rol de los directivos de instalaciones, las diferentes áreas o facetas en la gestión y las necesidades de formación en gestión de instalaciones.

El siguiente paso supuso el análisis del puesto del gerente desde una aproximación cuantitativa, basada en el empleo de un cuestionario de análisis de puestos, que lo pasó a 44 gerentes de las instalaciones deportivas (sobretudo públicas), también realizó una descripción detallada de diversas facetas de la gestión y de la problemática de las instalaciones, además de presentar los resultados acerca de las diferencias que podían existir respecto del trabajo directivo, la propiedad y el tamaño de la instalación.

También se centró en la diferenciación del puesto de trabajo en perfiles de desempeño distintos.

Las principales áreas de gestión en las instalaciones, que extrajo tras los contactos con diferentes personas, la revisión de la bibliografía y los estudios sobre dirección de organizaciones, pusieron de manifiesto la existencia de al menos cinco de ellas claramente diferenciadas:

- El área de personal.
- El área económico-administrativa.
- El área de mantenimiento de la instalación.
- El área de marketing y promoción.
- El área de planificación y oferta de servicios y actividades deportivas.

Tras el análisis, pretendía identificar las tareas realizadas con mayor frecuencia en cada una de ellas y determinar aquellas cuya realización debería ser mejorada, para así permitir ofrecer una visión de conjunto acerca del trabajo directivo y la actuación profesional de los gerentes de instalaciones deportivas.

Por ese motivo, Ramos (1993) pensaba que al menos esos cinco campos de la actividad gerencial deberían ser explorados al realizar un análisis de la gestión, si bien la distinción entre las áreas de la gestión puede realizarse de diferentes maneras. Esas cinco áreas presentan suficientes diferencias entre sí como para ser consideradas por separado, y en su conjunto abarcan la mayoría de las responsabilidades de los gerentes de instalaciones. Esta

distinción por departamentos o funciones facilita la elección posterior de ítems sobre el trabajo de gestión.

Este autor indicaba que en su estudio había intentado responder a tres cuestiones principales, pero en el proceso de alcanzar esas respuestas habían surgido inevitablemente otros interrogantes. Quedando algunas de las cuestiones para futuros trabajos.

Así pues, este estudio también recoge la importancia que los encuestados, en esta investigación atribuían a cada una de las tareas de su trabajo, y si podía ejercer algún grado de influencia sobre su percepción de la necesidad de mejorar o incluso de aumentar la frecuencia de la realización de dichas tareas. Ramos (1993) afirma que este tema debería ser estudiado con mayor profundidad, para clarificar si los aspectos que más deben mejorar, debieran hacerlo por tratarse de las tareas más vitales para la organización o por realizarse con los menores niveles de gravedad.

Además, este autor confirma que las diferencias en la gestión de las instalaciones en función de su tamaño, que en principio parece que deberían producirse, no se manifiestan con claridad en el contenido del trabajo de los gerentes de las instalaciones. Tal vez ello podría deberse a que las diferencias en el tamaño de las instalaciones encuestadas no eran suficientes para diferenciar el contenido de la gestión, o bien porque las diferencias en el tamaño se producían junto a diferencias en la estructura que no habían sido recogidas en la muestra, por eso, convendría asegurarse en el futuro si el tamaño de la instalación produce diferencias en la gestión de la instalación aunque no aparecieran diferencias en el trabajo de los gerentes.

También plantea que una cuestión de gran interés, estriba en el grado de acuerdo que los usuarios de las diversas instalaciones encuestadas presentan respecto con la necesidad de mejorar la realización de determinadas tareas. La necesidad de mejorar la gestión utilizada en el presente estudio como una evaluación subjetiva del propio gerente sobre la calidad de la gestión, debería ser contrastada con el punto de vista de los usuarios de las instalaciones acerca de la calidad de las mismas. Esto permitiría conocer hasta qué punto la necesidad de mejorar la gestión de las instalaciones se debe al nivel de realización de las tareas y su impacto sobre la calidad de la instalación.

Según Ramos (1993) indica, su estudio logra recabar información que permite responder, al menos parcialmente, a la cuestión de cuál es el contenido del trabajo de los gerentes de instalaciones deportivas, y que nuevas cuestiones quedan abiertas, y deberán ser contestadas en próximos estudios.



Siguiendo la línea de la Tesis de Ramos (1993), este mismo autor junto con Tordera y Martínez-Tur (1995) en su artículo "Principales ámbitos de la gestión de instalaciones deportivas: gestión económica, personal, mantenimiento, oferta y marketing", exponen los resultados de una investigación, cuya muestra es de 70 gerentes deportivos de instalaciones públicas y privadas de la Comunidad Valenciana y de Cataluña, para lo cual utilizan en sus cuestionarios las mismas cinco áreas de la gestión que ya utilizó en su Tesis.

De los resultados obtenidos se desprendieron conclusiones tales como que las tareas prioritarias en el desempeño de los gerentes eran las de seguimiento, supervisión y control del funcionamiento de la instalación.

Por el contrario, las tareas de carácter más profesionalizado, relacionadas con las funciones de planificación y organización y que tienen una mayor proyección hacia el futuro o hacia la mejora de las instalaciones a largo plazo, eran las que aparecían con un desempeño profesional más deficitario. Según estos autores ello podía deberse a la falta de recursos de los gerentes para dedicarse en profundidad a aspectos más generales (bien sea recursos económicos, de formación o los generados por falta de tiempo), por lo que los gerentes atrapados en el funcionamiento cotidiano de las instalaciones y las necesidades del día a día, se veían obligados a centrarse en el funcionamiento a corto plazo en detrimento de la planificación a largo plazo.

Así pues, el rol predominante entre los gerentes de instalaciones deportivas respondía más bien al rol de supervisor del funcionamiento de las instalaciones. Esto correspondería a lo que la literatura anglosajona denomina "*administración*" más que a lo que se denomina "*dirección*" (Parkhouse, 1991, Parks y Zanger, 1990). Estos gerentes presentaban pues, un perfil más cercano a los directivos de nivel intermedio que a los directivos de alto nivel orientados hacia la dirección estratégica o tareas de organización y planificación.

También cabe destacar, que las funciones de los gerentes deportivos parecían centrarse de modo particular en la gestión del mantenimiento y la gestión de la oferta de las instalaciones. Expresado en otros términos, las tareas prioritarias de los gerentes (al menos aquellas que estaban presentes en mayor número de instalaciones) eran las de asegurar una oferta de actividades y servicios en las instalaciones y garantizar su correcto funcionamiento a través del mantenimiento. El resto de las áreas, aunque también se les concedía importancia, eran desarrolladas en buena parte de instalaciones por otras personas distintas al gerente, especialmente en las instalaciones de propiedad pública.

Otro de los trabajos acerca de las funciones directivas en el deporte, es el llevado a cabo por Peiró, Ramos y Martínez-Tur (1995), y reflejadas en el capítulo "La Gestión de las organizaciones deportivas y su problemática" extraída de la obra "Gestión de instalaciones deportivas" dirigida a su vez por Peiró y Ramos, realizando una clasificación sobre los diferentes campos de estudio de las funciones del gestor deportivo, según ellos mismos, en cuatro grupos:

- Estudios que definen el currículo que correspondería a esta especialidad dentro de los estudios sobre gestión deportiva.
- Estudios sobre las oportunidades de esta especialidad de gestión deportiva y su desarrollo profesional.
- Estudios propiamente sobre los cometidos y contenidos del trabajo directivo en el deporte que, de alguna manera, están relacionados con los del currículo. Son estudios aún escasos para las necesidades que de ellos se tienen.
- Trabajos sobre aspectos concretos y específicos de la gestión (contabilidad, marketing, ...).

Estos autores establecen que los de mayor interés corresponden a las funciones que realmente desarrollan los directivos, a sus cometidos y trabajos diarios. Destacan los trabajos de Jaimeson, L.M. (1987), elaborados a partir de las aportaciones de 300 directivos deportivos, agrupados en tres "niveles de empleo", directivos de alto nivel, directivos medios y directivos de primer nivel. Sobre la base de sus respuestas estableció 112 competencias agrupadas en doce áreas:

- Gestión.
- Comunicación.
- Programación (técnicas de programación).
- Administración.
- Técnicas directivas.
- Mantenimiento de las instalaciones.
- Aplicación de la legislación.
- Política (filosofía).
- Investigación.
- Prevención de accidentes y seguridad.
- Organización de actos y eventos.
- Control.

Cada una de estas áreas tenía un grado de importancia según los tres niveles directivos. La ordenación de las más consideradas fue muy diferente:

- Directivos alto nivel: Técnicas directivas, gestión, aplicación legislación y control.
- Directivos medios: Programación (técnicas), técnicas directivas, prevención de accidentes y seguridad, y control.
- Directivos primer nivel: Prevención de accidentes y seguridad, programación (técnicas), investigación (ciencia) y política (filosofía).

Seguidamente, a partir de las 62 competencias de mayor importancia, establecieron cinco áreas de actuación de los gerentes deportivos:

- Gestión: Presupuestos, marketing, etc.
- Gestión de personal: Evaluación del rendimiento, análisis y descripción de puestos, motivación de los empleados, etc.
- Gestión de recursos: Gestión del tiempo, organigramas, gestión de instalaciones e infraestructuras, etc.
- Planificación y evaluación: Planificación estratégica, elaboración de programas, evaluaciones, etc.
- Programación: Comunicación a los clientes, gestión de las quejas, reparaciones, etc.

En el ámbito específico de los directivos de los clubes deportivos, destacan los trabajos de Lambrecht, K.W. (1987) quién encontró diferencias significativas en cuanto a sus competencias según la categoría y tamaño del club, siendo las más importantes (más para los gerentes de clubes grandes que para los pequeños):

- Preparación de presupuestos.
- Asignación de recursos.
- Comunicación con los clientes, socios, etc.
- Toma de decisiones.
- Evaluación de los empleados.
- Motivación de los empleados.
- Mantenimiento de las infraestructuras.
- Gestión de quejas de los clientes.
- Contratación de empleados.
- Organización y realización de actos deportivos.
- Comunicación con el personal de staff.
- Supervisión del personal de staff.

Sin embargo, al hablar de responsabilidades, para los directivos analizados resultaron ser las más importantes:

- Comunicación con los clientes.
- Motivación de los empleados.
- Gestión de las quejas de los clientes.
- Comunicación con el personal.
- Toma de decisiones.

A partir del estudio de los usuarios de los clubes-clientes-, Haggerty y Denomme (1991), concluyeron siete recomendaciones reclamadas por éstos que hacían referencia a la actuación de los gerentes. Según resultados de la encuesta, los usuarios opinaban que los gerentes debían:

- Mantener una actitud entusiasta.
- Motivar a los clientes para mejorar sus habilidades y su salud.
- Difundir el club.
- Garantizar la diversión en el club y posibilitar el conocimiento de gente y las relaciones sociales.
- Organizar actividades que requieran poco tiempo para su disfrute (pocos desplazamientos...).
- No perder de vista los propósitos del club al organizar las actividades.

Peiró et al. (1995), recogen en su estudio las características del trabajo del gestor deportivo que, no obstante, son coincidentes y aparecen repetidas en las obras genéricas sobre el trabajo de los directivos. Las estructuran en bloques de habilidades confluyentes, y serían:

- Habilidades de comunicación, con clientes y con el propio personal.
  - o Relaciones públicas.
  - o Atención a clientes.
  - o Habilidades de comunicación (expresión) oral y escrita.
  - o Relaciones interpersonales.
- Conocimientos y destrezas específicas de:
  - o Dirección financiera.
  - o Economía.

- Contabilidad.
- Temas presupuestarios.
- Dirección de “negocios”.
- Marketing y ventas (en menor escala).
  
- Organización.
  - Planificación, diseño de programas y evaluación.
  - Habilidades de liderazgo.
  - Dirección de personal y de voluntarios.
  
- En la esfera del desarrollo personal.
  - Gestión del tiempo.
  - Gestión del estrés.
  - El entusiasmo por el trabajo.
  
- Competencias técnicas y específicas.
  - Diseño de instalaciones.
  - Dirección de instalaciones, equipamientos y su mantenimiento.
  - Sobre la salud, la nutrición.
  - Sobre la actividad física, fisiología.
  - Programas deportivos.
  - Edades y programas específicos y adaptados.
  - Eventos deportivos.
  
- Conocimientos de carácter instrumental.
  - Informática.
  - Legislación.
  - Seguros ...

Desde la perspectiva específica de la vía municipal del deporte, se han considerado como objetivos de gestión (Mestre y García, 1992): los programas deportivos, la creación de infraestructuras, la gestión y sus modos, las subvenciones y patrocinios deportivos y, por último, la difusión y publicidad (marketing) y las publicaciones, lo que entraña cinco áreas de competencia y función de los gerentes. Por su parte, Ramos, Tordera y Martínez-Tur (1995) en la obra “Gestión de instalaciones deportivas” (pág. 83 y siguientes), establecen como principales ámbitos de la gestión de instalaciones deportivas, cometidos de la gerencia: el económico-administrativo, de personal, el mantenimiento de las instalaciones, los servicios ofertados y el marketing.

En el artículo “Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta en los sectores de entrenamiento, docencia,

animación y dirección”, Martínez del Castillo (1995a) encontró en lo referente a las tareas desempeñadas por los directores gerentes o máximos directores, que además de realizar la función organizacional de dirección, asumían en numerosos casos la responsabilidad y en ocasiones la ejecución de gran parte de las otras funciones organizacionales.

Así, continúa diciendo este autor, en numerosos casos desempeñaban también la dirección técnica de la servucción (coordinación, organización, supervisión general de las actividades y servicios ofertados) por no existir ese empleo en sus entidades. Incluso el 43% de los gerentes simultaneaba sus responsabilidades de dirección, con tareas directas como técnico en actividad física o deportiva. En los *directores técnicos*, además de realizar las tareas de dirigir la servucción de la entidad, cabe destacar que un 61% simultáneamente trabajaba como técnico en alguna de las actividades y servicios ofertados.

Esta simultaneidad de tareas como directores y técnicos de actividades, no se daba por igual en los diferentes tipos de organizaciones (Martínez del Castillo, 1995a). Así en los directores gerentes o técnicos de las entidades municipales, sólo un 16% desempeñaba tareas como técnico. Pero en las asociaciones lo hacía un 38% y en las empresas privadas deportivas, la mayoría, un 80%. Estas diferencias tan significativas probablemente estén propiciadas entre otros factores por:

- El tamaño diferenciado de los recursos de las entidades, mayor normalmente en las entidades municipales, frente al menor tamaño de los clubes y el carácter de pequeña empresa predominante hasta ahora en las empresas privadas de servicios deportivos.
- Probablemente también influya en las empresas privadas de servicios deportivos, una estrategia de reducir costes laborales y sociales, creyendo maximizar la productividad de todos los empleos, incluidos los de director.

En lo referente a las tareas desempeñadas como técnicos de actividades por los directores, Martínez del Castillo (1995a) pudo observar que en las organizaciones municipales, las diferencias entre los empleados como director gerente o director técnico son considerables. Los directores técnicos que simultaneaban trabajar como técnicos (el 30%) preparaban sobre todo grupos de iniciación a algún deporte o de mantenimiento de la condición física y la salud. En el caso de los máximos directores o gerentes que efectuaban también tareas de técnico de actividades (el 14%) se centraban en grupos de iniciación o perfeccionamiento en algún deporte.

En las empresas privadas las diferencias entre ambos tipos de directores en esta variable eran mínimas: la mayoría trabajaba también como técnico, con grupos de acondicionamiento físico o de iniciación o perfeccionamiento en un deporte. En las asociaciones y clubes deportivos, prácticamente la mitad de los directores técnicos entrenaba equipos de competición o grupos de iniciación o perfeccionamiento deportivo. Por el contrario sólo el 20% de sus gerentes realizaba tareas como técnico en los citados tipos de grupos de actividades.

En referencia al perfil laboral de los empleados como directores encontraron los siguientes resultados (Martínez del Castillo, 1995a): más de treinta años cumplidos, eran asalariados o empleadores; tenían contratos indefinidos a tiempo completo, superando las 40 horas semanales; llevaban más de tres años en la entidad.

Con respecto a la formación general de los máximos directores o gerentes, el 21% era licenciado (en CC. de la Actividad Física el 6% y el otro 15% en otras carreras), el 12'5% era diplomado, y el 66% no tenía formación universitaria. En el caso de los directores técnicos, el 30% era licenciado (en CC. de la Actividad Física el 22% y el otro 8% en otras carreras) el 9% era diplomado, y el 61% no tenía formación universitaria.

Respecto a la titulación específica en la actividad física y el deporte de los gerentes, el 5'7% eran licenciados en INEF, el 40% tenía una titulación federativa en un deporte y el 55% carecía de cualquier titulación en la actividad física o el deporte. En cuanto a los directores técnicos, el 22% eran licenciados de INEF, el 52% tenía una titulación federativa en un deporte y el 26% carecía de cualquier titulación en la actividad física o el deporte.

En el caso de los Licenciados de los INEF se pudo observar (Martínez del Castillo, 1995a), que el 10'6% de los activos en la profesión en 1991 había optado por esta salida profesional como director, ocupando el 6% de los empleos de gerente y el 22% de los empleos de director técnico.

Así pues en 1991, resaltaba el bajo nivel de estudios de más de la mitad de los empleados como directores gerentes o técnicos, y la escasa o nula formación específica en la actividad física de gran parte de los gerentes o de los directores técnicos, bien por la reducida oferta de formación universitaria existente en gestión deportiva hasta entonces, bien porque hubieran primado en el acceso a estos empleos otros mecanismos y criterios diferentes de la competencia y la formación, es decir del capital cultural de los posibles candidatos (Bourdieu, 1990).

En el reciente estudio “La gestión y el gestor de deportes, actualidad y perspectivas de futuro en la Comunidad Valenciana”, Alfonso López (2000a) obtuvo una serie de datos que intentan ofrecer un enfoque de la situación actual y futura de la gestión deportiva en la administración pública de la Comunidad Valenciana. Los resultados obtenidos fueron:

*1. Perfil del gestor (mayoritario) en la C.V.*

- Hombre.
- Casado.
- De edades comprendidas entre los 35 y 45 años.
- Titulado universitario de grado medio en magisterio.
- Contratado en régimen laboral fijo como grupo “B”.
- Su puesto de trabajo se denomina: Coordinador de deportes.
- Realiza más de 37,5 horas semanales.
- Percibe por su desempeño entre 175.000 y 225.000 Pts.

*2. Titulación académica.*

Si en términos generales el perfil determinaba que el profesional de este sector era titulado medio en magisterio, el 50% afirmaba que la titulación que más se aproximaba y debería poseer era la de Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, especialidad en gestión.

*3. Áreas de trabajo.*

Las áreas más valoradas (en una escala de 1 a 10) eran la planificación de actividades deportivas, equipamientos e instalaciones deportivas y marketing del deporte, y sin embargo el dominio de las mismas no era muy elevado porcentualmente.

Además, López (2000a) añade que por norma no se cuenta con el gestor en el proceso de construcción de una nueva infraestructura deportiva, siendo ésta la persona con mayores conocimientos técnicos en la materia.

Éste autor (López, 2001) en su artículo “Criterios de gestión técnicos en la construcción de una instalación deportiva”, refleja esta problemática y habla de la importancia del gestor frente al equipo multidisciplinar.

Así pues, no hay duda que hoy el deporte se ha convertido en una de las manifestaciones más importante de la sociedad actual (García Ferrando y colaboradores, 1998). Tanto es así, que la proliferación de instalaciones deportivas de todo tipo es un hecho



en el estado español tal y como indica el censo de instalaciones deportivas de España.

Todas estas inversiones, la gran mayoría públicas (Consejo Superior de Deportes, 1998), son en muchas ocasiones poco funcionales y adaptables a la demanda y realidad socio-deportiva de una localidad, barriada, o lugar.

La creación de equipos multidisciplinares de trabajo, compuestos según López (2001) por el arquitecto, aparejador, ingeniero, gerente de deportes y propietario (políticos en el caso de una instalación pública), son poco frecuentes, sólo en el 24% de los casos (López y Luna, 2000). Este aspecto es el que suele provocar, en gran parte las disfunciones que posteriormente se producirán en estas instalaciones deportivas de gran coste. Parece lógico indicar que el gerente de deportes debe ser la pieza fundamental en la planificación y desarrollo o modificaciones de los espacios y equipamientos deportivos, y por tanto, deberá aportar toda la información y criterios que mejoren la futura instalación.

López (2000a), también encontró en su investigación que el tipo de gestión que predomina actualmente es la directa frente a todos los demás, sin embargo el futuro puede que sea algo diferente. La respuesta de los gestores frente ante esta pregunta era que "la gestión directa es la mejor fórmula pero introduciendo unos cambios consistentes en que determinados servicios sean realizados por empresas especializadas contratadas por la entidad local".

El personal que fundamentalmente se consideraba que podía estar contratado a través de una empresa especializada era el formado por monitores/as, limpiadores/as y el servicio de mantenimiento.

Los resultados obtenidos respecto a las actividades a desarrollar en el presente y futuro según los gestores de la C.V. eran:

- Actividades dirigidas a la salud.
- Actividades acuáticas.
- Actividades dirigidas a las personas mayores.
- Deporte por libre.
- Actividades en la naturaleza.
- Actividades lúdicas y recreativas.

De todo ello resulta fácil determinar que las competencias y habilidades que han de poseer los gerentes deportivos son muy variadas y sobretodo extensas, por lo que la gestión deportiva supone un desempeño profesional múltiple y pluridisciplinario, por este motivo, éstos deben estar en posesión de una gran variedad de recursos personales y disponer de una basta gama de

conocimientos y destrezas que abarcan múltiples ámbitos de actuación. Teniendo todo esto presente, debemos aclarar, que esta situación es una de las causas que han suscitado el surgimiento y desarrollo del presente estudio.

## **SEGUNDA PARTE**

### **Análisis empírico**

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

## II.1. OBJETIVOS

A continuación presentamos cuáles son los objetivos de este estudio, teniendo como eje fundamental del mismo el conocer y profundizar sobre diferentes aspectos de la figura del gestor deportivo en la Comunidad Valenciana, así pues, los definimos como sigue:

1.- Determinar el tipo de gestión deportiva llevada a cabo en municipios mayores de 10.000 habitantes a través de la visión de los técnicos deportivos de los mismos (tendencia hacia la gestión directa o indirecta).

2.- Conocer el perfil sociodemográfico de estos técnicos deportivos.

3.- Analizar cuáles son las áreas (finanzas, instalaciones, actividades, comercial y marketing, recursos humanos y directivas propias) y tareas que realizan los técnicos deportivos de los mayores municipios de la Comunidad Valenciana. Este objetivo se subdivide a su vez en dos:

- a) Qué tareas realizan directamente, cuáles tienden a delegar a sus subordinados y cuáles suelen contratar externamente.
- b) Comparar lo que entienden los propios técnicos deportivos por gestión deportiva con sus respuestas a un listado exhaustivo de las tareas concretas que pueden realizar.

4.- Reconocer cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo las áreas y tareas a las que se dedica el gestor deportivo. Y, en concreto, conocer cuáles serán las tendencias futuras en gestión deportiva a través de la visión de los propios técnicos deportivos.

Estos objetivos llevan ligados unas hipótesis subsidiarias que se enuncian de la siguiente manera:

1.- El gestor deportivo representa una profesión consolidada o en vías de consolidación.

2.- Tal consolidación viene representada por un perfil profesional específico.

## II.2. MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1. La muestra

La selección de la muestra fue realizada a partir del Censo de población de derecho de la Comunidad Valenciana del Instituto Valenciano de Estadística del 1 de enero de 1999, para así determinar el número total de municipios mayores de 10.000 habitantes, existiendo un total de 85 municipios que cumplían esta característica, de los cuáles sólo 73 tenían técnico (gerente) deportivo municipal. Una vez determinados éstos, pasamos el instrumento elaborado a tal efecto a todos ellos, y recogimos un total de 53 (el 70% del total de municipios con técnico deportivo) cuestionarios cumplimentados correctamente.

Debemos aclarar que esos 53, pertenecen a 51 municipios con técnico deportivo, si bien Cullera y Valencia rellenaron dos cada uno de ellos, debido a que poseen más de un técnico deportivo que realizan tareas diferentes (dos en Cullera y cinco en Valencia). El resto que no contestó al cuestionario fue por razones diversas, dado que era libre y voluntario, destacando fundamentalmente las siguientes: la falta de tiempo para rellenarlo, por no poder establecer contacto alguno con el técnico, y el no querer rellenarlo no argumentando motivo alguno.

Se realizó un muestreo por conveniencia (García, 1995), seleccionando a todos los sujetos disponibles de la población accesible (proporción de la población teórica accesible al estudio, definida en base a criterios geográficos y demográficos). La siguiente tabla II-1 resume las cuestiones referidas a todos los datos importantes que pueden centrar la estructura:

**Tabla II-1.** Ficha técnica.

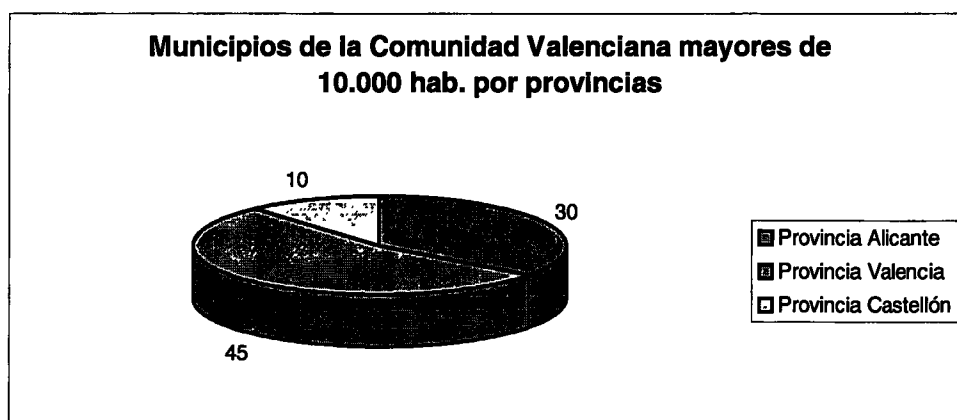
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Comunidad Valenciana
UNIVERSO	Municipios mayores de 10.000 habitantes con Técnicos Deportivos Municipales: Total 73
MUESTRA	53 sujetos
MÉTODO DE MUESTREO	Muestreo por conveniencia
TÉCNICA DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	Cuestionario estructurado
TRABAJO DE CAMPO	Autora.

Para definir el perfil de la muestra por las principales variables sociodemográficas, mostramos a continuación una representación de los principales datos obtenidos.

En lo referente a las características generales del universo analizado presentamos en la tabla II-2 y figura II-1 una relación de los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes. Destacar que el mayor porcentaje de éstos los posee la provincia de Valencia con un 53 % de los mismos, mientras que Alicante y Castellón representan un 35 % y 12 % respectivamente.

**Tabla II-2.** Municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes.

<b>Provincia Valencia: Total 45</b>					
Alacuás	25925	Carlet	14056	Picassent	15555
Albal	11239	Catarroja	20463	Pobla Vallbo	10563
Alboraya	14628	Cullera	20397	Puçol	13930
l'Alcudia	10455	l'Eliana	12067	Quart Poblet	26666
Aldaia	24094	Gandía	57518	Requena	18829
Alfajar	19430	Godella	10758	Ribarroja	11671
Algemesí	24894	Lliria	15800	Sagunto	56607
Alginet	12062	Manises	24140	Silla	15880
Alzira	40390	Massamagrel	12499	Sueca	24893
Benetússer	13771	Mislata	40348	Tavernes Vall	16247
Benifaió	12120	Moncada	18404	Torrent	62562
Bétera	12376	Oliva	20577	Utiel	11843
Burjassot	34426	Ontinyent	31343	Valencia	739412
Canals	12857	Paiporta	17490	Xàtiva	24878
Carcaixent	20722	Paterna	46380	Xirivella	25947
<b>Provincia Alicante: Total 30</b>					
Alicante	272432	Cocentaina	10572	Pego	10177
Alcoy	60476	Crevillente	23945	Petrer	27604
Alfás del Pi	13145	Dénia	28629	Pilar Horada	10210
Almoradí	13499	Elda	52490	San Juan	16299
Altea	13976	Elche	191713	San Vicente	36291
Aspe	16406	Ibi	21075	Santa Pola	17600
Benidorm	50946	Monóvar	11978	Torreveja	38336
Callosa Segur	15150	Mutxarniel	13267	Villajoyosa	22969
Calpe	14819	Novelda	23190	Villena	31532
Campello	16173	Orihuela	50581	Jávea	21084
<b>Provincia Castellón: Total 10</b>					
Almazora	16465	Castellón	137741	Vall d'Uixó	28823
Benicarló	19350	Nules	11490	Villarreal	40124
Benicasim	10702	Onda	18909	Vinarós	21592
Burriana	26097				



**Figura II-1.** Municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes.

A continuación presentamos en la tabla II-3 una relación del universo de municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo.

**Tabla II-3.** Municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo.

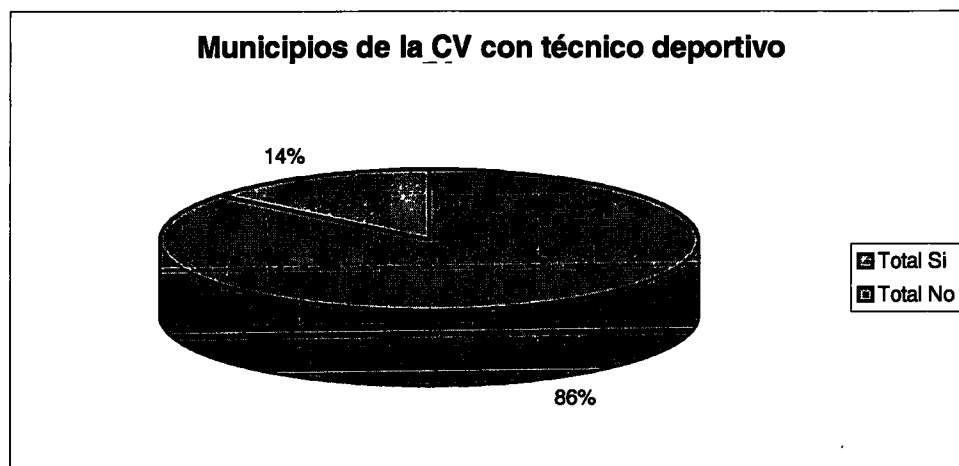
<b>Provincia Valencia</b>					
Alacuás	Si	Carlet	No	Picassent	Si
Albal	Si	Catarroja	Si	Pobla Vallbo	No
Alboraya	Si	Cullera	Si	Puçol	Si
l'Alcudia	No	l'Eliana	Si	Quart Poblet	Si
Aldaia	Si	Gandía	Si	Requena	Si
Alfajar	Si	Godella	Si	Ribaroja	Si
Algemesí	Si	Liria	Si	Sagunto	Si
Alginet	Si	Manises	Si	Silla	Si
Alzira	No	Massamagrel	Si	Sueca	Si
Benetússer	No	Mislata	Si	Tavernes Vall	Si
Benifaió	Si	Moncada	Si	Torrent	Si
Bétera	No	Oliva	Si	Utiel	Si
Burjassot	Si	Ontinyent	Si	Valencia	Si
Canals	Si	Paiporta	Si	Xàtiva	Si
Carcaixent	Si	Paterna	Si	Xirivella	Si
<b>Provincia Alicante</b>					
Alicante	Si	Cocentaina	Si	Pego	No
Alcoy	Si	Crevillente	Si	Petrer	Si
Alfás del Pi	Si	Dénia	Si	Pilar Horada	Si
Almoradí	Si	Elda	Si	San Juan	Si
Altea	Si	Elche	Si	San Vicente	Si
Aspe	No	Ibi	Si	Santa Pola	No
Benidorm	Si	Monóvar	Si	Torreveja	Si
Callosa Segura	Si	Mutxamiel	Si	Villajoyosa	No
Calpe	Si	Novelda	No	Villena	Si
Campello	Si	Orihuela	Si	Jávea	Si
<b>Provincia Castellón</b>					
Almazora	Si	Castellón	Si	Vall d'Uixó	Si
Benicarló	Si	Nules	Si	Villarreal	Si
Benicasim	Si	Onda	No	Vinarós	Si
Burriana	Si				



Los datos reflejados en la tabla II-4 y figura II-2 recogen el número de estos municipios que sí poseen técnico, habiendo un total de 73 (86 %), mientras que los que no lo poseen son 12 (14 %). Este dato arroja una importante información referente a como cada vez más municipios van contratando a esta figura para desarrollar la gestión del deporte y la actividad física en el mismo, adoptando día a día más importancia y relevancia en el mundo laboral, en nuestro caso en la función pública municipal.

**Tabla II-4.** Totales de municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo.

Total Si	73	86 %
Total No	12	14 %



**Figura II-2.** Totales de municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo.

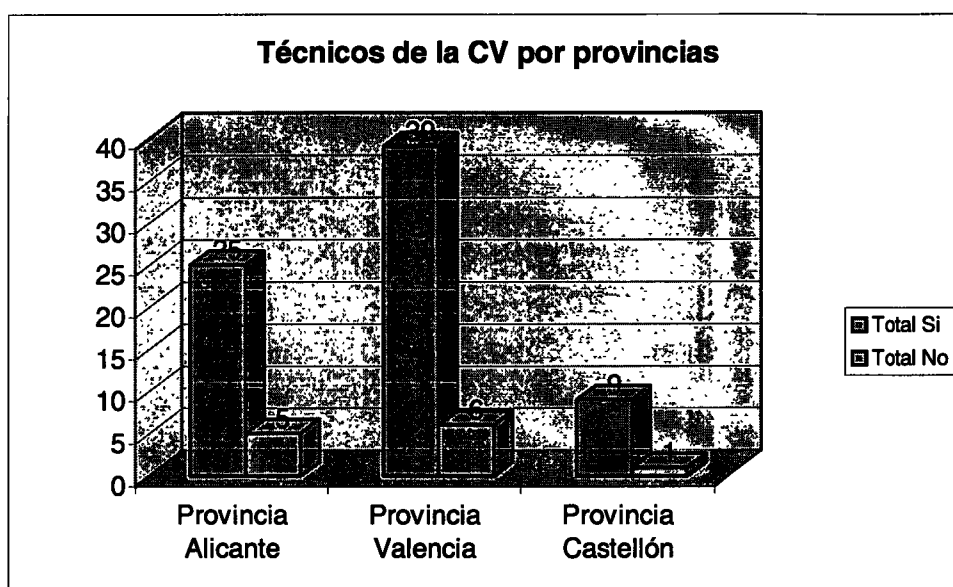
Seguidamente presentamos los datos anteriores desglosados por provincias en la tabla II-5 y figura II-3, destacando que es la provincia de Castellón la que posee proporcionalmente más técnicos deportivos en los municipios mayores de 10.000 habitantes, con un 90 % de ellos, seguida de la Valencia con un 87 %, y por último Alicante con un 83 %. Si tenemos en cuenta las frecuencias absolutas de cada una de estas provincias, Valencia está a la cabeza con 39 técnicos deportivos, si bien también posee más municipios mayores de 10.000 habitantes, seguida de Alicante con 25, y después Castellón con 9.

Cabe destacar la gran cantidad de estos municipios que poseen técnico, y esto podría ser indicativo de cómo está evolucionando la sociedad, y más concretamente el mundo de la actividad física y el deporte, dado que día a día los ciudadanos se van volviendo más exigentes con los servicios que demandan, requiriendo así un personal cada vez más especializado, y aquí es

donde comienza a tomar importancia la figura del gestor deportivo, entendido como profesional en la materia.

**Tabla II-5.** Totales de municipios por provincias de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo.

<b>Técnico Deportivo por Provincias</b>	<b>Total Si</b>	<b>% Si</b>	<b>Total No</b>	<b>% No</b>
Provincia Alicante	25	83 %	5	17 %
Provincia Valencia	39	87 %	6	13 %
Provincia Castellón	9	90 %	1	10 %



**Figura II-3.** Totales de municipios por provincias de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivo.

En la tabla II-6 junto con la tabla II-7 quedan reflejados los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnicos deportivos que han rellenado el cuestionario. De los 73 municipios sólo 51 (70 %) de ellos lo cumplimentaron. Debemos hacer constar que la muestra obtenida es de 53, ya que los municipios de Cullera y Valencia al tener más de un técnico, como es el caso del primero municipio que tiene dos, y cinco en el de segundo, cumplimentaron dos veces el cuestionario, por lo que el total de los obtenidos es de 53.

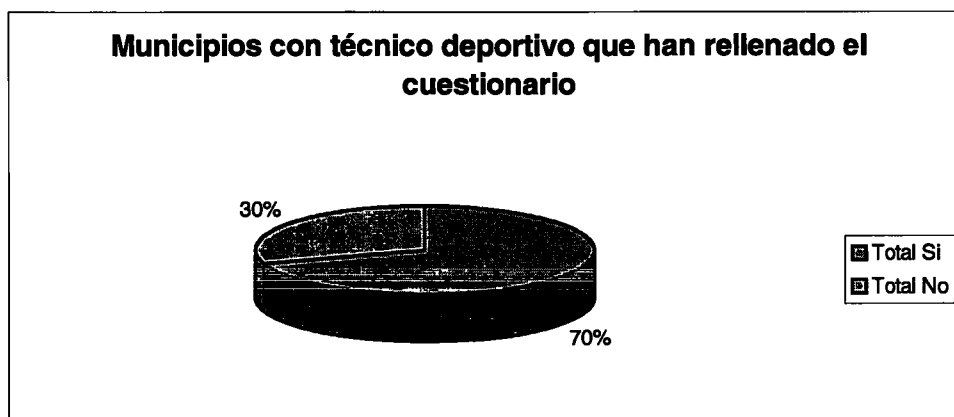
La figura II-4 refleja los porcentajes totales de los municipios que han respondido al cuestionario.

**Tabla II-6.** Municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivos que han rellenado el cuestionario.

<b>Provincia Valencia</b>					
Alacuás	SI	l'Eliana	NO	Puçol	SI
Albal	NO	Gandia	SI	Quart Poblet	SI
Alboraya	SI	Godella	NO	Requena	SI
Aldaia	SI	Lliria	SI	Ribaroja	SI
Alfafar	NO	Manises	SI	Sagunto	SI
Algemesí	NO	Massamagrel	NO	Silla	SI
Alginet	NO	Mislata	SI	Sueca	SI
Benifaió	NO	Moncada	SI	Tavernes Vall	SI
Burjassot	SI	Oliva	SI	Torrent	SI
Canals	NO	Ontinyent	SI	Utiel	NO
Carcaixent	SI	Paiporta	NO	Valencia	SI
Catarroja	SI	Paterna	SI	Xàtiva	SI
Cullera	SI	Picassent	SI	Xirivella	SI
<b>Provincia Alicante</b>					
Alicante	SI	Cocentaina	NO	Orihuela	SI
Alcoy	SI	Crevillente	SI	Petrer	SI
Alfás del Pi	SI	Dénia	SI	Pilar Horada	NO
Almoradí	SI	Elda	SI	San Juan	SI
Altea	NO	Elche	NO	San Vicente	SI
Benidorm	NO	Ibí	SI	Torrevecija	SI
Callosa Segur	SI	Monóvar	SI	Villena	NO
Calpe	NO	Mutxamiel	SI	Jávea	NO
Campello	NO				
<b>Provincia Castellón</b>					
Almazora	SI	Burriana	SI	Vall d'Uixó	SI
Benicarló	NO	Castellón	SI	Villarreal	SI
Benicasim	SI	Nules	NO	Vinarós	SI

**Tabla II-7.** Totales de municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivos que han rellenado el cuestionario.

Total Si	51	70 %
Total No	22	30 %

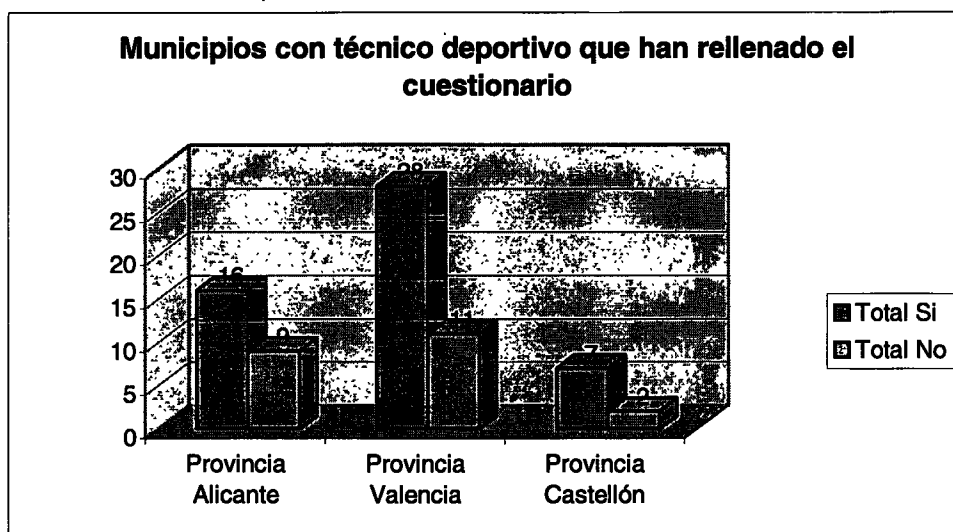


**Figura II-4.** Totales de municipios por provincias de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivos que han rellenado el cuestionario.

A continuación, presentamos en la tabla II-8 y figura II-5 el reflejo de los datos anteriores, pero desglosados por provincias. Debemos destacar que la provincia de Alicante es la que menos respondió al cuestionario, sólo un 64 % del total de municipios de la misma con gestor deportivo. En la de Valencia respondieron el 72 % de los gestores y en la de Castellón el 78 %.

**Tabla II-8.** Totales de municipios por provincias de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivos que han rellenado el cuestionario.

Cuestionario contestado por Provincias	Total Si	% Si	Total No	% No
Provincia Alicante	16	64 %	9	36 %
Provincia Valencia	28	72 %	11	28 %
Provincia Castellón	7	78 %	2	22 %



**Figura II-5.** Totales de municipios por provincias de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes con técnico deportivos que han rellenado el cuestionario.

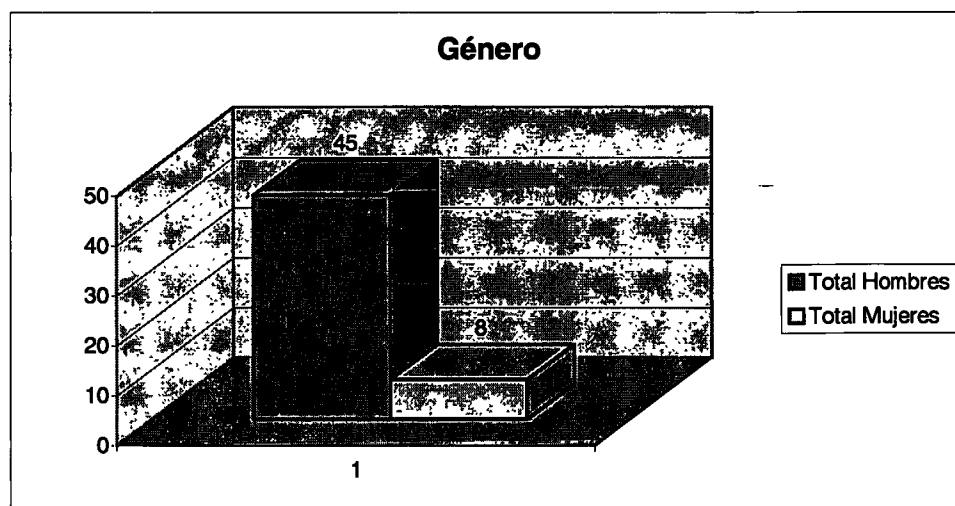
Seguidamente vamos a pasar a describir los datos obtenidos tras el análisis de los ítems sociodemográficos de la muestra recogida. En lo referente a los datos personales, podemos observar en las tablas II-9 y II-10 el género de cada uno de los técnicos que han rellenado el cuestionario en la primera, y en la segunda, los totales de hombres y los de mujeres, siendo 45 (el 85 %) y 8 (el 15 %) respectivamente. La figura II-6 presenta una gráfica con estos totales.

**Tabla II-9.** Género de los técnicos deportivos de los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes que han rellenado el cuestionario.

<b>Provincia: Valencia</b>					
Alacuás	Hombre	Manises	Hombre	Ribaroja	Mujer
Alboraya	Mujer	Mislata	Hombre	Sagunto	Hombre
Aldaia	Mujer	Moncada	Hombre	Silla	Mujer
Burjassot	Hombre	Oliva	Hombre	Sueca	Mujer
Carcaixent	Hombre	Ontinyent	Hombre	Tavernes Val	Hombre
Catarroja	Hombre	Paterna	Hombre	Torrent	Hombre
Cullera1	Hombre	Picassent	Hombre	Valencia1	Hombre
Cullera2	Mujer	Puçol	Hombre	Valencia2	Hombre
Gandía	Hombre	Quart Poblet	Hombre	Xàtiva	Hombre
Lliria	Hombre	Requena	Hombre	Xirivella	Hombre
<b>Provincia: Castellón</b>					
Alicante	Mujer	Dénia	Hombre	Orihuela	Hombre
Alcoy	Mujer	Elda	Hombre	Petrer	Hombre
AlfádelPi	Hombre	Ibi	Hombre	San Juan	Hombre
Almoradí	Hombre	Monóvar	Hombre	San Vicente	Hombre
Callosa Segu	Hombre	Mutxamiel	Hombre	Torreveja	Hombre
Crevillente	Hombre				
Almazora	Hombre	Castellón	Hombre	Villarreal	Hombre
Benicasim	Hombre	Vall d'Uixó	Hombre	Vinarós	Hombre
Burriana	Hombre				

**Tabla II-10.** Totales del género de los técnicos de los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes que han rellenado el cuestionario.

Total Hombres	45	85 %
Total Mujeres	8	15 %

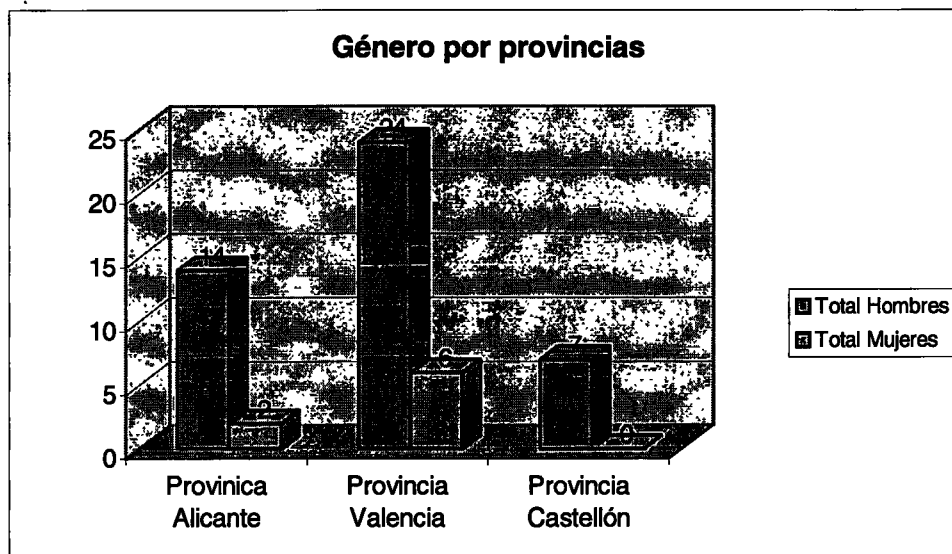


**Figura II-6.** Totales del género de los técnicos de los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes que han rellenado el cuestionario.

Una vez expuestos los totales, en la tabla II-11 y figura II-7 presentamos los totales desglosados por provincias.

**Tabla II-11.** Totales por provincias del género de los técnicos de los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes que han rellenado el cuestionario.

Género por Provincias	Total Hombres	% Hombres	Total Mujeres	% Mujeres
Provincia Alicante	14	87 %	2	13 %
Provincia Valencia	24	80 %	6	20 %
Provincia Castellón	7	100 %	0	0 %



**Figura II-7.** Totales por provincias del género de los técnicos de los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes que han rellenado el cuestionario.

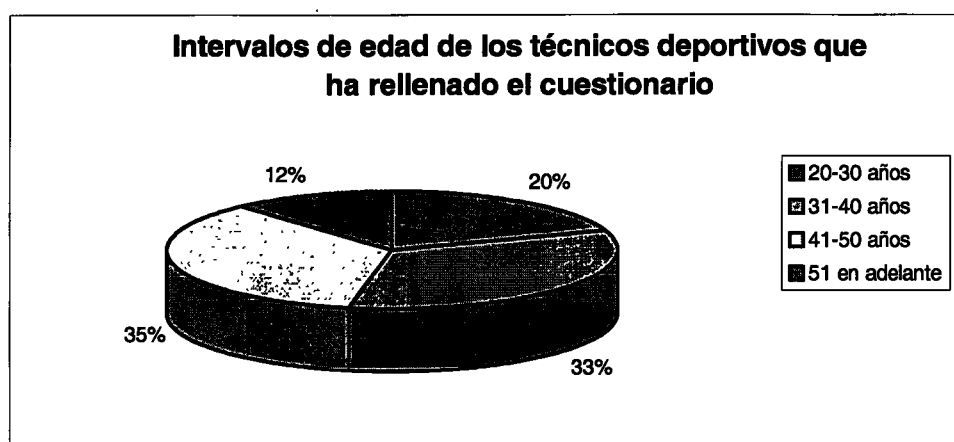
En lo referente a la edad de la muestra, en la tabla II-12 presentamos los estadísticos de frecuencia, si bien la media de la misma se halla en 39 años aproximadamente, y el rango mínimo es de 23 años y el máximo de 59 años. En la tabla II-13 presentamos los rangos de edad de éstos, y a su vez en la figura 8, la gráfica de los porcentajes de estos rangos.

**Tabla II-12.** Estadísticos de frecuencia de la edad de los técnicos que han cumplimentado el cuestionario.

Válidos	51
Perdidos	2
Media	<b>38,7843</b>
Desv. típ.	8,9360
Varianza	79,8525
Rango	36
Mínimo	<b>23</b>
Máximo	<b>59</b>

**Tabla II-13.** Intervalos de edad de los técnicos deportivos que han cumplimentado el cuestionario.

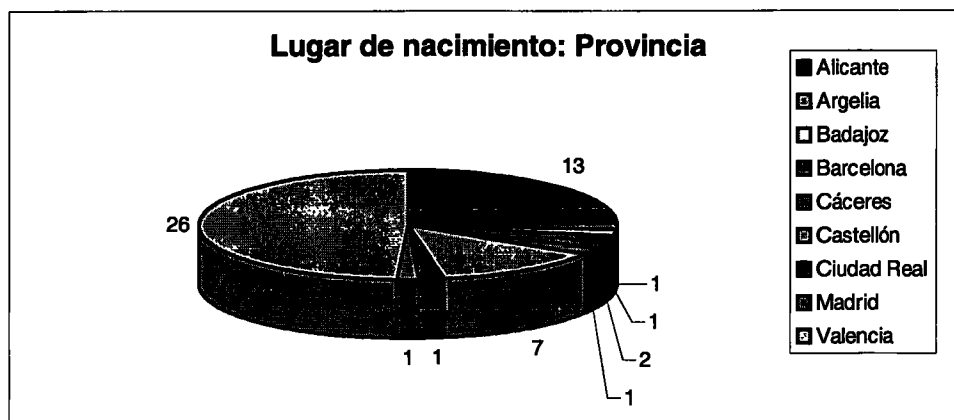
Edad	Frecuencia
20-30 años	10
31-40 años	17
41-50 años	18
51 en adelante	6
Total Válidos	51
Perdidos	2
Total	53

**Figura II-8.** Intervalos de edad de los técnicos deportivos que han rellenado el cuestionario.

De los resultados obtenidos respecto a la provincia en la que nacieron los técnicos que han participado en esta investigación, aparecen reflejados en la tabla II-14 figura II-9, podemos observar como un 49,06 % nacieron en la provincia de Valencia, seguido de un 24,53% de la provincia de Alicante, y en tercer lugar Castellón con el 13,21 %.

**Tabla II-14.** Lugar de nacimiento: Provincia.

Lugar de Nacimiento	Frecuencia	Porcentaje
Alicante	13	24,53 %
Argelia	1	1,89 %
Badajoz	1	1,89 %
Barcelona	2	3,77 %
Cáceres	1	1,89 %
Castellón	7	13,21 %
Ciudad Real	1	1,89 %
Madrid	1	1,89 %
Valencia	26	49,06 %
Total	53	100 %

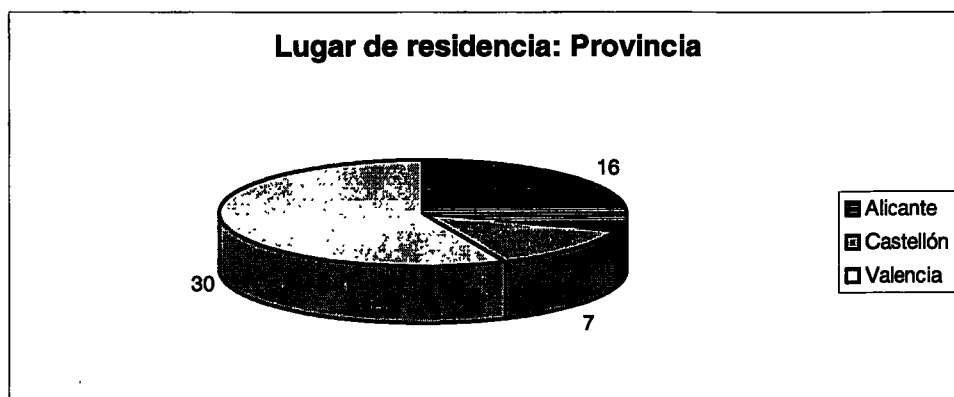


**Figura II-9.** Lugar de nacimiento: Provincia.

Con respecto al lugar de residencia, comentar que los datos son muy similares a los de la muestra obtenida por provincias, con la salvedad de que se han recogido 28 cuestionarios de la provincia de Valencia, pero el número de residentes en esta es de 30, restándoseles a la de Alicante. Estos resultados pueden venir dados porque alguno de los técnicos que trabajan en el límite geográfico de la provincia de Alicante viven en la de Valencia, siendo estos resultados corroborados por los datos obtenidos a distancia al centro de trabajo, ya que en ningún momento supera los 20 km. Estos resultados los podemos observar en la tabla II-15 y figura II-10.

**Tabla II-15.** Lugar de residencia: Provincia.

Lugar de residencia	Frecuencia	Porcentaje
Alicante	14	30 %
Castellón	7	13 %
Valencia	<b>30</b>	<b>57%</b>
Total	53	100 %



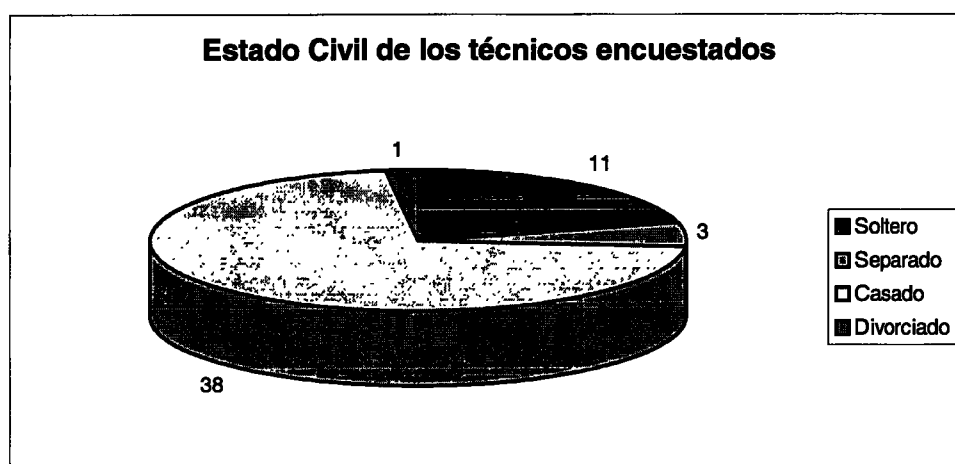
**Figura II-10.** Lugar de residencia: Provincia.



En la tabla II-16 y figura II-11, podemos observar como más del 70% del total están casados, seguido de aquellos que están solteros con un 20,75%.

**Tabla II-16.** Estado civil de los técnicos deportivos que han rellenado el cuestionario.

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	11	20,75 %
Separado	3	5,66 %
Casado	38	71,70 %
Divorciado	1	1,89 %
Total	53	100 %

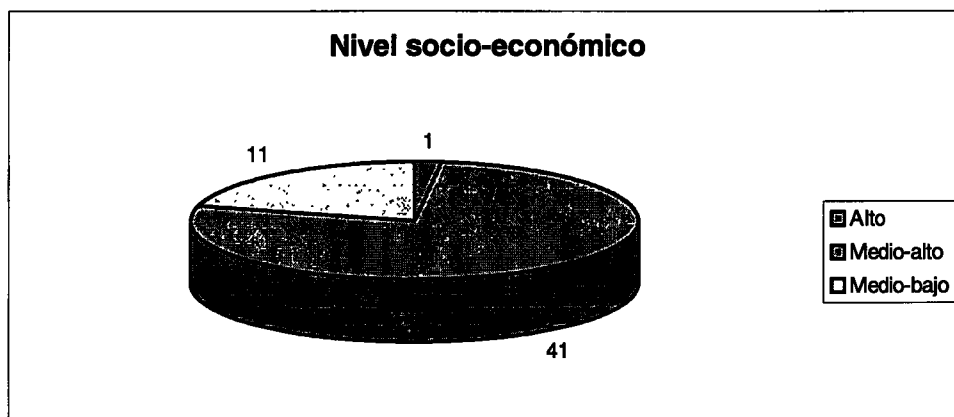


**Figura II-11.** Estado civil de los técnicos deportivos que han rellenado el cuestionario.

En cuanto al nivel socioeconómico, en la tabla 17 vemos como estos se consideran que están fundamentalmente en nivel el medio-alto, con un 77,4 % del total de las respuestas, seguido del medio-bajo con un 20,8 %. Sólo hubo un de ellos que contestó que pertenecía al alto. En la figura 12 podemos observar la gráfica que refleja estos datos.

**Tabla II-17.** Nivel socioeconómico de los técnicos deportivos que han rellenado el cuestionario.

Nivel Socio-económico	Frecuencia	Porcentaje
Alto	1	1,9 %
Medio-alto	41	77,4 %
Medio-bajo	11	20,8 %

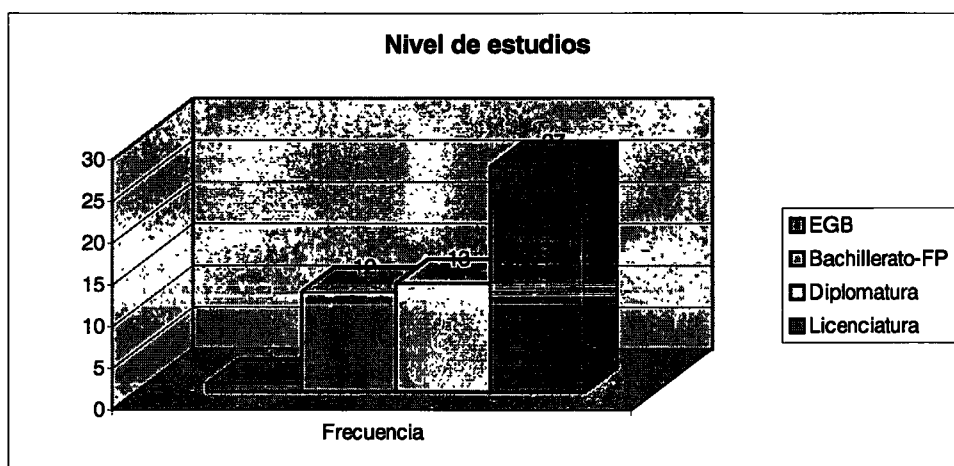


**Figura II-12.** Distribución de frecuencias del nivel socioeconómico de los técnicos deportivos que han rellenado el cuestionario.

Con respecto al nivel de estudios, debemos destacar que casi un 51 % son licenciados, fundamentalmente en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, seguido de los diplomados, con un 24,5 % y de los que han cursado bachillerato o FP con un 22,6 %. Destacar que sólo uno de los técnicos sólo posee la EGB. Estos resultados quedan reflejados en la tabla II-18 y en la figura II-13.

**Tabla II-18.** Distribución de frecuencias por nivel de estudios de los técnicos que han rellenado el cuestionario.

Nivel de Estudios	Frecuencia	Porcentaje
EGB	1	1,9 %
Bachillerato-FP	12	22,6 %
Diplomatura	13	24,5 %
Licenciatura	27	50,9 %
Total	53	100 %

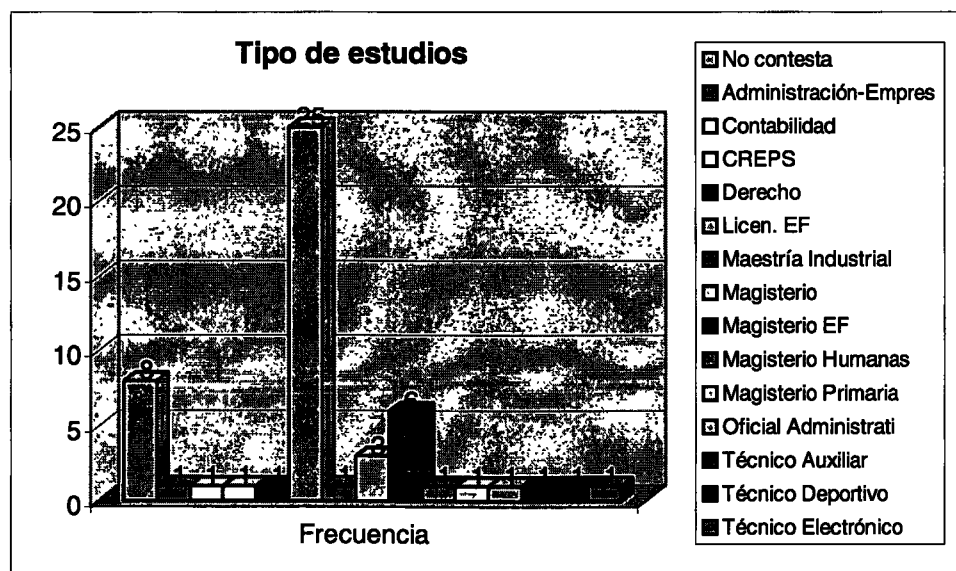


**Figura II-13.** Distribución de frecuencias por nivel de estudios de los técnicos que han rellenado el cuestionario.

Si nos centramos un poco más en el tipo de estudios cursados por estos técnicos deportivos, debemos destacar que el 47,2 % (25 técnicos) son Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, seguido por los Magisterios en EF con un 11,3 % (6 técnicos) del total. Algunos técnicos no contestaron a esta pregunta, representando un total del 15,1 % (8 técnicos). Estas respuestas las podemos apreciar en la tabla II-19 y en su representación gráfica en la figura II-14.

**Tabla II-19.** Distribución de frecuencias del tipo de estudios de los técnicos deportivos que han contestado el cuestionario.

Tipo Estudios	Frecuencia	Porcentaje
No contesta	8	15,1 %
Administración-Empresa	1	1,9 %
Contabilidad	1	1,9 %
CREPS	1	1,9 %
Derecho	1	1,9 %
Licenciado EF.	25	47,2 %
Maestría Industrial	1	1,9 %
Magisterio	3	5,7 %
Magisterio EF.	6	11,3 %
Magisterio Humanas	1	1,9 %
Magisterio Primaria	1	1,9 %
Oficial Administrativo	1	1,9 %
Técnico Auxiliar	1	1,9 %
Técnico Deportivo	1	1,9 %
Técnico Electrónico	1	1,9 %
Total	53	100

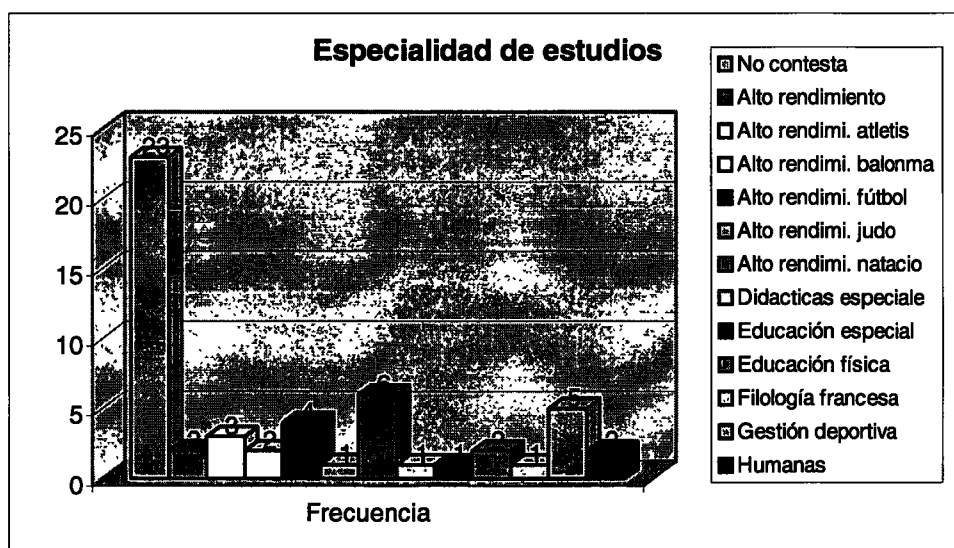


**Figura II-14.** Distribución de frecuencias del tipo de estudios de los técnicos deportivos que han contestado el cuestionario.

En lo referente a las especialidades de los estudios cursados, destacar que un 43,4 % no contestó a esa pregunta, el 11,4 % respondió que había cursado la especialidad de alto rendimiento en natación, y sólo el 9,4 % (5 técnicos) habían hecho la de gestión deportiva. Las diferentes contestaciones las podemos observar en la tabla II-20 y gráficamente en la figura II-15.

**Tabla II-20.** Distribución de frecuencias por especialidad de estudios.

Especialidad de estudios	Frecuencia	Porcentaje
No contesta	23	43,4 %
Alto rendimiento	2	3,8 %
Alto rendimi atletismo	3	5,7 %
Alto rendimi balonmano	2	3,8 %
Alto rendimi fútbol	4	7,6 %
Alto rendimi judo	1	1,9 %
Alto rendimi natación	6	11,4 %
Didácticas especiales	1	1,9 %
Educación especial	1	1,9 %
Educación física	2	3,8 %
Filología francesa	1	1,9 %
Gestión deportiva	5	9,4 %
Humanas	2	3,4 %
Total	53	100 %

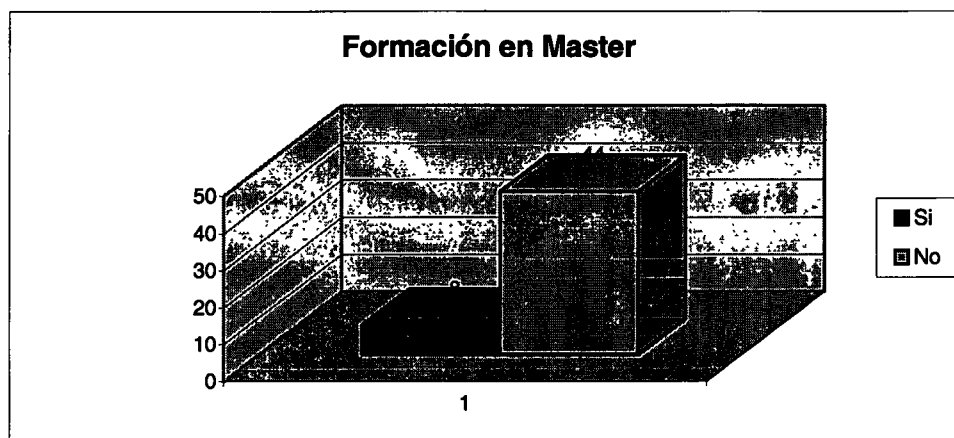


**Figura II-15.** Distribución de frecuencias por especialidad de estudios.

De los resultados obtenidos, podemos observar en la tabla II-21 y figura II-16, como únicamente 8 de los encuestados (15,38 %) han realizado un master, frente a 44 que “no” (84,62 %).

**Tabla II-21.** Distribución de frecuencias en realización de Master.

Formación en Master	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	15,38 %
No	44	84,62 %
Total	52	100 %
Perdidos	1	
Total	53	

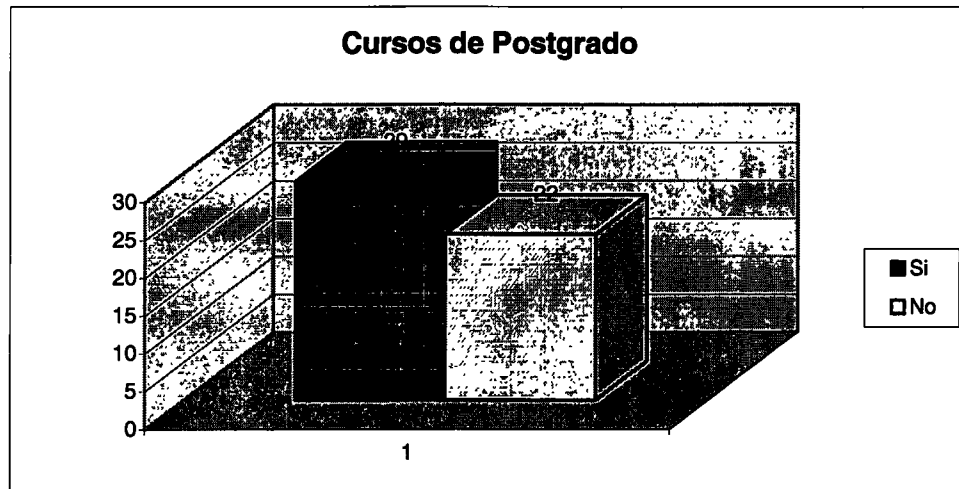
**Figura II-16.** Distribución de frecuencias en realización de Master.

Sin embargo en la tabla II-22, en comparación con la tabla anterior, vemos, como el número de técnicos deportivos que han realizado Cursos de Postgrado, es bastante elevado, con un 56,86 %. La figura II-17 muestra gráficamente este resultado.

**Tabla II-22.** Distribución de frecuencias en realización de Cursos de Postgrado.

Cursos Postgrado	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	56,86 %
No	22	43,14 %
Total	51	100
Perdidos	2	
Total	53	

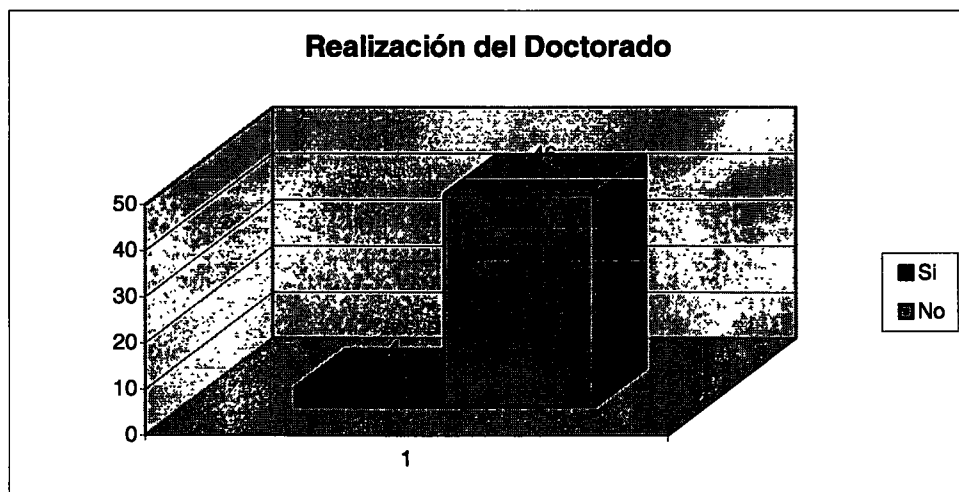
La tabla II-23 y figura II-18, nos indican como tan sólo, 4 (8 %) del total de los encuestados han realizado el doctorado.



**Figura II-17.** Distribución de frecuencias en realización de Cursos de Postgrado.

**Tabla II-23.** Distribución de frecuencias realización del Doctorado.

Realización del Doctorado	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	8 %
No	46	92 %
Total	50	100 %
Perdidos	3	
Total	53	



**Figura II-18.** Distribución de frecuencias realización del Doctorado.

## **2.2. Material**

De todos es conocido, las dificultades que entraña la construcción de cualquier instrumento de medida. La investigación de mercados en marketing, así como en las ciencias sociales en general, utiliza una serie de técnicas y métodos que conducen a facilitar esta tarea.

Esta investigación utiliza como técnica de recogida de información la encuesta personal a través de un cuestionario estructurado. Para ello se siguen dos pasos claramente enfatizados en la literatura que dan rigor a este tipo de trabajos: en primer lugar la metodología utilizada en la confección del cuestionario, y en segundo lugar la rigurosidad en la administración del mismo que se consigue a través del procedimiento de muestreo utilizado.

La mayor parte de las investigaciones de este tipo, se inician con la recogida de la máxima información de la que se disponga sobre el tema tras la realización de una búsqueda bibliográfica exhaustiva, y eso fue lo que hicimos en esta investigación como primer paso a seguir. A continuación, nos pusimos en contacto con los técnicos deportivos de varios ayuntamientos de municipios mayores de 10.000 habitantes (Valencia, Paterna, Oliva y Alboraya), con técnicos deportivos de otras instituciones oficiales, tales como Servicios de Deporte de la Universidad, y con profesores de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de Valencia que imparten clase de las asignaturas de gestión, a los que realizamos unas entrevistas donde les preguntamos cuales eran las tareas que realizaban, y éstos nos enumeraron una relación de las mismas, de esta manera se nos permitió tener una primera panorámica sobre la cuestión a analizar para así poder confeccionar un primer cuestionario piloto.

Así pues, en esta primera parte cualitativa se nos proporcionó una gran cantidad de información variada, susceptible de ser utilizada en la fase cuantitativa, tanto sugiriendo temas a tener presente, como proporcionando ideas a utilizar. Esta tuvo por objeto identificar las principales tareas que realiza un gestor deportivo (técnico deportivo) con relación a seis áreas de desarrollo.

Una vez elaborado el cuestionario piloto, se administró a diez técnicos deportivos (expertos en gestión deportiva anteriormente consultados) para la posible localización de errores de forma o de contenido, además de ayudar en el control y detección de las respuestas que generaban problemas a la hora de su contestación, bien por no estar formuladas de forma correcta o bien porque resultarían incómodas al ser presentadas. A partir de esa información, elaboramos el cuestionario definitivo, quedando

dividido en varias partes diferenciadas, ya que al no existir demasiadas investigaciones sobre este tema, unido a la multiplicidad y variedad de los objetivos propuestos, se consideró que la mejor metodología era la encuesta personal a través de un cuestionario estructurado construido para tal fin por nosotros mismos.

El cuestionario, que se incluye en el anexo 2, puede permitir, de acuerdo con los niveles de análisis detallados, obtener una información valiosa, para determinar el perfil del gestor deportivo de municipios mayores de 10.000 habitantes en la Comunidad Valenciana, junto al del rol de este, tanto en el pasado, como en el presente y en el futuro, partiendo de las herramientas que proporciona la investigación social. En la figura II-19 presentamos un esquema del mismo que pasamos a comentar seguidamente.

Dicho cuestionario está compuesto por tres módulos diferentes: el primero lo constituye un conjunto de datos personales, de formación, situación profesional y económica, el segundo módulo consta de una cuestión abierta donde se pregunta como se concibe el trabajo como gestor deportivo junto con un esquema de las tareas del mismo, y el tercer módulo está formado por un inventario de tareas que puede o no realizar éste (gestor deportivo) repartidas a lo largo del tiempo, y éstas a su vez divididas en seis áreas de actividad, las cuales son administración contable, instalaciones deportivas, actividades deportivas, comercial y marketing, recursos humanos y directivas propias.

Este documento sólo presenta dos escalas diferenciadas. La primera es de tipo likert, siendo utilizada para determinar por parte del gestor deportivo el grado de intensidad que invierte en cada una de las áreas determinadas anteriormente, pasando las respuestas desde un continuo en el que 1 quiere decir nada, hasta 5 que quiere decir mucho. Esta escala queda reflejada de la siguiente manera, según se presenta en la tabla II-24.

La segunda escala tiene como objetivo el analizar las tareas pertenecientes a cada una de las seis áreas, tanto en el pasado, como para el presente y el futuro. A su vez, en cada tiempo se pregunta si la realiza directamente la persona que rellena el cuestionario (gestor deportivo), si la delega a alguna persona que tenga a su cargo o trabaje en el ayuntamiento al que pertenece, o si la contrata externamente con alguna empresa, asociación, club, etc., externa al propio servicio de deportes, patronato, fundación deportiva, etc.



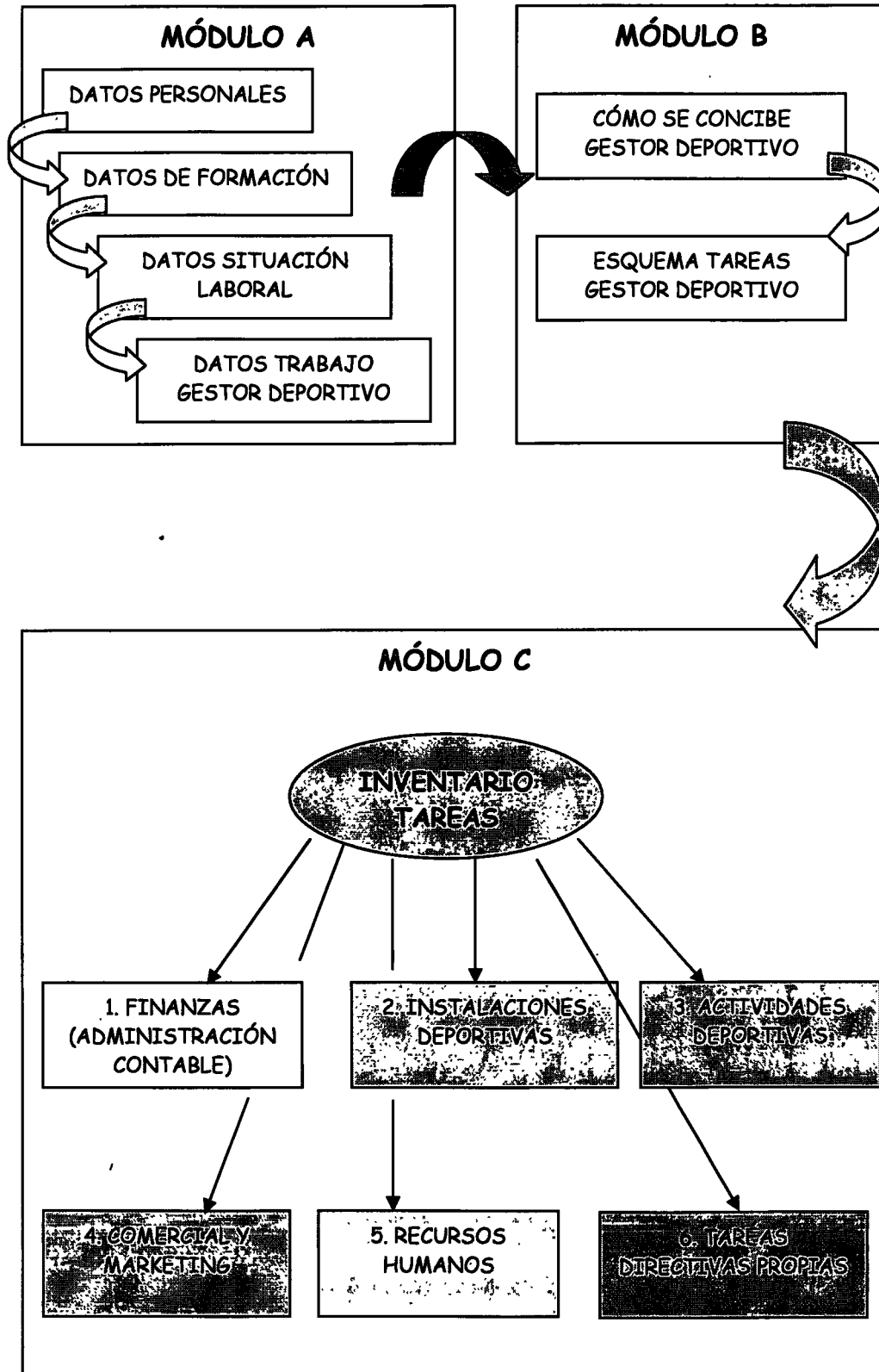


Figura II-19. Esquema del cuestionario de la investigación.


**Tabla II-24.** Escala para determinar la intensidad en cada una de las áreas.

	Nada				Mucho
Área de gestión .....	1	2	3	4	5

Con esta escala buscamos analizar y comprender como ha evolucionado la gestión en los municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana. A continuación presentamos en la tabla II-25 un ejemplo de uno de los ítems utilizado en el cuestionario con dicha escala.

Reseñar que cuando una persona no realiza, ni delega internamente, ni contrata externamente una tarea (en cada uno de los tiempos: pasado, presente y futuro), ha de dejar en blanco esa casilla.

**Tabla II-25.** Escala de tareas en el tiempo.

TAREAS: FINANZAS (ADMINISTRACIÓN CONTABLE). 	PASADO			PRESENTE			FUTURO		
	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente
1. Elaboración de presupuestos									

Seguidamente vamos a pasar a comentar con más detalle cada uno de los módulos pertenecientes al cuestionario de esta investigación.

En el apartado de datos personales, perteneciente al primer módulo, preguntamos acerca del género, la fecha de nacimiento, el lugar de nacimiento, estado civil, número de habitantes de la población en la que reside y el nivel socioeconómico al que cree que pertenece.

En el apartado de datos de formación perteneciente a este mismo módulo, hacemos preguntas sobre el tipo y nivel de estudios de los técnicos que rellenan el cuestionario, para así poder hacer un perfil del nivel de formación de los mismos.

En apartado referente a los datos relacionados con su situación laboral, las preguntas que se enuncian, intentan definir el entorno laboral en el que trabajan estos técnicos deportivos en sus respectivos municipios al igual que conocer cual es el cargo que ocupan.

Para finalizar este módulo sociodemográfico, añadimos otro apartado referente a los datos relacionados con su trabajo como gestor deportivo, haciendo más hincapié en el propio gestor deportivo, junto a las labores que desempeña en su trabajo.

El segundo módulo consta de una pregunta abierta que tiene como objetivo el identificar directamente del gestor las tareas que él realiza sin ningún tipo de condicionante.

El tercer módulo, es el más extenso, compuesto por seis áreas, en las que en cada una de ellas se detallan unas tareas. Para el área de administración contable, el número de ítems es de 30, en el área de instalaciones deportivas es de 39, en el de actividades deportivas es de 53, en el de comercial y marketing es de 43, en el de recursos humanos es de 60, y en el de directivas propias es de 43. Cada una de las áreas intenta reflejar todas las tareas que creemos que un gestor deportivo debe tener presente para el desempeño correcto de su trabajo, bien realizándola directamente, delegándola internamente o contratándola externamente.

Debemos comentar que cada ítem de este tercer módulo, debe ser contestado para el pasado, para el presente y para el futuro, y a su vez dentro de cada uno de los tiempos las posibilidades de respuesta son de tres (realizo, delego internamente y contrato externamente). Hay que tener presente que si una tarea no la realizan, ni la delegan y ni la contratan, el encuestado la puede dejar en blanco, por lo que el número de respuestas máximas para cada una de las áreas es de 90 en el caso de administración contable, de 117 para instalaciones deportivas, 159 para actividades deportivas, 129 para comercial y marketing, 180 para recursos humanos y 129 para directivas propias.

### **2.3. Procedimientos de recogida de datos**

El proceso de recogida de datos para este estudio tuvo la siguiente serie de actuaciones con cada uno de los técnicos deportivos:

1. Establecimiento a través de contacto telefónico con el técnico de deportes de los municipios mayores de 10.000 habitantes para explicar la existencia de esta investigación y pedir direcciones. Además, se les explicó la manera correcta de cumplimentar el cuestionario y al mismo tiempo también fueron informados del carácter voluntario de la citada investigación.
2. Envío del cuestionario a través de correo ordinario o correo electrónico en función de la preferencia del interesado a cada uno de los técnicos de municipios mayores de 10.000 habitantes (73 municipios en total). En los municipios próximos a la ciudad de Valencia se entregó en mano.

3. Periodo de contactos a través del teléfono o en persona (en municipios próximos a la ciudad de Valencia) para solucionar dudas y problemas.
4. Devolución del cuestionario a través de correo ordinario o correo electrónico a la dirección indicada en el mismo. En los municipios próximos a la ciudad de Valencia se recogió en mano.
5. Nuevo contacto telefónico con cada uno de los técnicos deportivos que cumplimentaron el cuestionario agradeciendo su colaboración.

Es importante tener en cuenta que se existió contacto telefónico con cada uno de los técnicos deportivos para responder a cualquier duda o cuestión que pudiera suscitarse durante la cumplimentación del cuestionario.

Además, una de las premisas fundamentales fue la garantía de la confidencialidad y el anonimato de cada uno de los cuestionarios que se recibieron.

El plazo utilizado por los técnicos deportivos para rellenar el cuestionario varió bastante, si bien, en buena parte de los casos hizo falta llamar por teléfono más de tres veces o acudir en persona para recordarles que completasen el cuestionario.

#### **2.4. Periodización.**

La investigación, que abarcó cronológicamente desde abril de 2001 a septiembre de 2002, supuso una serie de etapas sucesivas que concluyeron con la elaboración definitiva y administración de nuestro cuestionario y análisis de datos, tal y como se aprecia en la tabla II-26:

- Entrevistas a técnicos deportivos especialistas. Esta etapa se llevó a cabo durante los meses de abril a julio de 2001.
- Búsqueda bibliográfica. Coincidiendo a la vez con la etapa de entrevistas a especialistas en la materia, pero abarcando algunos meses más, siendo de abril a septiembre de 2001.
- Elaboración del cuestionario piloto. Esta etapa transcurrió entre los meses de junio a agosto de 2001, coincidiendo con algunos periodos de las etapas anteriores.

- Pase del cuestionario. Tras el verano, durante los meses de septiembre y octubre de 2001, se contactó con los técnicos para el pase del cuestionario piloto.
- Elaboración del cuestionario definitivo. Durante los meses de octubre y noviembre de 2001, y tras analizar las observaciones proporcionadas sobre el cuestionario piloto por parte de los técnicos encuestados para tal fin, se elaboró el cuestionario definitivo.
- Pase del cuestionario. Durante los meses de noviembre de 2001 a mayo de 2002, se pasó el cuestionario a los técnicos deportivos de municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana.
- Introducción de datos. Esta etapa duró de abril a julio de 2002, desarrollando a tal efecto una planilla en el SPSS con licencia de la Universidad de Valencia, para la introducción de los datos obtenidos de los cuestionarios.
- Análisis de datos. Periodo que comprende de agosto a noviembre de 2002

Tabla II-26. Cronograma investigación.

	De 2001----- a 2002										
Tareas desarrolladas	Abr	Ma	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	
Entrevistas a Técnicos deportivos y especialistas	■	■	■	■							
Búsqueda bibliográfica	■	■	■	■	■	■					
Elaboración de cuestionario piloto			■	■	■	■					
Pase de cuestionario piloto						■	■	■			
Elaboración del cuestionario definitivo							■	■	■		
Pase del cuestionario								■	■	■	■
Introducción de datos											
Análisis de datos											
	De 2002----- a 2002										
Tareas desarrolladas	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	
Entrevistas a Técnicos deportivos y especialistas											
Búsqueda bibliográfica											
Elaboración de cuestionario piloto											
Pase de cuestionario piloto											
Elaboración del cuestionario definitivo											
Pase del cuestionario	■	■	■	■	■	■					
Introducción de datos	■	■	■	■	■	■	■				
Análisis de datos								■	■	■	■

Las partes que quedan reflejadas en este cronograma, son las anteriores a la escritura final del trabajo (marco teórico y conclusiones).

## **2.5. Cálculos y estudio estadístico**

Los datos fueron sometidos a diversos tratamientos estadísticos utilizando el programa SPSS versión 8.0 con Licencia de la Universidad de Valencia.

Se realizaron los siguientes cálculos:

Se definió para cada una de las áreas, la media de veces que realizaban, delegaban, contrataban o no realizaban el conjunto de tareas que se les preguntaba a los técnicos deportivos, dando un promedio para dicha área. Dicho cálculo fue realizado tanto para el pasado como para el presente como para el futuro. Dando como resultado tres variables nuevas calculadas.

Con dichas variables calculadas se realizaron análisis estadísticos, siendo tratadas como variables de tipo escalar.

Para tener una visión de conjunto, se calculó una variable promedio de las anteriores, la cual englobaba tanto al pasado, el presente y el futuro. Con dicha variable también se realizaron diferentes análisis estadísticos.

En cuanto al análisis estadístico propiamente dicho, se utilizaron las siguientes pruebas:

Se realizó un primer nivel de análisis descriptivo de las variables demográficas, datos de formación, de situación laboral así como de su trabajo de gestor deportivo. A su vez también fueron analizadas en cada una de las áreas las frecuencias de respuesta, seleccionando las 10 que más frecuencia obtuvieron para cada una de las posibilidades de respuesta.

Los estadísticos descriptivos plasmados en el presente estudio fueron; media, mediana, moda, frecuencia, desviación típica, mínimo y máximo.

Se realizó un segundo nivel de análisis diferencial, llevando a cabo para las variables calculadas un análisis de la ANOVA. Previamente para confirmar la homocedasticidad de las distintas variables se llevo a cabo una prueba de Levene. Posteriormente a la

realización de la ANOVA, para discernir entre que tipos se establecían las diferencias se llevo a cabo una prueba de Tuckey.

Para todos los análisis de diferencias de media se estableció una significación de 0,05.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**



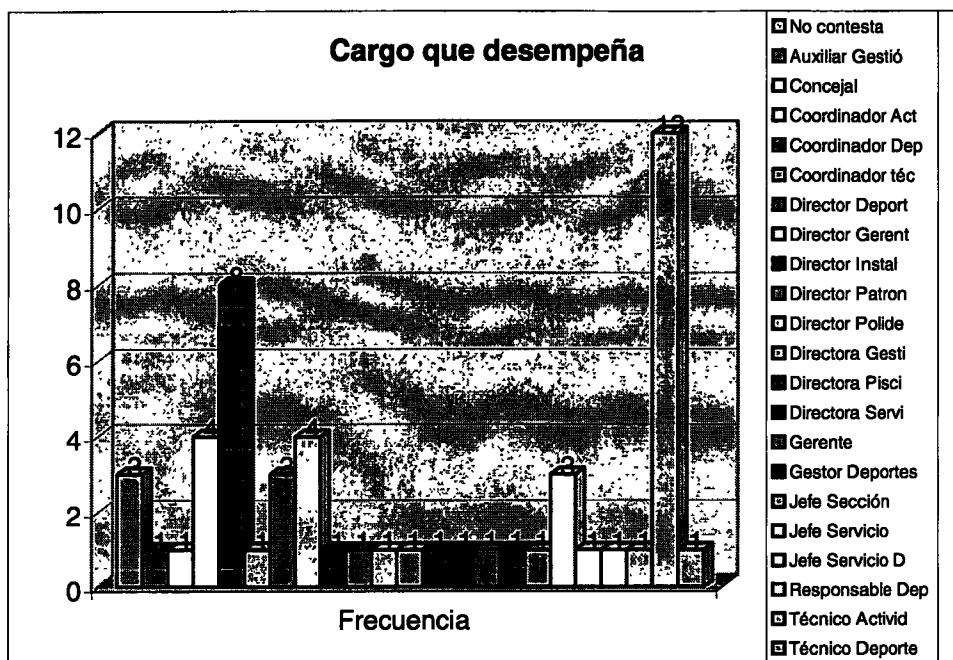
### III.1. DESCRIPTIVOS SOCIODEMOGRÁFICOS

#### 1.1. Distribución de frecuencias por cargo que desempeña

En la tabla III.1 figura III.1, podemos observar como la acepción “técnico de deportes” es la más utilizada según los encuestados, con 12 respuestas, seguida de la de “coordinador de deportes”, con 8. Además existen otras muchas formas de nombrar al técnico deportivo, tales como: “coordinador de actividades”, “director gerente”, “director de deportes”, “jefe de servicio”, etc.

**Tabla III-1.** Distribución de frecuencias por cargo que desempeña.

<b>Cargo que desempeña</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No contesta	3	5,7 %
Auxiliar Gestión	1	1,9 %
Concejal	1	1,9 %
Coordinador Actividades	4	7,5 %
Coordinador Deportes	8	15,1 %
Coordinador Técnico	1	1,9 %
Director Deportes	3	5,7 %
Director Gerente	4	7,5 %
Director Instalaciones	1	1,9 %
Director Patronato	1	1,9 %
Director Polideportivo	1	1,9 %
Director Gestión Depor.	1	1,9 %
Director Piscina	1	1,9 %
Director Servicios Depor.	1	1,9 %
Gerente	1	1,9 %
Gestor Deportes	1	1,9 %
Jefe Sección	1	1,9 %
Jefe Servicio	3	5,7 %
Jefe Servicio Deportivo	1	1,9 %
Responsable Deportes	1	1,9 %
Técnico Actividades	1	1,9 %
Técnico Deporte	12	22,6 %
Técnico Instalaciones	1	1,9 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>



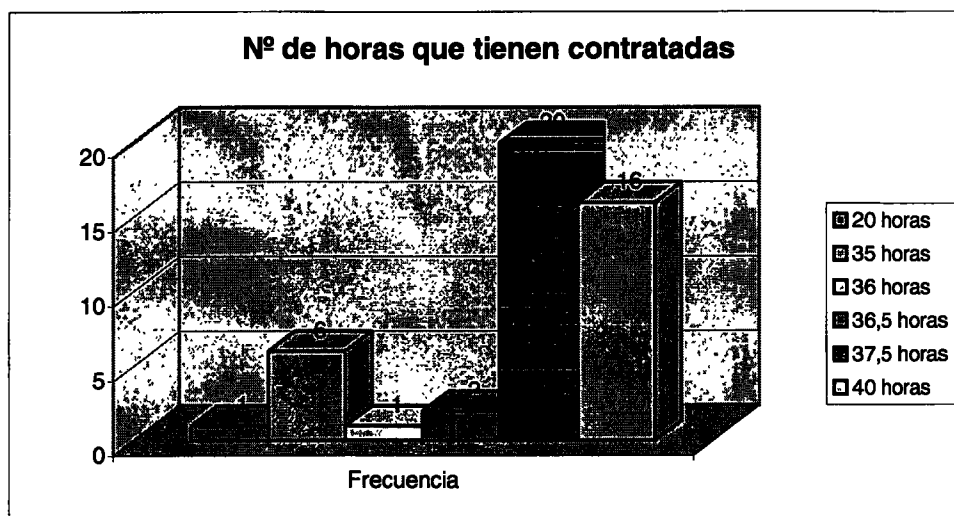
**Figura III-1.** Distribución de frecuencias por cargo que desempeña.

### 1.2. Distribución de frecuencias por horas que tienen contratadas

El 43,5% de los encuestados, apuntan que el número de horas que tienen contratadas es de 37,5 horas, seguido de un 34,8% de ellos que están a 40 horas, y un 13% a 35 horas. Estos datos reflejado en la tabla III-2 y figura III-2, nos indican que el 97,8% de los técnicos deportivos tienen contratada una jornada laboral que va de 35 a 40 horas. Solamente uno de ellos está contratado a media jornada (2,2%).

**Tabla III-2.** Distribución de frecuencias por horas que tienen contratadas.

Nº Horas de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
20 horas	1	2,2 %
35 horas	6	13 %
36 horas	1	2,2 %
36,5 horas	2	4,3 %
37,5 horas	20	<b>43,5 %</b>
40 horas	16	<b>34,8 %</b>
Total Válidos	46	100 %
Perdidos	7	
Total	53	



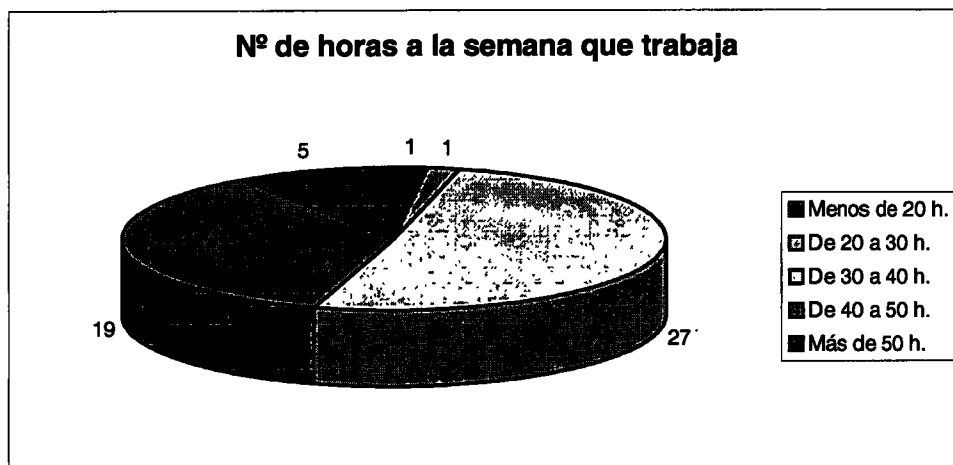
**Figura III-2.** Distribución de frecuencias por horas que tienen contratadas.

### 1.3. Distribución de frecuencia por horas que trabaja a la semana

Los resultados obtenidos, y reflejados en la tabla III-3 y figura III-3, nos indican como un 50,94 % del total, trabajan entre 30 y 40 horas a la semana, seguido con un 35,85 % de aquellos técnicos que trabajan entre 40 y 50 horas.

**Tabla III-3.** Distribución de frecuencias por horas que trabaja a la semana.

Nº horas que trabaja a la semana	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 20 h.	1	1,89 %
De 20 a 30 h.	1	1,89 %
De 30 a 40 h.	<b>27</b>	<b>50,94 %</b>
De 40 a 50 h.	19	35,85 %
Más de 50 h.	5	9,43 %
Total	53	100 %



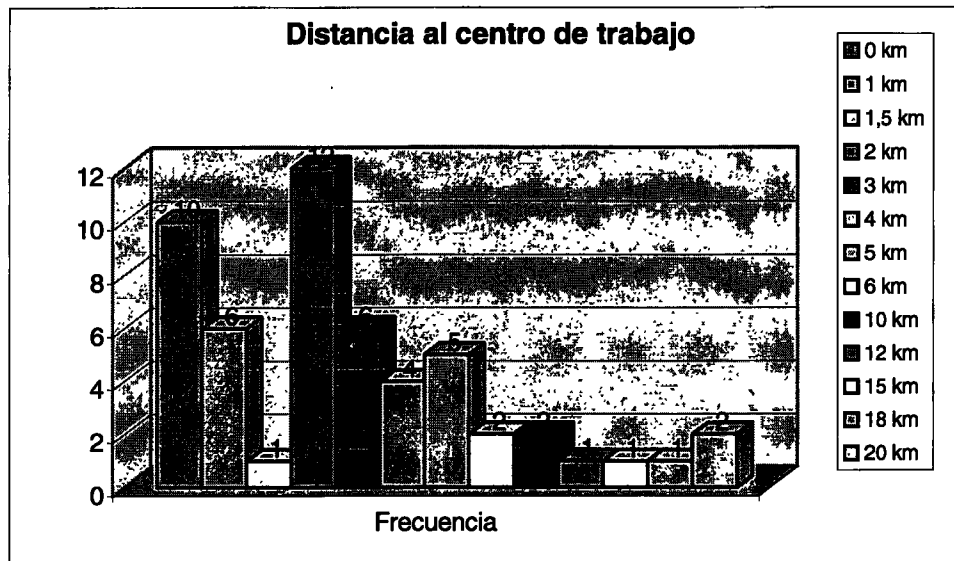
**Figura III-3.** Distribución de frecuencias por horas que trabaja a la semana.

#### 1.4. Distribución de frecuencias de distancia al centro de trabajo

La tabla III-4 refleja como el 22,6% de los encuestados se hallan a 2 km de su centro de trabajo, seguido de aquellos que se encuentran a menos de 1 km con un 18,8%. Únicamente un 3,8% están a 20 km, por lo que un 83,02% viven entre 0 km y 5 km.

**Tabla III-4.** Distribución de frecuencias de distancia al centro de trabajo.

Distancia al centro de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
0 km	10	18,9 %
1 km	6	11,3 %
1,5 km	1	1,9 %
2 km	12	22,6 %
3 km	6	11,3 %
4 km	4	7,5 %
5 km	5	9,4 %
6 km	2	3,8 %
10 km	2	3,8 %
12 km	1	1,9 %
15 km	1	1,9 %
18 km	1	1,9 %
20 km	2	3,8 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>



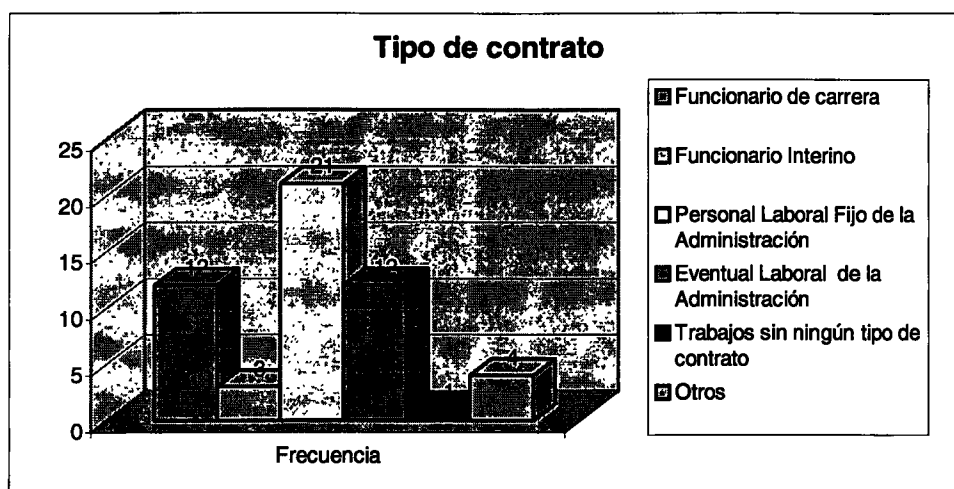
**Figura III-4.** Distribución de frecuencias de distancia al centro de trabajo.

### 1.5. Distribución de frecuencias por tipo de contrato

Destacar que según los datos extraídos de la tabla y figura III-5, el tipo de contrato que más predomina entre los técnicos deportivos encuestados es el de “personal laboral fijo de la Administración”, con un 39,6% del total, empatados en segundo lugar se hallan los “funcionarios de carrera” y los “eventuales laborales de la Administración” con un 22,6%. Comentar la existencia de una única persona sin contrato (1,9%).

**Tabla III-5.** Distribución de frecuencias por tipo de contrato.

Tipo de contrato	Frecuencia	Porcentaje
Funcionario de carrera	12	22,6 %
Funcionario Interino	3	5,7 %
Personal Laboral Fijo de la Administración	21	<b>39,6 %</b>
Eventual Laboral de la Administración	12	22,6 %
Trabajos sin ningún tipo de contrato	1	1,9 %
Otros	4	7,5 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	100 %



**Figura III-5.** Distribución de frecuencias por tipo de contrato.

### 1.6. Distribución de frecuencia por n° de personas a su cargo

La tabla III-6 plasma como la media de empleados al cargo de los técnicos deportivos encuestados es de casi el 26. El rango va desde 2 hasta 125 y su desviación es de 24,35.

**Tabla III-6.** Estadísticos de frecuencias del n° de personas a su cargo.

Válidos	52
Perdidos	1
<b>Media</b>	<b>25,9423077</b>
Mediana	22
Desv. típ.	24,3563524
Mínimo	2
Máximo	125

### 1.7. Distribución de frecuencias por tipo de personal a su cargo

Los resultados obtenidos en este ítem, reflejados en la tabla III-7, nos indican la media de personas contratadas para cada tipo de trabajo, y el rango, tanto superior como inferior para los mismos.

La labor de “atención al público” y la de “conserje” tienen una media de 6 trabajadores por municipio, siendo el rango superior para el primero de 80 personas —en uno de ellos—.

También es importante reseñar como la media de monitores por municipio es de casi 14.

**Tabla III-7.** Estadísticos de frecuencias del tipo de personas a su cargo.

Tipo pers.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Válidos	42	21	33	6	41	23	32	21	3	10
Perdidos	11	32	20	47	12	30	21	32	50	43
Media	<b>6,38</b>	<b>6,19</b>	<b>1,79</b>	<b>1,83</b>	<b>13,73</b>	<b>4,22</b>	<b>2,38</b>	<b>3,95</b>	<b>2,67</b>	<b>4</b>
Mediana	5	2	1	1	9	3	1	2	2	2
Desv. típ.	5,60	17,00	1,65	1,33	14,49	2,98	2,28	5,01	2,08	3,71
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	30	<b>80</b>	10	4	77	14	10	24	5	11

Los valores del tipo de personas a su cargo son los siguientes: 1-Conserjería, 2-Atención público, 3-Administrativo, 4-Contabilidad, 5-Contable, 6-Socorrista, 7-Encargado mantenimiento, 8-Limpieza, 9-Vigilante y 10-Otros.

### 1.8. Distribución de frecuencias por ingresos brutos mensuales

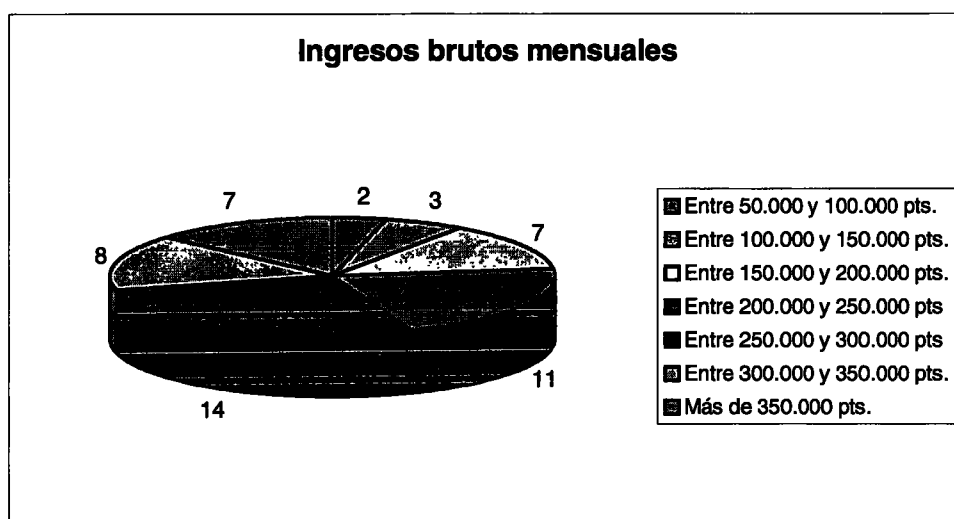
Destacar que los técnicos deportivos que han participado en esta investigación, han contestado con mayor frecuencia la respuesta equivalente a sueldos entre 250.000 y 300.000 ptas. Mensuales, existiendo una desviación típica de  $\pm 1,57$ , aspecto que nos indica que un alto porcentaje de ellos se hallan entre 1202,02 € - 2103,54 € —200.000 y 350.000 ptas., el 63,5%—. Estos resultados quedan reflejados en las tablas III-8 y III-9.

**Tabla III-8.** Estadísticos de frecuencias de ingresos brutos mensuales.

Válidos	52
Perdidos	1
Mediana	<b>6</b>
Moda	<b>6</b>
Desv. típ.	1,57372851
Mínimo	2
Máximo	8

**Tabla III-9.** Distribución de frecuencias por ingresos brutos mensuales.

Ingresos brutos mensuales	Frecuencia	Porcentaje
1 = Menos de 50.000 pts.	0	0%
2 = Entre 50.000 y 100.000 pts.	2	3,8 %
3 = Entre 100.000 y 150.000 pts.	3	5,8 %
4 = Entre 150.000 y 200.000 pts.	7	13,5 %
5 = Entre 200.000 y 250.000 pts	11	21,2 %
6 = Entre 250.000 y 300.000 pts	14	<b>26,9 %</b>
7 = Entre 300.000 y 350.000 pts.	8	15,4 %
8 = Más de 350.000 pts.	7	13,5 %
<b>Total Válidos</b>	<b>52</b>	100 %
Perdidos	1	
<b>Total</b>	<b>53</b>	



**Figura III-6.** Distribución de frecuencias por ingresos brutos mensuales.

### 1.9. Distribución de frecuencias por año que trabajó por primera vez como gestor deportivo

Las tablas III-10 y III-11, reflejan la media, en la que los técnicos deportivos trabajaron por primera vez como tales, siendo aproximadamente en 1992, además este año coincide con la moda, junto con el año 1997, por ser bimodal, con un 9,6% de respuestas. También hay que destacar que el rango va desde 1979, en el que trabajó por primera vez un técnico encuestado, al 2002. La desviación típica es de 6,16, por lo que el grueso de los técnicos que han rellenado este cuestionario habría empezado a trabajar en una franja que iría de 1986 a 1998 aproximadamente. En la figura III-7,



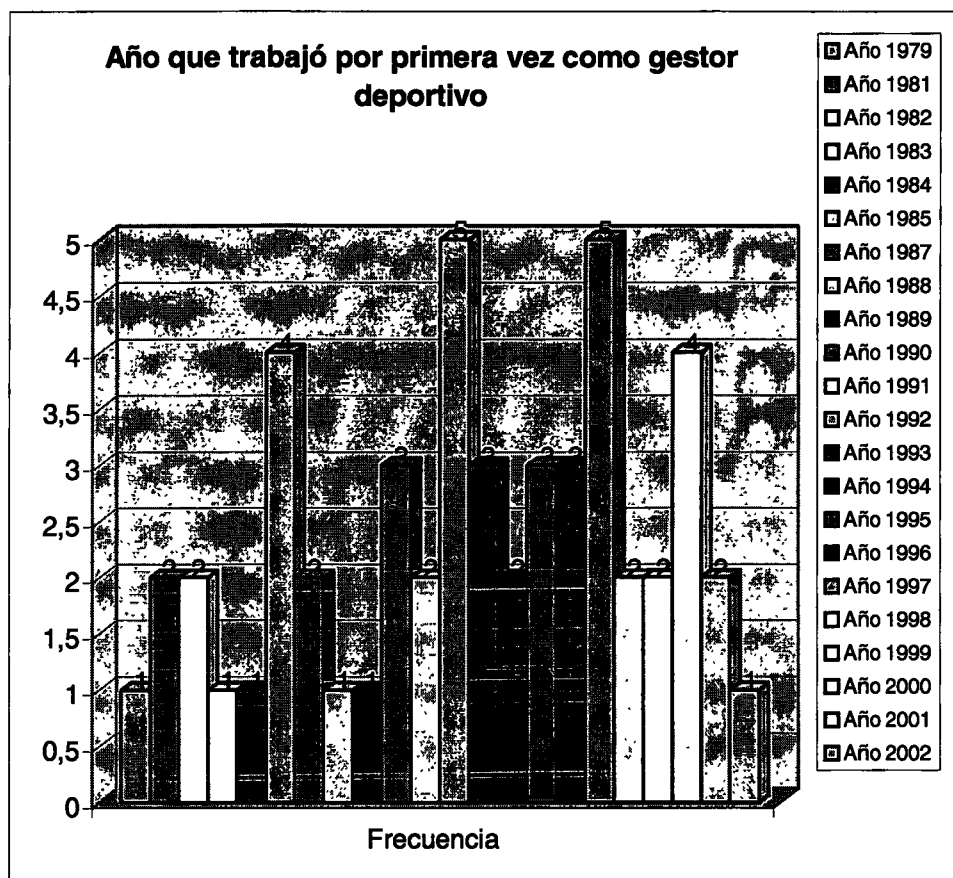
vemos reflejados la frecuencia de veces que han respondido cada uno.

**Tabla III-10.** Estadísticos de frecuencias por años que trabajó por primera vez como gestor deportivo.

Válidos	52
Perdidos	1
Media	<b>1992,26923</b>
Mediana	1993
Moda	1992 / 1997
Desv. típ.	6,16159957
Rango	23
Mínimo	1979
Máximo	2002

**Tabla III-11.** Distribución de frecuencias por años que trabajó por primera vez como gestor deportivo.

<b>Año que trabajó por primera vez como gestor deportivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Año 1979	1	1,9 %
Año 1981	2	3,8 %
Año 1982	2	3,8 %
Año 1983	1	1,9 %
Año 1984	1	1,9 %
Año 1985	4	7,7 %
Año 1987	2	3,8 %
Año 1988	1	1,9 %
Año 1989	1	1,9 %
Año 1990	3	5,8 %
Año 1991	2	3,8 %
Año 1992	<b>5</b>	<b>9,6 %</b>
Año 1993	3	5,8 %
Año 1994	2	3,8 %
Año 1995	3	5,8 %
Año 1996	3	5,8 %
Año 1997	<b>5</b>	<b>9,6 %</b>
Año 1998	2	3,8 %
Año 1999	2	3,8 %
Año 2000	4	7,7 %
Año 2001	2	3,8 %
Año 2002	1	1,9 %
<b>Total Válidos</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>
Perdidos	1	
Total	53	



**Figura III-7.** Distribución de frecuencias por años que trabajó por primera vez como gestor deportivo.

**1.10. Distribución de frecuencias por días que trabaja a la semana**

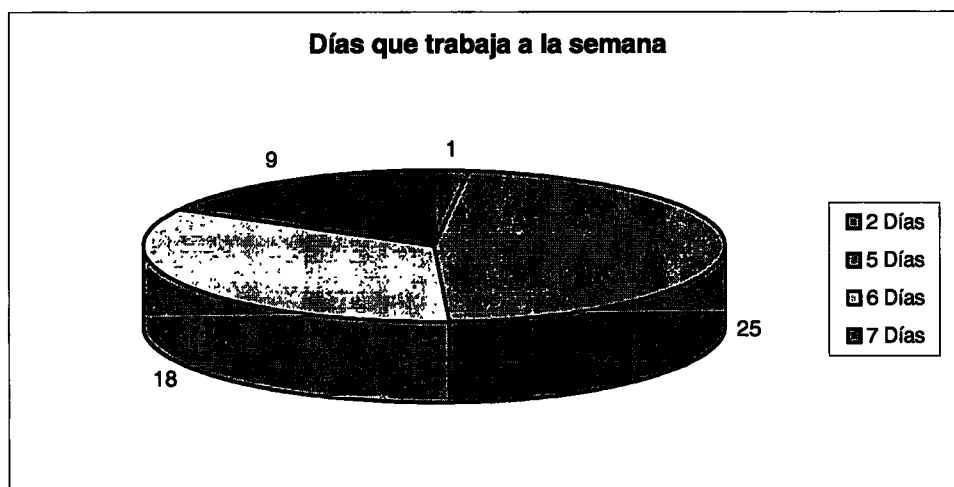
En la tabla III-13 aparece que 5 días es la respuesta más repetida, con una frecuencia de 25 (47,2%), seguido de 6 días con 18 respuestas (34%), y 7 días con 9 de ellas (17%). Si observamos la tabla III-12, vemos como la media es de 5,62 días, cifra que nos indica, que una buena parte de los técnicos participantes en esta investigación tienen que trabajar los fines de semana. En la figura III-8 aparecen representados gráficamente estos resultados.

**Tabla III-12.** Estadísticos de frecuencias de días que trabaja a la semana.

Válidos	53
Perdidos	0
Media	<b>5,62</b>
Mediana	6
Moda	5
Desv. típ.	0,9
Mínimo	2
Máximo	7

**Tabla III-13.** Distribución de frecuencias por días que trabaja a la semana.

Días que trabajan a la semana	Frecuencia	Porcentaje
2 Días	1	1,9 %
5 Días	25	<b>47,2 %</b>
6 Días	18	34 %
7 Días	9	17 %
Total	53	100 %

**Figura III-8.** Distribución de frecuencias por días que trabaja a la semana.

### 1.11. Distribución de frecuencias por tiempo que lleva trabajando como gestor deportivo

Los resultados obtenidos tras el análisis de este ítem, quedan reflejados en las tablas III-14 y III-15, siendo los siguientes: la media de respuestas es de 4,36, lo que indica que los técnicos

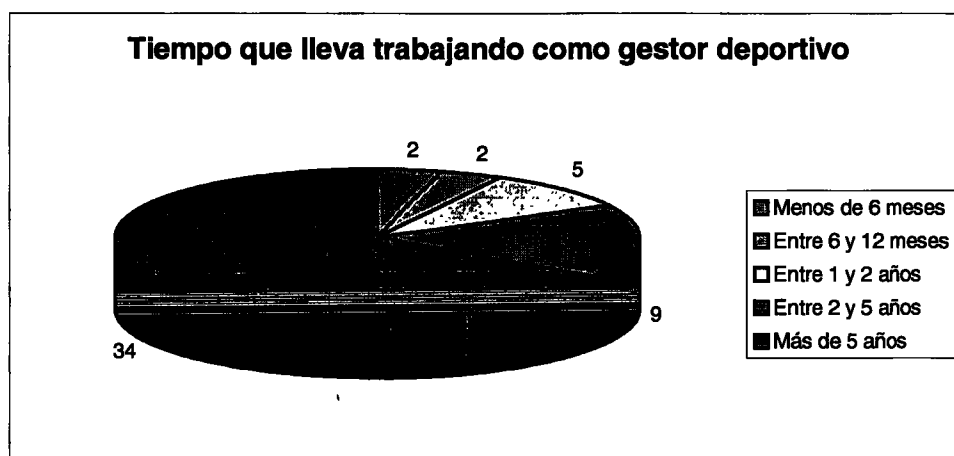
encuestados están fundamentalmente más de 2 años trabajando. La respuesta de mayor frecuencia ha tenido es la de “más de 5 años”, con 34 respuestas (65,4%), seguida de la de “entre 2 y 5 años”, con 9 de ellas(17,3%). En la figura III-9 aparecen representados gráficamente estos resultados.

**Tabla III-14.** Estadísticos de frecuencias de tiempo que lleva trabajando como gestor deportivo.

Válidos	52
Perdidos	1
Media	<b>4,36538462</b>
Mediana	5
Moda	5
Desv. típ.	1,06695179
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5

**Tabla III-15.** Distribución de frecuencias por tiempo que lleva trabajando como gestor deportivo.

Tiempo que lleva trabajando como gestor deportivo	Frecuencia	Porcentaje
1 = Menos de 6 meses	2	3,8 %
2 = Entre 6 y 12 meses	2	3,8 %
3 = Entre 1 y 2 años	5	9,6 %
4 = Entre 2 y 5 años	9	17,3 %
5 = Más de 5 años	<b>34</b>	<b>65,4 %</b>
Total Válidos	52	100 %
Perdidos	1	
Total	53	



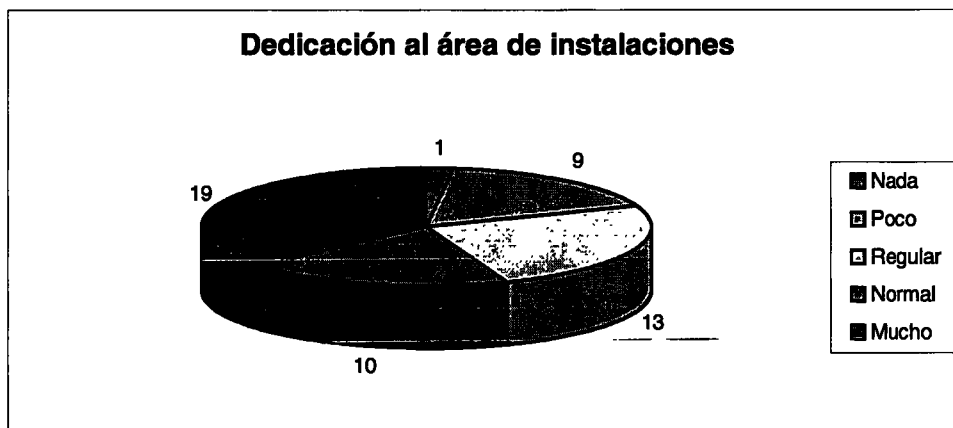
**Figura III-9.** Distribución de frecuencias por tiempo que lleva trabajando como gestor deportivo.

### 1.12. Distribución de frecuencia por dedicación al área de instalaciones

El 36,5% de los técnicos deportivos encuestados han respondido que dedican “mucho tiempo” a esta área, seguido de un 25% que indica que le dedican un tiempo “regular” a la misma. Comentar que sólo uno de ellos respondió que no se dedicaba “nada” a esta área. Estos datos quedan reflejados en la tabla III-16 y figura III-10.

**Tabla III-16.** Distribución de frecuencias por dedicación al área de instalaciones.

Dedicación al área de instalaciones	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	1,9 %
Poco	9	17,3 %
Regular	13	25 %
Normal	10	19,2 %
Mucho	<b>19</b>	<b>36,5 %</b>
Total Válido	52	100 %
Perdidos	1	
Total	53	



**Figura III-10.** Distribución de frecuencias por dedicación al área de instalaciones.

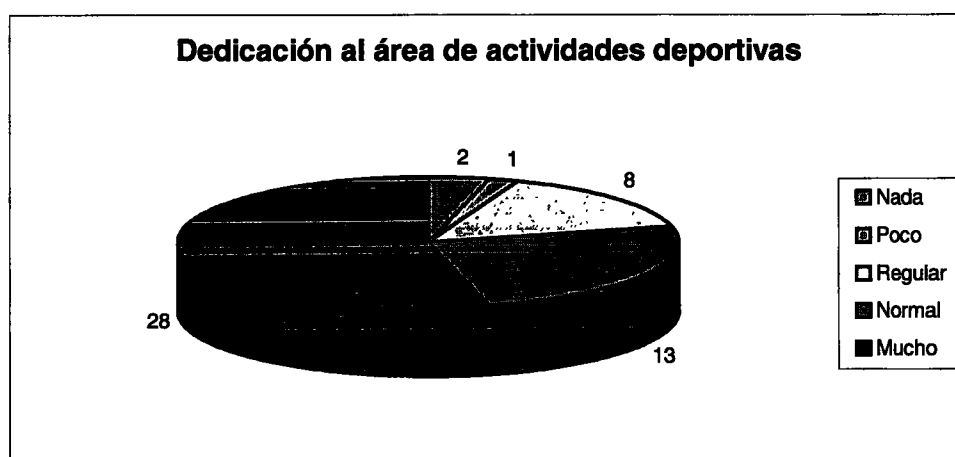
### 1.13. Distribución de frecuencia por dedicación al área de actividades deportivas

La tabla III-17 y la figura III-11 plasman las frecuencias obtenidas para el área de actividades deportivas, siendo la respuesta con mayor porcentaje la de “mucho”, con un 53,8% del

total, seguida de la de “normal” con un 25%. Comentar que 3 de los técnicos encuestados respondieron que le dedicaban a esta área, “nada” o “poco”. Con estos resultados queda patente la importancia que los técnicos le dan a esta área para el correcto desempeño de su labor en el municipio.

**Tabla III-17.** Distribución de frecuencias por dedicación al área de actividades deportivas.

Dedicación al área de actividades deportivas	Frecuencia	Porcentaje
Nada	2	3,8 %
Poco	1	1,9 %
Regular	8	15,4 %
Normal	13	25 %
Mucho	<b>28</b>	<b>53,8 %</b>
Total Válidos	52	100 %
Perdidos	1	
Total	53	



**Figura III-11.** Distribución de frecuencias por dedicación al área de actividades deportivas.

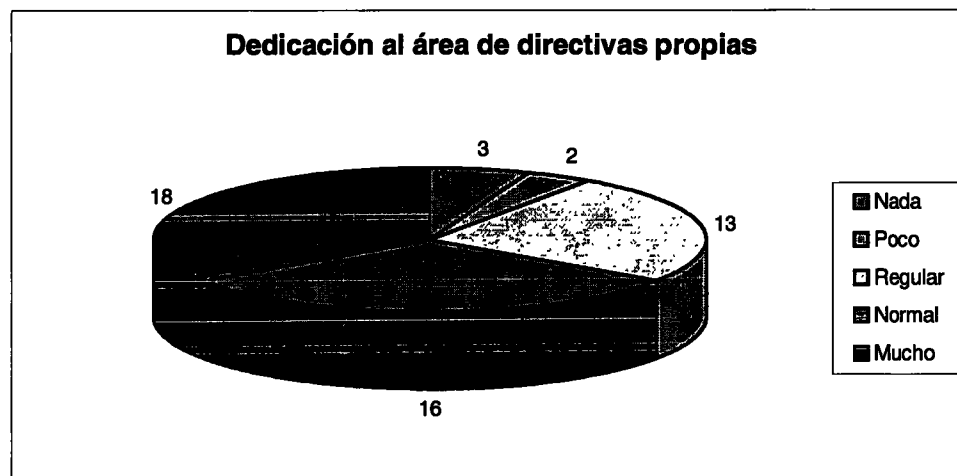
#### 1.14. Distribución de frecuencia por dedicación al área de directivas propias

A continuación quedan expuestos los resultados en la tabla III-18 y figura III-12, referente al tiempo dedicado al área de directivas propias. Destacar que la respuesta con mayor índice de frecuencia es la de “mucho”, con un 34,62% del total, seguido en segundo lugar de la de “normal” con un 30,77%, y en tercer lugar la de “regular” con un 25%. Estos resultados indican como casi un

65% del total le dedican una buena parte de su tiempo a este tipo de tareas.

**Tabla III-18.** Distribución de frecuencias por dedicación al área de directivas propias.

Dedicación al área de directivas propias	Frecuencia	Porcentaje
Nada	3	5,77 %
Poco	2	3,85 %
Regular	13	25 %
Normal	16	30,77 %
Mucho	<b>18</b>	<b>34,62 %</b>
Total Válidos	52	100 %
Perdidos	1	
Total	53	



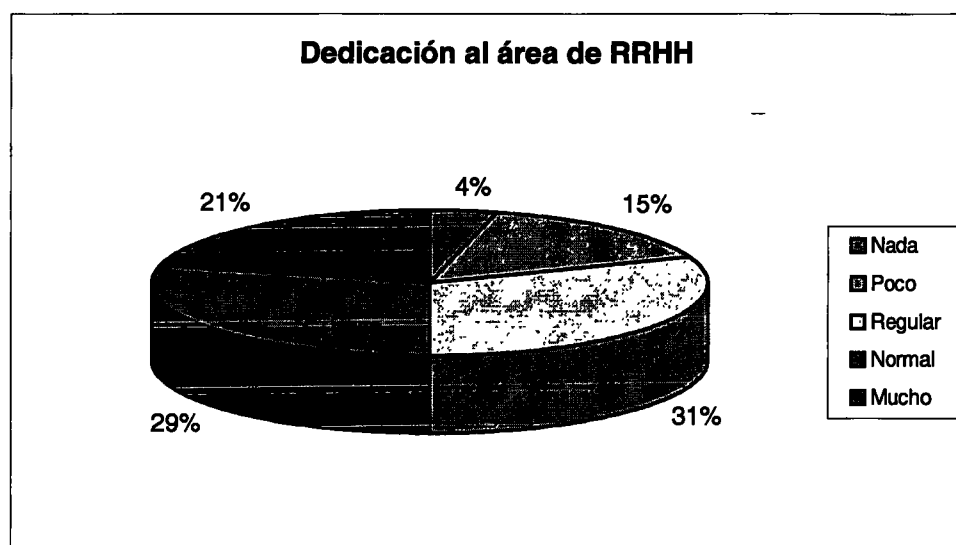
**Figura III-12.** Distribución de frecuencias por dedicación al área de directivas propias.

### 1.15. Distribución de frecuencia por dedicación al área de recursos humanos

De los resultados obtenidos en este ítem, y reflejados en la tabla III-19 y figura III-13, comentar que existen un 30,77% del total que respondieron que su dedicación a esta área era "regular", en segundo lugar la de dedicación "normal", con un 28,85%. Si añadimos que además un 15,38% respondieron que "poco", entonces podemos deducir que este área no es de las más atendidas por el técnico deportivo.

**Tabla III-19.** Distribución de frecuencias por dedicación al área de recursos humanos.

Dedicación al área de recursos humanos	Frecuencia	Porcentaje
Nada	2	3,85 %
Poco	8	15,38 %
Regular	<b>16</b>	<b>30,77 %</b>
Normal	15	28,85 %
Mucho	11	21,15 %
Total Válidos	52	100 %
Perdidos	1	
Total	53	



**Figura III-13.** Distribución de frecuencias por dedicación al área de recursos humanos.

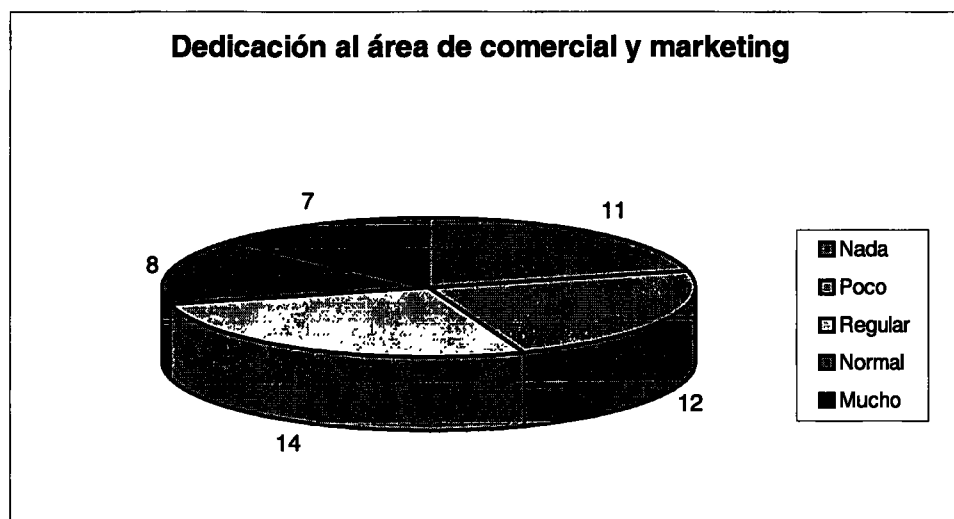
### 1.16. Distribución de frecuencia por dedicación al área de comercial y marketing

En esta área ocurre algo similar al área de recursos humanos, si bien la respuesta que se halla en primer lugar es la misma, "regular", con el 26,92% del total, sin embargo la segunda es la de "poco", con un 23,08%, y la tercera sería la de "nada", con un 21,15%. Estos resultados nos indican que esta área no es representativa para el técnico deportivo en el desempeño de sus funciones. Estos datos quedan reflejados en la tabla III-20 y figura III-14.



**Tabla III-20.** Distribución de frecuencias por dedicación al área de comercial y marketing.

Dedicación al área de comercial y marketing	Frecuencia	Porcentaje
Nada	11	21,15 %
Poco	12	23,08 %
Regular	<b>14</b>	<b>26,92 %</b>
Normal	8	15,38 %
Mucho	7	13,46 %
Total Válidos	52	100 %
Perdidos	1	
Total	53	



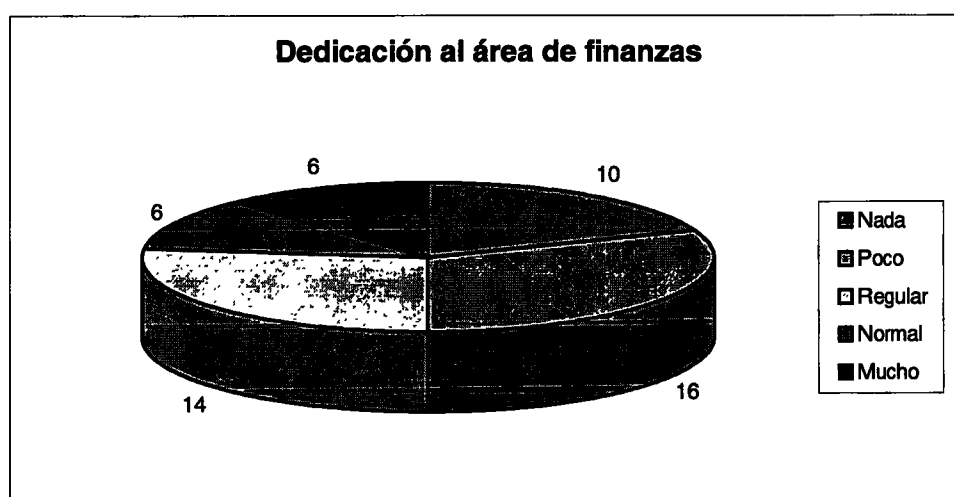
**Figura III-14.** Distribución de frecuencias por dedicación al área de comercial y marketing.

### 1.17. Distribución de frecuencia por dedicación al área de administración contable

Por último, en el área de administración contable vemos, en la tabla III-21 y figura III-15, como las respuestas van en la línea de las anteriores, con la salvedad de que la que se halla en primer lugar en la de "poco", con el 30,77% del total, seguida de la de "regular", con el 26,92% y en tercer lugar la de "nada", con un 19,23%, por lo que se deduce que tampoco es un área a la que el técnico dedique mucho tiempo.

**Tabla III-21.** Distribución de frecuencias por dedicación al área de administración contable.

Dedicación al área de administración contable	Frecuencia	Porcentaje
Nada	10	19,23 %
Poco	<b>16</b>	<b>30,77 %</b>
Regular	14	26,92 %
Normal	6	11,54 %
Mucho	6	11,54 %
Total Válidos	52	100 %
Perdidos	1	
Total	53	



**Figura III-15.** Distribución de frecuencias por dedicación al área de administración contable.

### 1.18. Distribución de frecuencias según tiempo de dedicación a las áreas

Si observamos todas las áreas juntas podemos ver, según la tabla III-22 y la figura III-16, como el área de comercial y marketing es la que más frecuencia de respuesta "nada" tiene, con un total de 11, seguida de la de administración contable con 10.

Para la respuesta "poco", la que se halla en primer lugar es el área de administración contable con un total de 16, seguida de la de comercial y marketing.

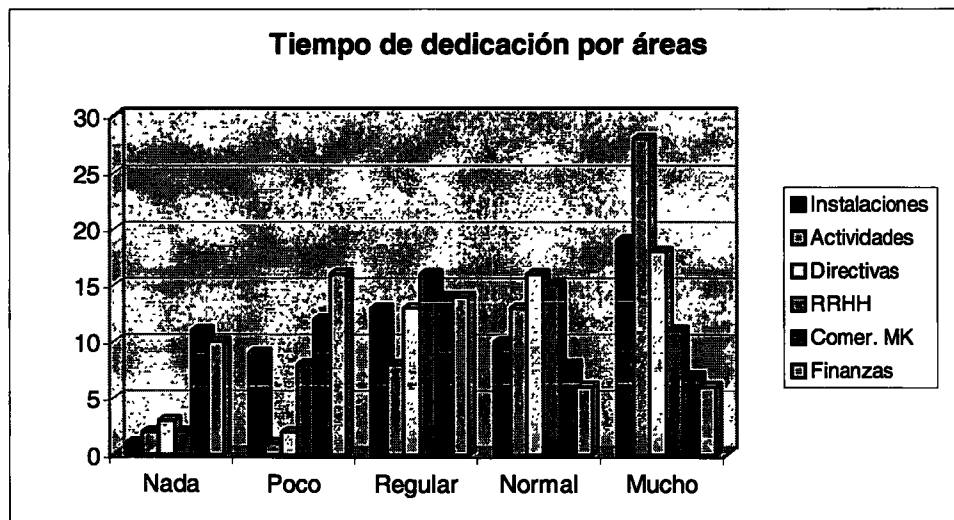
Para la respuesta “regular”, la que encontramos primero es la de recursos humanos con 16, e igualadas en segundo lugar la de comercial y marketing y la de administración contable.

Para la respuesta de “normal”, destacar que es el área de directivas propias con 16 respuestas la que está en primer lugar, y después encontramos a la de recursos humanos.

Y por último, para la respuesta “mucho”, comentar que el área de actividades es la que supera a todas las demás en número de respuestas, con 28 de ellas, seguida de la de instalaciones con 19, y en tercer lugar la de directivas propias.

**Tabla III-22.** Distribución de frecuencias por dedicación a todas las áreas.

Dedicación por áreas	Instalaci.	Activida.	Directiv.	RRHH	Comer. MK	Adminis. contable
Nada	1	2	3	2	11	10
Poco	9	1	2	8	12	16
Regular	13	8	13	16	14	14
Normal	10	13	16	15	8	6
Mucho	19	28	18	11	7	6



**Figura III-16.** Distribución de frecuencias por dedicación a todas las áreas.

## III.2. ANÁLISIS DE CONTINGENCIA POR ÁREAS

A continuación presentamos, desde la tabla III-23 hasta la tabla III-95, desglosadas por frecuencias de tipo de respuesta, realizo, delego internamente, contrato externamente, no realizo; para cada uno de los tiempos, pasado, presente y futuro; la ordenación de los 10 ítem más contestados por los gestores deportivos en cada una de las áreas.

### 2.1. Ordenación por frecuencias del área Administración contable.

- **Realizo:** Si observamos las tablas III-23, III-24 y III-25, podemos ver que para la respuesta *realizo*, por el propio técnico de deportes, la variación sufrida en el pasado, con respecto al presente y al futuro es mínima, únicamente tres ítems no repiten para los tres tiempos. En el caso del pasado es el de “subidas o bajadas de precios”, en el presente el de “control económico financiero” y en el futuro el de “tramitación de subvenciones”. Comentar que las tareas que más realizan los técnicos, según las encuestas, son aquellas relacionadas con “la gestión y control económica del servicio deportivo”, es decir, aquellas que requieren de una capacidad contable para la toma de decisiones, estas son todas las que tiene que ver con la elaboración de presupuestos, estudios de costes por actividad, ingresos y los gastos, precios, compra de material necesario para la actividad y subvenciones.

**Tabla III-23.** Área de administración contable pasado: realicé.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE PASADO: REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Petición de subvenciones	44
2	Pedidos de material	42
3	Establecimiento de contacto con los vendedores	39
4	Elaboración de presupuestos	38
5	Estudio de costes por actividad	35
6	Tramitación de subvenciones	34
7	Previsión de ingresos y gastos	32
8	Control económico y financiero	31
8	Análisis de precios	31
10	Control de ingresos y gastos	29

El rango de frecuencias para esta posibilidad de respuesta entre sus tres tiempos es de 28 a 44, dato significativo de la

importancia que este tipo de tareas tiene para la gestión eficaz del área de administración contable.

Los ítems que más frecuencia han tenido son los de "petición de subvenciones" en pasado y presente, y "elaboración de presupuestos" en futuro.

**Tabla III-24.** Área de administración contable presente: realizo.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE PRESENTE: REALIZO		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Petición de subvencione	40
2	Elaboración de presupuestos	38
2	Establecimiento de contacto con los vendedores	38
4	Estudio de costes por actividad	37
5	Análisis de precios	35
5	Pedidos de material	35
7	Previsión de ingresos y gastos	33
8	Control de ingresos y gastos	30
8	Subidas o bajadas de precios	30
10	Tramitación de subvenciones	28

**Tabla III-25.** Área de administración contable futuro: realizaré.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE FUTURO: REALIZARÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Elaboración de presupuestos	37
2	Estudio de costes por actividad	34
2	Análisis de precios	34
4	Pedidos de material	33
5	Petición de subvencione	32
6	Subidas o bajadas de precios	31
6	Establecimiento de contacto con los vendedores	31
8	Previsión de ingresos y gastos	30
9	Control económico y financiero	29
9	Control de ingresos y gastos	29

- **Delego internamente:** Al igual que ocurre con la respuesta *realizo*, la variación de los ítems que más han *delegado internamente*, es muy pequeña para los tres tiempos. Sólo dos de ellos varían, como son: "trato directo con los bancos" en el pasado no aparece entre los 10 ítems más respondidos, y "elección de la compañía de seguros" en el presente y futuro. Los ítems de mayor frecuencia son aquellos relacionados con tareas administrativas y de conserjería, tales como introducción de datos económico-financieros, gestiones en bancos, control diario de la liquidación, control y custodia del dinero en la propia instalación, y todo lo relacionado con las inscripciones, realización y recibos.

El rango de frecuencia está para el pasado, presente y futuro, entre 23 y 42 (tablas III-26, III-27, III-28), hecho que indica que la

tarea de delegar internamente es bastante normal en el desarrollo de éste área.

Los ítems de mayor frecuencia han sido, para el pasado "cierre de caja" y para el presente y futuro "realización de inscripciones de actividades".

**Tabla III-26.** Área de administración contable pasado: delegué internamente.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE PASADO: DELEGUÉ INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Cierre diaria de caja	28
2	Custodia del dinero	27
3	Ingreso del dinero en bancos	26
4	Introducción de datos económico-financieros	25
4	Control directo del dinero en la instalación	25
4	Elección de la compañía de seguros y el tipo de póliza	25
4	Recepción de recibos de pago de los usuarios	25
8	Realización de inscripciones de actividades	24
9	Gestiones bancarias	23
9	Supervisión y gestión de la liquidación diaria	23

**Tabla III-27.** Área de administración contable presente: delego internamente.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE PRESENTE: DELEGO INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Realización de inscripciones de actividades	38
1	Recepción de recibos de pago de los usuarios	38
3	Cierre diaria de caja	37
4	Ingreso del dinero en bancos	35
4	Control directo del dinero en la instalación	35
6	Custodia del dinero	34
7	Supervisión y gestión de la liquidación diaria	32
8	Introducción de datos económico-financieros	31
9	Gestiones bancarias	30
10	Trato directo con los bancos	28

**Tabla III-28.** Área de administración contable futuro: delegaré internamente.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE FUTURO: DELEGARÉ INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Realización de inscripciones de actividades	42
2	Ingreso del dinero en bancos	37
2	Recepción de recibos de pago de los usuarios	37
4	Cierre diaria de caja	36
5	Introducción de datos económico-financieros	34
5	Control directo del dinero en la instalación	34
7	Supervisión y gestión de la liquidación diaria	33
7	Custodia del dinero	33
9	Gestiones bancarias	30
10	Trato directo con los bancos	29

- **Contrato externamente:** Para esta posibilidad de respuesta, el número de las mismas es bastante inferior a las que

realizan o contratan. Siendo el rango de los 10 ítems más respondidos de 1 a 5 y de 2 a 5 en el pasado y presente respectivamente, y de 2 a 10 para el futuro, resultado que da a entender que en el futuro se espera aumentar la contratación externa de este tipo de tareas (tablas III-29, III-30, III-31).

**Tabla III-29.** Área de administración contable pasado: contraté externamente.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE PASADO: CONTRATÉ EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Auditorías financieras	5
2	Estudio de costes por trabajador	2
2	Gestiones bancarias	2
2	Previsión de ingresos y gastos	2
2	Recepción de recibos de pago de los usuarios	2
6	Elaboración de presupuestos	1
6	Estudio de costes por actividad	1
6	Control económico y financiero	1
6	Introducción de datos económico-financieros	1
6	Trato directo con los bancos	1

**Tabla III-30.** Área de administración contable presente: contrato externamente.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE PRESENTE: CONTRATO EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Auditorías financieras	5
2	Estudio de costes por trabajador	3
2	Establecimiento de contacto con compañías energéticas	3
4	Control económico y financiero	2
4	Introducción de datos económico-financieros	2
4	Gestiones bancarias	2
4	Previsión de ingresos y gastos	2
4	Control de gastos energéticos de las instalaciones	2
4	Establecimiento de política de reducción de gastos energéticos	2
4	Recepción de recibos de pago de los usuarios	2

**Tabla III-31.** Área de administración contable futuro: contrataré externamente.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE FUTURO: CONTRATARÉ EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Auditorías financieras	10
2	Estudio de costes por trabajador	5
3	Control de gastos energéticos de las instalaciones	4
4	Establecimiento de política de reducción de gastos energéticos	3
4	Establecimiento de contacto con compañías energéticas	3
6	Estudio de costes por actividad	2
6	Control económico y financiero	2
6	Introducción de datos económico-financieros	2
6	Gestiones bancarias	2
6	Recepción de recibos de pago de los usuarios	2

Existe coincidencia en siete de las mismas, siendo tareas relacionadas fundamentalmente con tareas administrativas que se pueden realizar a través de una asesoría o una auditoría, tales como: auditorías financieras —ítem con mayor frecuencia para los tres tiempos—, estudios de coste por trabajador y actividad, gestiones bancarias, control económico-financiero e introducción de estos datos, recepción de recibos, control de gastos energéticos y establecimiento de políticas de reducción de gastos.

- **No realizo:** El tipo de tareas que más han respondido que *no realizan* (tablas III-32, III-33 y III-34), son similares tanto para el pasado, como para el presente y el futuro, si bien sólo dos de los ítems no coinciden entre los 10 que se hallan en primer lugar para cada uno de los tiempos, éstos son “supervisión y gestión de la liquidación diaria”, si bien no aparecen entre los 10 más respondidos ni en el presente, ni en el futuro, y “elección de la compañía de seguros y el tipo de póliza”, que no aparece en el pasado.

Existen coincidencias de algunos de los ítems más respondidos con la posibilidad de respuesta *no realizo*, con los de *delego internamente*, tales como: estudios de coste por trabajador, trato y gestiones bancarias, cierre y custodia diaria de caja.

Además, también existen coincidencias a lo largo del tiempo entre otros ítems como son: auditorías financieras, siendo el de mayor frecuencia en los tres tiempos, establecimiento de políticas de reducción de costes, contacto con las compañías energéticas y tramitación de exenciones de pagos.

**Tabla III-32.** Área de administración contable pasado: no realicé.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE PASADO: NO REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Auditorías financieras	27
2	Establecimiento de contacto con compañías energéticas	25
3	Estudio de costes por trabajador	22
4	Cierre diaria de caja	20
4	Establecimiento de política de reducción de gastos energéticos	20
6	Trato directo con los bancos	19
7	Gestiones bancarias	18
7	Tramitación de solicitud de exención de pagos	18
9	Supervisión y gestión de la liquidación diaria	17
9	Custodia del dinero	17



El rango para esta posibilidad de respuesta entre el pasado, presente y futuro, va de 12 y 27, aspecto que indica el gran número de tareas que no realizan y que son esenciales para desarrollar una mejor gestión del servicio deportivo del municipio.

**Tabla III-33.** Área de administración contable presente: no realizo.

ÁREA DE FIANANZAS PRESENTE: NO REALIZO		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Auditorías financieras	23
2	Establecimiento de contacto con compañías energéticas	20
3	Estudio de costes por trabajador	19
4	Establecimiento de política de reducción de gastos energéticos	15
5	Cierre diaria de caja	14
6	Gestiones bancarias	13
6	Trato directo con los bancos	13
8	Custodia del dinero	12
8	Elección de la compañía de seguros y el tipo de póliza	12
8	Tramitación de solicitud de exención de pagos	12

**Tabla III-34.** Área de administración contable futuro: no realizaré.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE FUTURO: NO REALIZARÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Auditorías financieras	18
1	Establecimiento de contacto con compañías energéticas	18
3	Estudio de costes por trabajador	15
3	Trato directo con los bancos	15
3	Cierre diaria de caja	15
6	Custodia del dinero	14
6	Establecimiento de política de reducción de gastos energéticos	14
8	Gestiones bancarias	13
8	Tramitación de solicitud de exención de pagos	13
10	Elección de la compañía de seguros y el tipo de póliza	12

## 2.2. Ordenación por frecuencias del área Instalaciones

- **Realizo:** Esta respuesta ha tenido su mayor frecuencia en los ítems relacionados con el "funcionamiento general de la instalación", tales como solución de problemas diarios, elaboración de horarios, determinación del lugar de la actividad, redacción de normas de funcionamiento y uso, supervisión de las instalaciones, control del material para las actividades, etc. Así pues, vemos como no han variado (tablas III-35, III-36 y III-37) mucho el tipo de tareas practicadas y el orden de realización de las mismas, frecuencia de respuesta, tanto para el pasado, como para el presente y el futuro,

es decir, únicamente las tareas realizadas en el pasado difieren de los otros dos tiempos, siendo estos últimos exactamente iguales para los 10 ítems más respondidos.

El rango para este tipo de respuesta es de 26 a 46, contando el pasado, presente y futuro, y si tenemos en cuenta que el número máximo puede ser 53, entonces nos podemos hacer una idea de la importancia que le dan a estas tareas los técnicos deportivos.

**Tabla III-35.** Área de instalaciones pasado: realicé.

ÁREA DE INSTALACIONES PASADO: REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Organización de horarios de uso	46
1	Solución de problemas diarios	46
3	Determinación del lugar a desarrollar cada actividad	45
4	Redacción de las normas de funcionamiento y uso de las instalaciones	43
5	Organización de reuniones con los trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones	42
6	Control del material necesario en las instalaciones para desarrollar las actividades	39
6	Supervisión del estado de las instalaciones	39
8	Búsqueda de los técnicos pertinentes cuándo en una instalación se rompe algo	35
9	Supervisión del estado de seguridad de las instalaciones	33
10	Compra del material estropeado o acabado	31

**Tabla III-36.** Área de instalaciones presente: realizo.

ÁREA DE INSTALACIONES PRESENTE: REALIZO		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Solución de problemas diarios	46
2	Organización de reuniones con los trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones	42
3	Redacción de las normas de funcionamiento y uso de las instalaciones	40
4	Determinación del lugar a desarrollar cada actividad	39
5	Organización de horarios de uso	37
6	Supervisión del estado de las instalaciones	34
6	Asesoramiento en la elaboración de los planos de las nuevas instalaciones	34
6	Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones	34
9	Elección del tipo y modelo de material y accesorios para las nuevas instalaciones	32
10	Control del material necesario en las instalaciones para desarrollar las actividades	30

**Tabla III-37.** Área de instalaciones futuro: realizaré.

ÁREA DE INSTALACIONES FUTURO: REALIZARÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Organización de reuniones con los trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones	39
1	Redacción de las normas de funcionamiento y uso de las instalaciones	39
3	Solución de problemas diarios	38
4	Asesoramiento en la elaboración de los planos de las nuevas instalaciones	36
5	Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones	35
6	Organización de horarios de uso	33
6	Determinación del lugar a desarrollar cada actividad	33
8	Elección del tipo y modelo de material y accesorios para las nuevas instalaciones	32
9	Supervisión del estado de las instalaciones	31
10	Control del material necesario en las instalaciones para desarrollar las actividades	26

- **Delego internamente:** Las respuestas con mayor frecuencia (tablas III-38, III-39 y III-40) son aquellas relacionadas con “la función de operario, encargado de mantenimiento y atención al público”, tales como el encendido de luces, calefacción, alarma, reserva de pistas, llamadas en caso de peligro, preparación de las pistas o salas, apertura y cierre de la instalación, reposición de productos para maquinaria, etc.

**Tabla III-38.** Área de instalaciones pasado: delegué internamente.

ÁREA DE INSTALACIONES PASADO: DELEGUÉ INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Encendido de las luces de las pistas	45
1	Cierre de la puerta de las instalaciones	45
3	Apertura de la puerta para la entrada de los usuarios a la instalación	44
3	Preparación de las pistas o salas para las diferentes actividades	44
5	Encendido de la calefacción o aire acondicionado	40
6	Llamada en caso de peligro a la ambulancia, bomberos o policía	35
6	Encendido de la alarma	35
8	Reserva de las pistas	33
9	Reposición de los productos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria	30
10	Sustitución del trabajador cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)	28

Al igual que ocurría en el caso anterior, respuesta *realizo*, las tareas mas repetidas por los gestores en cada uno de los tiempos — pasado, presente y futuro— no han cambiado casi nada. Únicamente la de “control correcto del funcionamiento de la

maquinaria” aparece sólo en el presente, la de “sustitución del trabajador cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)” aparece en el pasado, y la de “introducción de los datos de los usuarios en el programa”, en el futuro, es decir coinciden 9 de los 10 ítems más contestados en cada tiempo para esta posibilidad de respuesta.

El rango de esta respuesta va de 28 a 48, entre los tres tiempos.

**Tabla III-39.** Área de instalaciones presente: delego internamente.

ÁREA DE INSTALACIONES PRESENTE: DELEGO INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Encendido de las luces de las pistas	48
1	Apertura de la puerta para la entrada de los usuarios a la instalación	48
1	Cierre de la puerta de las instalaciones	48
4	Preparación de las pistas o salas para las diferentes actividades	47
5	Encendido de la calefacción o aire acondicionado	43
5	Llamada en caso de peligro a la ambulancia, bomberos o policía	43
7	Reserva de las pistas	41
7	Encendido de la alarma	41
9	Reposición de los productos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria	40
10	Control del correcto funcionamiento de la maquinaria	37

**Tabla III-40.** Área de instalaciones futuro: delegaré internamente.

ÁREA DE INSTALACIONES FUTURO: DELEGARÉ INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Apertura de la puerta para la entrada de los usuarios a la instalación	46
1	Cierre de la puerta de las instalaciones	46
3	Encendido de las luces de las pistas	45
3	Preparación de las pistas o salas para las diferentes actividades	45
5	Encendido de la calefacción o aire acondicionado	43
5	Reserva de las pistas	43
7	Llamada en caso de peligro a la ambulancia, bomberos o policía	42
8	Encendido de la alarma	41
8	Introducción de los datos de los usuarios en el programa	41
10	Reposición de los productos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria	38

- **Contrato externamente:** En lo referente a la frecuencia de esta respuesta, siempre teniendo presente que su número es bastante inferior al de *realizo* o *delego internamente*, en cada uno de los tiempos, vemos que en las tablas III-41, III-42 y III-43, como los

ítems más repetido son aquellos relacionados con temas de limpieza, programas informáticos, control de la instalación, además de asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones. Siguiendo con la tónica anterior de respuestas, la variación del tipo de tareas que más se repiten no es muy elevada tanto para el pasado, como para el presente y el futuro, existiendo coincidencia únicamente en 7 ítems de los 10 más respondidos.

**Tabla III-41.** Área de instalaciones pasado: contraté externamente.

ÁREA DE INSTALACIONES PASADO: CONTRATÉ EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Limpieza de dependencias (pistas, vestuarios, etc.)	15
2	Compra de los productos de limpieza	10
3	Enseñanza de los programas informáticos a los trabajadores	9
3	Actualización de los programas informáticos	9
5	Asesoramiento en la elaboración de los planos de las nuevas instalaciones	6
5	Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones	6
7	Sustitución del trabajador cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)	5
8	Control del material de seguridad en los lugares correspondientes	4
8	Elección del tipo y modelo de material y accesorios para las nuevas instalaciones	4
8	Búsqueda de sustituto cuando un trabajador se pone de baja	4

**Tabla III-42.** Área de instalaciones presente: contrato externamente.

ÁREA DE INSTALACIONES PRESENTE: CONTRATO EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Limpieza de dependencias (pistas, vestuarios, etc.)	22
2	Compra de los productos de limpieza	14
3	Enseñanza de los programas informáticos a los trabajadores	11
3	Actualización de los programas informáticos	11
5	Control del material de seguridad en los lugares correspondientes	6
5	Asesoramiento en la elaboración de los planos de las nuevas instalaciones	6
5	Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones	6
5	Sustitución del trabajador cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)	5
9	Control del correcto funcionamiento de la maquinaria	5
9	Supervisión del estado de seguridad de las instalaciones	5

Tareas como “control del correcto funcionamiento de la maquinaria” o “supervisión del estado de seguridad de las instalaciones”, no están entre los 10 ítems más contestados como *contrato externamente* en el pasado, y las tareas “elección del tipo de modelo de material y accesorios para las nuevas instalaciones” y

“búsqueda de sustituto cuando un trabajador se pone de baja” no aparecen en el presente y futuro.

También es importante comentar que casi no existe ninguna coincidencia entre los ítems contestados para esta área como *contrato externamente*, con los de *realizo* y *delego internamente*. El rango para esta posibilidad de respuesta está entre 4 y 23.

**Tabla III-43.** Área de instalaciones futuro: contrataré externamente.

ÁREA DE INSTALACIONES FUTURO: CONTRATARÉ EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Limpieza de dependencias (pistas, vestuarios, etc.)	23
2	Compra de los productos de limpieza	14
3	Enseñanza de los programas informáticos a los trabajadores	12
3	Actualización de los programas informáticos	12
5	Control del material de seguridad en los lugares correspondientes	9
6	Sustitución del trabajador cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)	8
7	Supervisión del estado de seguridad de las instalaciones	7
8	Colocación de los carteles de seguridad	6
8	Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones	6
10	Control del correcto funcionamiento de la maquinaria	5

- **No realizo:** Por último, los ítems más repetidos para esta respuesta son aquellos relacionados con los programas informáticos, asesoramiento en la elaboración de planos, control de material de seguridad, construcción y remodelación de las instalaciones, además de temas relacionados con la seguridad en las instalaciones, sustitución de un trabajador, etc. (tablas III-44, III-45 y III-46).

Comentar que estos ítems también han variado relativamente respecto al tiempo, coincidiendo 6 de los 10, y que además existen bastante coincidencias con los que mayor frecuencia han tenido para la respuesta *delego externamente*.

Este tipo de tareas, en el pasado no se han llevado mucho a la práctica, por eso la frecuencia de respuesta es mayor, siendo el rango de 12 a 21, sin embargo en el presente y futuro los servicios han ido evolucionando, e incorporando nuevos aspectos que mejoren la calidad del servicio deportivo ofertado a los ciudadanos, por lo que la frecuencia de respuesta ha disminuido considerablemente, con un rango de 8 a 12.

**Tabla III-44.** Área de instalaciones pasado: no realicé.

ÁREA DE INSTALACIONES PASADO: NO REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Actualización de los programas informáticos	21
2	Enseñanza de los program. Informá. a los trabajadores	18
2	Ejecución de los programas informáticos de las instalaciones deportivas	18
4	Elección del tipo y modelo de material y accesorios para las nuevas instalaciones	16
4	Utilización de programas de gestión y uso de las instalaciones deportivas	16
6	Organización y compra de ropa a los trabajadores	15
7	Asesoramiento en la elaboración de los planos de las nuevas instalaciones	14
8	Encendido de la alarma	13
9	Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones	12
9	Introducción de los datos de los usuarios en el programa	12

**Tabla III-45.** Área de instalaciones presente: no realizo.

ÁREA DE INSTALACIONES PRESENTE: NO REALIZO		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Actualización de los programas informáticos	13
1	Ejecución de los programas informáticos de las instalaciones deportivas	13
3	Enseñanza de los program. Informá. a los trabajadores	12
4	Encendido de la alarma	11
5	Elección del tipo y modelo de material y accesorios para las nuevas instalaciones	9
6	Organización y compra de ropa a los trabajadores	8
6	Encendido de la calefacción o aire acondicionado	8
6	Colocación de los carteles de seguridad	8
6	Asesoramiento en la elaboración de los planos de las nuevas instalaciones	8
6	Sustitución del trabajador cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)	8

**Tabla III-46.** Área de instalaciones futuro: no realizaré.

ÁREA DE INSTALACIONES FUTURO: NO REALIZARÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Ejecución de los programas informáticos de las instalaciones deportivas	13
2	Enseñanza de los program. Informá. a los trabajadores	12
2	Actualización de los programas informáticos	12
4	Encendido de la alarma	11
5	Organización y compra de ropa a los trabajadores	10
6	Colocación de los carteles de seguridad	9
6	Elección del tipo y modelo de material y accesorios para las nuevas instalaciones	9
6	Sustitución del trabajador cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)	9
6	Utilización de programas de gestión y uso de las instalaciones deportivas	9
10	Encendido de la calefacción o aire acondicionado	8

### 2.3. Ordenación por frecuencias del área Actividades

- **Realizo:** Esta respuesta ha sido contestada con mayor frecuencia, en aquellas tareas relacionadas con el correcto desarrollo de las actividades del servicio deportivo municipal, tanto en lo referente a los cursos dirigidos, como en el desarrollo de las actividades llevadas a cabo por los clubes, asociaciones, etc., o en el desarrollo de eventos. Un ejemplo de ello son los 8 ítems que han coincidido en los tres tiempos: “planificación de actividades”, “establecimiento de objetivos en las actividades”, “organización de horarios de las actividades”, “organización de reuniones con los trabajadores para el funcionamiento de las actividades”, “asistencia a fiestas de clausura de las actividades”, “establecimiento de convenios con las entidades y asociaciones para el desarrollo de las actividades”, “realización de reuniones con los clubes y asociaciones” y “establecimiento de fecha y hora del evento o campaña”.

En el pasado los ítems que se han colocado en primera posición, no coinciden con los del presente y futuro.

El rango, teniendo presente los tres tiempos está entre 36 y 50 (tablas III-47, III-48 y III-49), dato significativo de la importancia que le otorgan éstos a las tareas anteriormente citadas.

Es importante destacar que estos ítems de mayor frecuencia no coinciden en ningún momento con los que han salido en las otras posibilidades de respuestas, delego, contrato, o no realizo.

**Tabla III-47.** Área de actividades pasado: realicé.

ÁREA DE ACTIVIDADES PASADO: REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Asistencia a las fiestas de clausura de las actividades	50
1	Organización de eventos y campañas deportivas	50
1	Establecimiento de fecha y hora del evento o campaña	50
4	Planificación de las actividades deportivas a desarrollar	49
5	Organización de los horarios de las actividades.	48
5	Realización de reuniones con los clubes y asociaciones	48
7	Organización de reuniones con los trabajadores para el funcionamiento de las actividades	47
7	Establecimiento de convenios con las entidades y asociaciones para el desarrollo de las actividades	47
7	Establecimiento de contacto con los proveedores para el desarrollo del evento o campaña	47
10	Establecimiento de los objetivos en las actividades	46



**Tabla III-48.** Área de actividades presente: realizo.

ÁREA DE ACTIVIDADES PRESENTE: REALIZO		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Planificación de las actividades deportivas a desarrollar	48
1	Realización de reuniones con los clubes y asociaciones	48
3	Asistencia a las fiestas de clausura de las actividades	47
4	Establecimiento de los objetivos en las actividades	46
4	Establecimiento de fecha y hora del evento o campaña	46
6	Establecimiento de convenios con las entidades y asociaciones para el desarrollo de las actividades	45
7	Organización de reuniones con los trabajadores para el funcionamiento de las actividades	44
8	Organización de los horarios de las actividades.	43
9	Establecimiento de las actividades a desarrollar	42
10	Organización de eventos y campañas deportivas	41

**Tabla III-49.** Área de actividades futuro: realizaré.

ÁREA DE ACTIVIDADES FUTURO: REALIZARÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Realización de reuniones con los clubes y asociaciones	45
2	Asistencia a las fiestas de clausura de las actividades	44
2	Establecimiento de convenios con las entidades y asociaciones para el desarrollo de las actividades	44
4	Planificación de las actividades deportivas a desarrollar	41
4	Establecimiento de los objetivos en las actividades	41
6	Establecimiento de fecha y hora del evento o campaña	40
7	Organización de reuniones con los trabajadores para el funcionamiento de las actividades	38
8	Supervisión de las actividades	37
8	Supervisión del correcto desarrollo del evento o campaña	37
10	Organización de los horarios de las actividades.	36

- **Delego internamente:** En las tablas III-50, III-51 y III-52, se observa cuáles son los ítems más respondidos, de mayor frecuencia, y podemos determinar cómo las tareas que delegan internamente, son aquellas que suele llevar a cabo, un coordinador o persona de responsabilidad inmediatamente inferior al técnico, y en algunas ocasiones los monitores de las actividades. Éstas son: acogida de alumnos, realización de clasificaciones, introducción de resultados, inscripciones de alumnos, reparto del material de regalo, control de asistencia en clase, entrega de listas de asistencia a los monitores o modificación de los alumnos de un grupo a otro.

Destacar que 8 de los 10 ítems más contestados, coinciden en los tres tiempos, y que los que no lo hacen también están relacionados con las tareas que suele realizar un coordinador de actividades.

También es importante comentar que el número de tareas que se *delegaban* para esta área era bastante inferior a las que se *delegan o prevén delegar*, siendo el rango de frecuencias, para el pasado, de los 10 ítems más respondidos de 20 a 32, mientras que para el presente y futuro es de 31 a 43 y 32 a 41 respectivamente.

**Tabla III-50.** Área de actividades pasado: delegué internamente.

ÁREA DE ACTIVIDADES PASADO: DELEGUÉ INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Control de la asistencia a clase de los usuarios	32
2	Reparto a los inscritos del material de regalo	31
3	Inscripción de los alumnos	30
3	Entrega de listas de asistencia a los monitores para el control diario	30
5	Realización de las clasificaciones	26
5	Introducción de los resultados	26
5	Modificación de alumnos de un grupo a otro	26
8	Acogida de los alumnos el primer día	21
9	Realización de los sorteos de las diferentes ligas	20
9	Control de la hora de llegada y salida de los monitores	20

**Tabla III-51.** Área de actividades presente: delego internamente.

ÁREA DE ACTIVIDADES PRESENTE: DELEGO INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Inscripción de los alumnos	43
2	Reparto a los inscritos del material de regalo	40
2	Control de la asistencia a clase de los usuarios	40
4	Entrega de listas de asistencia a los monitores para el control diario	39
5	Realización de las clasificaciones	37
5	Introducción de los resultados	37
7	Acogida de los alumnos el primer día	34
8	Modificación de alumnos de un grupo a otro	33
9	Preparación del material para el desarrollo del evento o campaña	32
10	Establecimiento de contacto con los diferentes equipos	31

**Tabla III-52.** Área de actividades futuro: delegaré internamente.

ÁREA DE ACTIVIDADES FUTURO: DELEGARÉ INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Inscripción de los alumnos	41
2	Entrega de listas de asistencia a los monitores para el control diario	39
3	Reparto a los inscritos del material de regalo	38
4	Control de la asistencia a clase de los usuarios	38
5	Introducción de los resultados	37
6	Realización de las clasificaciones	36
7	Modificación de alumnos de un grupo a otro	33
8	Creación de grupos de alumnos para cada actividad	32
8	Acogida de los alumnos el primer día	32
8	Control de la hora de llegada y salida de los monitores	32

- **Contrato externamente:** Las tareas que mayor frecuencia han obtenido (tablas III-53, III-54 y III-55) son aquellas que suelen realizar entidades prestadoras de servicios deportivos, fundamentalmente porque son las que suelen contratar y controlar a los monitores, y a las que también se les contrata para organizar ligas, sin embargo hay que tener presente que en el pasado el número de veces que respondieron a esta posibilidad de respuesta es bastante inferior siendo su rango entre 2 y 5, en el presente entre 5 a 13, y en el futuro entre 6 y 15. Aspecto que hace prever que poco a poco vayan a ir introduciéndose las empresas privadas.

**Tabla III-53.** Área de actividades pasado: contraté externamente.

ÁREA DE ACTIVIDADES PASADO: CONTRATÉ EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Sustitución del monitor cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)	5
2	Desarrollo hojas de evaluación para los alumnos	4
2	Desarrollo hojas de evaluación de los monitores	4
2	Organización de los monitores encargados del evento o campaña	4
2	Búsqueda de sustituto cuando un monitor se pone de baja	4
6	Toma de decisión del material a usar en cada actividad	3
6	Asignación de los horarios a cada monitor	3
6	Introducción de los resultados	3
6	Evaluación de la labor del monitor	3
10	Creación de grupos de alumnos para cada actividad	2

**Tabla III-54.** Área de actividades presente: contrato externamente.

ÁREA DE ACTIVIDADES PRESENTE: CONTRATO EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Sustitución del monitor cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)	13
2	Búsqueda de sustituto cuando un monitor se pone de baja	11
3	Desarrollo hojas de evaluación para los alumnos	7
3	Control de la asistencia a clase de los usuarios	7
5	Introducción de los resultados	6
6	Desarrollo hojas de evaluación de los monitores	5
6	Organización de las ligas	5
6	Realización de los sorteos de las diferentes ligas	5
6	Realización de las clasificaciones	5
6	Organización de los monitores encargados del evento o campaña	5

Los ítems que más han respondido, y teniendo presente que sólo coinciden 5 de los mismos en los tres tiempos son: “desarrollo de hojas de evaluación para los alumnos”, “desarrollo de hojas de evaluación de los monitores”, “realización de clasificaciones” —sólo en presente y futuro—, “introducción de resultados”, “organización de los monitores encargados del evento o campaña” —sólo en pasado y presente—, “búsqueda de sustituto cuando un monitor se

pone de baja” —ítem que ocupa la primera posición por número de respuestas—, “sustitución del monitor cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)”, y “asignación de los horarios a cada monitor” —sólo pasado y futuro—.

Comentar que son pocas las tareas que tienen coincidencia con las que *delegan internamente*, fundamentalmente son las relacionadas con el desarrollo de ligas.

**Tabla III-55.** Área de actividades futuro: contrataré externamente.

ÁREA DE ACTIVIDADES FUTURO: CONTRATARÉ EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Sustitución del monitor cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)	15
2	Búsqueda de sustituto cuando un monitor se pone de baja	12
3	Desarrollo hojas de evaluación para los alumnos	8
3	Control de la asistencia a clase de los usuarios	8
5	Asignación de los horarios a cada monitor	7
5	Realización de las clasificaciones	7
5	Introducción de los resultados	7
8	Desarrollo hojas de evaluación de los monitores	6
8	Organización de las ligas	6
8	Control de la hora de llegada y salida de los monitores	6

- **No realizo:** En las tablas III-56, III-57 y III-58, podemos observar cómo 9 de los 10 ítems más respondidos en los tres tiempos coinciden, y además como el tipo de tareas que los técnicos deportivos no realizan, suelen estar relacionadas con aquellas que no acostumbran llevar a cabo en municipios pequeños, tales como: “contratación del transporte de los alumnos para asistir a las actividades” —por no existir excesiva distancia dentro del municipio—, “realización de la inscripción para los convenios” o “aceptación o denegación de solicitudes” —por no existir excesivos clubes y asociaciones que necesiten utilizar las instalaciones deportivas—. Existe otro grupo de tareas que tienen que ver con el control de la calidad del servicio ofrecido, éstas son: “desarrollo de hojas de evaluación de los monitores”, “control de la hora de llegada y salida de los monitores”, “recogida de información de los usuarios sobre su opinión de las clases y el monitor” y “extracción de estadísticas de la asistencia a clase”.

Y por último hay otros ítems que *no realizan* y coinciden también en los tres tiempos como son: “estructuración del momento de reparto de la publicidad” o “sustitución del monitor cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)”.

**Tabla III-56.** Área de actividades pasado: no realicé.

ÁREA DE ACTIVIDADES PASADO: NO REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Desarrollo hojas de evaluación de los monitores	17
2	Contratación del transporte de los alumnos para asistir a las actividades	15
2	Realización de la inscripción para los convenios	15
4	Control de la hora de llegada y salida de los monitores	12
4	Recogida de información de los usuarios sobre su opinión de las clases y el monitor	12
6	Sustitución del monitor cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)	11
6	Extracción de estadísticas de la asistencia a clase	11
8	Aceptación o denegación de solicitudes	9
8	Reajuste y corrección de las deficiencias observadas	9
10	Estructuración del momento de reparto de la publicidad	7

**Tabla III-57.** Área de actividades presente: no realizo.

ÁREA DE ACTIVIDADES PRESENTE: NO REALIZO		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Contratación del transporte de los alumnos para asistir a las actividades	13
1	Desarrollo hojas de evaluación de los monitores	13
1	Realización de la inscripción para los convenios	13
4	Recogida de información de los usuarios sobre su opinión de las clases y el monitor	9
4	Extracción de estadísticas de la asistencia a clase	9
6	Sustitución del monitor cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)	8
7	Control de la hora de llegada y salida de los monitores	7
7	Aceptación o denegación de solicitudes	7
9	Estructuración del momento de reparto de la publicidad	6
9	Evaluación de la labor del monitor	6

**Tabla III-58.** Área de actividades futuro: no realizaré.

ÁREA DE ACTIVIDADES FUTURO: NO REALIZARÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Realización de la inscripción para los convenios	15
2	Contratación del transporte de los alumnos para asistir a las actividades	14
3	Desarrollo hojas de evaluación de los monitores	12
4	Recogida de información de los usuarios sobre su opinión de las clases y el monitor	11
5	Control de la hora de llegada y salida de los monitores	9
5	Sustitución del monitor cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)	9
5	Extracción de estadísticas de la asistencia a clase	9
8	Aceptación o denegación de solicitudes	8
8	Reajuste y corrección de las deficiencias observadas	8
10	Estructuración del momento de reparto de la publicidad	7

El rango mínimo y máximo para esta respuesta es de 6 a 17, teniendo en cuenta tanto el pasado, como el presente y futuro.

Las coincidencias de los 10 ítems más respondidos, es bastante baja con las otras posibilidades de respuesta, para los tres tiempos, si bien el tipo de tareas con las que coinciden tienen que ver con el control de los monitores.

#### 2.4. Ordenación por frecuencias del área Comercial y Marketing

- **Realizo:** Destacar para esta posibilidad de respuesta, que 6 son las coincidencias para los tres tiempos, siendo tareas que tienen que ver con la planificación estratégica de la entidad y con la mejora en la calidad del servicio ofrecido (tablas III-59, III-60 y III-61). Las que tienen que ver con el primer aspecto son: “establecimiento de los objetivos de la entidad”, “establecimiento del organigrama de la entidad”, “establecimiento de las funciones propias de cada puesto de trabajo”, “presentación del dossier a los responsables interesados”, “análisis de las actividades más demandadas por los usuarios” —sólo en presente y futuro—, “diseño del plan estratégico de la entidad” —sólo en presente y futuro— y “promoción del servicio de deportes” —sólo en pasado y presente—.

**Tabla III-59.** Área de comercial y marketing pasado: realicé.

ÁREA DE COMERCIAL Y MARKETING PASADO: REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Atención a las quejas y sugerencias de los usuarios	44
2	Respuesta por escrito a las quejas y sugerencias de los usuarios	38
3	Establecimiento de las funciones propias de cada puesto de trabajo	33
4	Establecimiento del organigrama de la entidad	32
4	Promoción del servicio de deportes	32
6	Redacción de artículos sobre el servicio de deportes y los envíos a revistas	31
6	Tramitación de la queja o sugerencia a la entidad pertinente	31
8	Establecimiento de los objetivos de la entidad	30
8	Presentación del dossier a los responsables interesados	30
10	Diseño y preparación de la hoja de sugerencias de los usuarios	29

Las que tienen que ver con el aspecto de calidad son: “atención a quejas y sugerencias de los usuarios”, “respuestas por escrito a las quejas y sugerencias de los usuarios” —ambas respuestas ocupan las primeras posiciones por número de

contestaciones—, y “diseño y preparación de la hoja de sugerencias de los usuarios” —sólo en pasado y presente—.

Las frecuencias para esta respuesta, tienen un rango que va, teniendo presente los tres tiempos, de 28 a 44, aspecto que nos indica la importancia de ese tipo de tareas para los técnicos deportivos.

**Tabla III-60.** Área de comercial y marketing presente: realizo.

ÁREA DE COMERCIAL Y MARKETING PRESENTE: REALIZO		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Atención a las quejas y sugerencias de los usuarios	43
2	Respuesta por escrito a las quejas y sugerencias de los usuarios	38
3	Establecimiento del organigrama de la entidad	37
3	Establecimiento de las funciones propias de cada puesto de trabajo	37
5	Establecimiento de los objetivos de la entidad	35
6	Diseño del plan estratégico de la entidad	34
7	Presentación del dossier a los responsables interesados	29
7	Promoción del servicio de deportes	29
9	Análisis de las actividades más demandadas por los usuarios	28
9	Diseño y preparación de la hoja de sugerencias de los usuarios	28

**Tabla III-61.** Área de comercial y marketing futuro: realizaré.

ÁREA DE COMERCIAL Y MARKETING FUTURO: REALIZARÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Establecimiento de los objetivos de la entidad	37
2	Establecimiento del organigrama de la entidad	36
3	Establecimiento de las funciones propias de cada puesto de trabajo	35
3	Atención a las quejas y sugerencias de los usuarios	35
3	Respuesta por escrito a las quejas y sugerencias de los usuarios	35
6	Diseño del plan estratégico de la entidad	34
7	Presentación del dossier a los responsables interesados	33
8	Análisis de las actividades más demandadas por los usuarios	32
9	Exposición de los resultados	29
9	Diseño de sistemas de calidad de servicio para las actividades e instalaciones	29

- **Delego internamente:** Los ítems que mayor frecuencia de respuesta han tenido, son aquellos que tienen que ver con el desarrollo, pase de cuestionarios e introducción de datos, de investigaciones que intentan conocer las preferencias y evaluar la

calidad del servicio prestado, si bien el número de coincidencias en las respuestas, para los tres tiempos, son de 8.

Además, aspectos relacionados con el desarrollo y ejecución, en el ámbito operativo, de la imagen corporativa, también han obtenido importantes de respuestas, tareas que suelen llevar a cabo coordinadores-administrativos u operarios. Aún así, el número de respuestas son menores que las obtenidas en la respuesta *realizo*. Estos ítems son los siguientes: “pase del cuestionario a los usuarios” —sobre preferencias deportivas y evaluación de la calidad—, “introducción de datos en el ordenador” —sobre preferencias deportivas y evaluación de la calidad—, “ejecución de la publicidad” —sólo en pasado y presente—, “diseño del formato del vestuario”, “recogida de los pedidos de ropa/material publicitario”, “elección de promociones y regalos para los usuarios” —sólo en pasado y presente—, “reparto de la publicidad en la instalación y en el municipio”, y “recogida de quejas y sugerencias escritas de los usuarios”.

Hay que tener presente que en cada tiempo el rango, tanto superior como inferior, va aumentando, siendo 14-30 para el pasado, 16-37 para el presente y 18-36 para el futuro, con lo que nos indica como poco a poco el número de tareas que el técnico de deportes tiende a delegar es mayor (tablas III-62, III-63 y III-64).

Es importante destacar que de entre las tareas realizadas por el técnico, casi no existe ninguna coincidencia con las delegadas a los miembros de su propia organización, o contratadas externamente, pero sí entre las delegadas internamente y las contratadas externamente que tienen que ver con el desarrollo de la imagen corporativa de la entidad, tanto al nivel de reparto de publicidad como de ejecución de la misma.

**Tabla III-62.** Área de comercial y marketing pasado: delegué internamente.

ÁREA DE COMERCIAL Y MARKETING PASADO: DELEGUÉ INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Reparto de la publicidad en la instalación y en el municipio	30
2	Recogida de los pedidos de ropa/material publicitario	26
3	Pase del cuestionario a los usuarios preferencias	21
3	Introducción de los datos en el ordenador preferencias	21
3	Recogida de las quejas y sugerencias escritas de los usuarios	21
6	Pase del cuestionario o entrevista a los usuarios calidad	17
6	Introducción de los datos en el ordenador entrevista calidad	17
8	Diseño del formato del vestuario	16
9	Ejecución de la publicidad	14
9	Elección de promociones y regalos para los usuarios	14



**Tabla III-63.** Área de comercial y marketing presente: delego internamente.

ÁREA DE COMERCIAL Y MARKETING PRESENTE: DELEGO INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Reparto de la publicidad en la instalación y en el municipio	37
2	Recogida de los pedidos de ropa/material publicitario	33
3	Recogida de las quejas y sugerencias escritas de los usuarios	27
4	Pase del cuestionario a los usuarios preferencias	25
4	Introducción de los datos en el ordenador entrevista calidad	25
6	Pase del cuestionario o entrevista a los usuarios calidad	24
7	Introducción de los datos en el ordenador preferencias	23
8	Ejecución de la publicidad	18
8	Elección de promociones y regalos para los usuarios	18
10	Diseño del formato del vestuario	16

**Tabla III-64.** Área de comercial y marketing futuro: delegaré internamente.

ÁREA DE COMERCIAL Y MARKETING FUTURO: DELEGARÉ INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Recogida de los pedidos de ropa/material publicitario	36
2	Reparto de la publicidad en la instalación y en el municipio	31
3	Introducción de los datos en el ordenador preferencias	30
3	Recogida de las quejas y sugerencias escritas de los usuarios	30
5	Introducción de los datos en el ordenador entrevista calidad	28
6	Pase del cuestionario a los usuarios preferencias	27
7	Pase del cuestionario o entrevista a los usuarios calidad	23
8	Tramitación de la queja o sugerencia a la entidad pertinente	22
9	Diseño del formato del vestuario	19
10	Elaboración del calendario para la entrega de publicidad	18

- **Contrato externamente:** Los tipos de tareas que mayor frecuencia se ha obtenido para esta posibilidad de respuesta son aquellas que realizan empresas de publicidad —diseño, impresión y reparto de la publicidad—, asesorías o consultorías externas fundamentalmente en temas de formación del personal en calidad de servicio.

Las coincidencias existentes para los tres tiempos son de 7 ítems (tablas III-65, III-66 y III-67), y sus rangos son de 3-19 para el pasado, 4-23 para el presente, y 11-27 para el futuro.

**Tabla III-65.** Área de comercial y marketing pasado: contraté externamente.

ÁREA DE COMERCIAL Y MARKETING PASADO: CONTRATÉ EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Diseño el logotipo de la entidad	19
2	Ejecución de la publicidad	17
3	Diseño de la publicidad de las actividades e instalaciones deportivas	13
4	Diseño de la imagen corporativa de la entidad	11
5	Organización y desarrollo de cursos de atención al público	6
6	Reparto de la publicidad en la instalación y en el municipio	5
7	Exposición de cursos de calidad de servicios a los trabajadores	4
8	Análisis de los datos preferencias	3
8	Redacción de la memoria de resultados preferencias	3
8	Exposición de los resultados preferencias	3

**Tabla III-66.** Área de comercial y marketing presente: contrato externamente.

ÁREA DE COMERCIAL Y MARKETING PRESENTE: CONTRATO EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Ejecución de la publicidad	23
2	Diseño el logotipo de la entidad	20
3	Diseño de la publicidad de las actividades e instalaciones deportivas	17
4	Diseño de la imagen corporativa de la entidad	12
5	Reparto de la publicidad en la instalación y en el municipio	10
6	Exposición de cursos de calidad de servicios a los trabajadores	9
7	Organización y desarrollo de cursos de atención al público	8
8	Pase del cuestionario o entrevista a los usuarios calidad	5
9	Pase del cuestionario a los usuarios preferencias	4
9	Diseño del formato del vestuario	4

**Tabla III-67.** Área de comercial y marketing futuro: contrataré externamente.

ÁREA DE COMERCIAL MARKETING FUTURO: CONTRATARÉ EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Ejecución de la publicidad	27
2	Diseño el logotipo de la entidad	24
3	Diseño de la publicidad de las actividades e instalaciones deportivas	22
4	Diseño de la imagen corporativa de la entidad	17
5	Reparto de la publicidad en la instalación y en el municipio	15
6	Exposición de cursos de calidad de servicios a los trabajadores	15
7	Organización y desarrollo de cursos de atención al público	13
8	Evaluación de la calidad de servicio a través de cuestionarios o entrevistas en profundidad	12
8	Pase del cuestionario o entrevista a los usuarios calidad	12
10	Análisis de los datos preferencias	11

Los ítems de mayor frecuencia son: “ejecución de la publicidad”, “diseño del logotipo de la entidad”, “diseño de la publicidad de las actividades e instalaciones deportivas”, “diseño de la imagen corporativa de la entidad”, “reparto de la publicidad en la instalación y en el municipio”, “organización y desarrollo de cursos de atención al público”, “exposición de cursos de calidad de servicios a los trabajadores”, y “pase del cuestionario o entrevista (evaluación de la calidad) a los usuarios” —sólo en presente y futuro—.

- **No realizo:** Sobre esta posibilidad de respuesta, comentar, que las coincidencias de ítems, para el pasado, presente y futuro, son únicamente de 5. Estas tareas son: “organización y desarrollo de cursos de atención al público”, exposición de cursos de calidad de servicios a los trabajadores”, “evaluación de la calidad de servicio a través de cuestionarios o entrevistas en profundidad”, “exposición de resultados” —investigaciones de calidad de servicio—, “diseño de sistemas de calidad de servicio para las actividades e instalaciones” —sólo en pasado y presente—, “pase del cuestionario o entrevistas (calidad de servicio) a los usuarios” —sólo en pasado y presente—, y “montaje de jornadas de identidad corporativa para los trabajadores” —ítem que ocupa la primera posición en los tres tiempos—.

Es importante comentar que por las frecuencias obtenidas para esta respuesta, la tendencia es la de reducir el número de tareas que no realizan, si bien los rangos para el pasado son de 25-37, siendo mayores que los del presente, 21-32, y futuro, 13-25. Éstos los podemos ver en las tablas III-68, III-69 y III-70.

**Tabla III-68.** Área de comercial y marketing pasado: no realicé.

ÁREA DE OMERCIAL Y MARKETING PASADO: NO REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Montaje de jornadas de identidad corporativa para los trabajadores	37
2	Evaluación de la calidad de servicio a través de cuestionarios o entrevistas en profundidad	32
3	Exposición de cursos de calidad de servicios a los trabajadores	31
4	Exposición de los resultados estudios calidad	28
5	Organización y desarrollo de cursos de atención al público	27
6	Diseño de sistemas de calidad de servicio para las actividades e instalaciones	26
6	Análisis de los datos estudios calidad	26
8	Segmentaciones de la población de posibles usuarios	25
8	Pase del cuestionario o entrevista a los usuarios calidad	25
8	Redacción de la memoria de resultados estudios calidad	25

Además las coincidencias de las tareas en esta respuesta, son con las de contrata externamente que van en la línea de la mejora de la calidad del servicio prestado.

**Tabla III-69.** Área de comercial y marketing presente: no realizo.

ÁREA DE COMERCIAL Y MARKETING PRESENTE: NO REALIZO		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Montaje de jornadas de identidad corporativa para los trabajadores	32
2	Evaluación de la calidad de servicio a través de cuestionarios o entrevistas en profundidad	26
3	Exposición de cursos de calidad de servicios a los trabajadores	25
4	Exposición de los resultados estudios calidad	23
5	Organización y desarrollo de cursos de atención al público	22
6	Creación de un cuestionario básico de preferencias deportivas en el municipio	21
6	Introducción de los datos en el ordenador preferencias	21
6	Exposición de los resultados preferencias	21
6	Diseño de sistemas de calidad de servicio para las actividades e instalaciones	21
6	Pase del cuestionario o entrevista a los usuarios calidad	21

**Tabla III-70.** Área de comercial y marketing futuro: no realizaré.

ÁREA DE COMERCIAL Y MARKETING FUTURO: NO REALIZARÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Montaje de jornadas de identidad corporativa para los trabajadores	25
2	Exposición de cursos de calidad de servicios a los trabajadores	19
3	Evaluación de la calidad de servicio a través de cuestionarios o entrevistas en profundidad	17
4	Organización y desarrollo de cursos de atención al público	16
5	Exposición de los resultados estudios calidad	15
6	Segmentaciones de la población de posibles usuarios	14
6	Diseño del dossier de presentación de la entidad	14
6	Presentación del dossier a los responsables interesados	14
9	Diseño del plan estratégico de la entidad	13
9	Establecimiento del organigrama de la entidad	13

## 2.5. Ordenación por frecuencias del área Recursos humanos

- **Realizo:** En las tablas III-71, III-72 y III-73 podemos observar como 8 de los 10 ítems más respondidos coinciden en los tres tiempos, si bien el que ocupa la primera posición para los mismos es el de "preocupación por las necesidades de los

trabajadores”. El resto de respuestas que mayor frecuencia han obtenido son aquellas que van en la línea de definir el puesto de trabajo, funciones, necesidades, etc., y seleccionar a los candidatos y que requieren de una capacidad de toma de decisiones, tales como: “diseño de puestos de trabajo”, “realización de entrevistas a los candidatos”, “realización de una prueba de conocimiento sobre el puesto de trabajo a cubrir” —sólo en presente y futuro—, “supervisión de las obligaciones del personal”, “información a los trabajadores sobre sus inquietudes y necesidades en tema laboral”, “mantenimiento de reuniones periódicas con el personal para conocer sus necesidades”, “determinación de las necesidades de cada puesto de trabajo” y “confección de las funciones del puesto”.

El rango para esta posibilidad de respuesta es de 29-41 y 29-40 para el pasado y el presente, y de 28-37 para el futuro.

**Tabla III-71.** Área de RRHH pasado: realicé.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PASADO: REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Preocupación por las necesidades de los trabajadores	41
2	Supervisión de las obligaciones del personal	37
2	Mantenimiento de reuniones periódicas con el personal para conocer sus necesidades	37
4	Información de los trabajadores sobre sus inquietudes y necesidades en tema laboral	34
5	Diseño de puestos de trabajo	33
6	Determinación de las necesidades de cada puesto de trabajo	32
6	Confección de las funciones del puesto	32
8	Comprobación de la correcta ejecución de la labor del trabajador	31
9	Realización de entrevistas a los candidatos	29
9	Información sobre el periodo de vacaciones	29

**Tabla III-72.** Área de RRHH presente: realizo.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PRESENTE: REALIZO		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Preocupación por las necesidades de los trabajadores	40
2	Mantenimiento de reuniones periódicas con el personal para conocer sus necesidades	37
3	Supervisión de las obligaciones del personal	36
4	Información de los trabajadores sobre sus inquietudes y necesidades en tema laboral	34
5	Diseño de puestos de trabajo	33
6	Determinación de las necesidades de cada puesto de trabajo	32
7	Confección de las funciones del puesto	31
8	Explicación de las normas a los trabajadores	30
9	Realización de entrevistas a los candidatos	29
9	Realización de una prueba de conocimiento sobre el puesto de trabajo a cubrir	29

Es importante destacar que ninguna de las 10 tareas que han obtenido mayor número de respuestas, coinciden con las de delego, contrato o no realizo.

**Tabla III-73.** Área de RRHH futuro: realizaré.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS FUTURO: REALIZARÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Preocupación por las necesidades de los trabajadores	37
2	Mantenimiento de reuniones periódicas con el personal para conocer sus necesidades	35
3	Información de los trabajadores sobre sus inquietudes y necesidades en tema laboral	33
4	Supervisión de las obligaciones del personal	31
5	Diseño de puestos de trabajo	30
6	Determinación de las necesidades de cada puesto de trabajo	29
6	Decisión sobre la titulación mínima exigible para el puesto	29
6	Confección de las funciones del puesto	29
9	Realización de entrevistas a los candidatos	28
9	Realización de una prueba de conocimiento sobre el puesto de trabajo a cubrir	28

- **Delego internamente:** Las tareas que mayor número de veces han seleccionado para esta posibilidad de respuesta, son aquellas que suele llevar a cabo una persona encargada de los recursos humanos, técnico en relaciones laborales, con la posibilidad de toma de decisiones a nivel únicamente operativo. Estas son: "redacción de contratos", "tramitación de contratos en tesorería", "distribución de los contratos a los trabajadores", "tramitación de altas y bajas de los trabajadores", "modificación de contratos de los trabajadores", "tramitación de los expedientes por enfermedad, accidente, etc.", "realización de nóminas de los trabajadores", "preparación de la documentación para las inspecciones de trabajo" —sólo en pasado y presente—, "elaboración de los certificados de retenciones para entregar a los trabajadores" y "control de la salud de los trabajadores" —sólo en pasado y presente—.

El rango para esta posibilidad de respuesta es de 22 a 29, contabilizando los tres tiempos (tablas III-74, III-75 y III-76), 8 sobre 10 son el número de coincidencias en el pasado presente y futuro.

**Tabla III-74.** Área de RR.HH. pasado: delegué internamente.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PASADO: DELEGUÉ INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Redacción de contratos	28
2	Realización de las nóminas de los trabajadores	26
2	Elaboración de los certificados de retenciones para entregar a los trabajadores	26
4	Tramitación de los contratos en tesorería	25
5	Modificación de los contratos de los trabajadores	24
5	Tramitación de los expedientes por enfermedad, accidente, etc	24
7	Distribución de los contratos a los trabajadores	23
7	Tramitación de las altas y bajas de los trabajadores	23
7	Control de la salud de los trabajadores	23
10	Preparación de la documentación para las inspecciones de trabajo	22

**Tabla III-75.** Área de RR.HH. presente: delego internamente.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PRESENTE: DELEGO INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Redacción de contratos	29
1	Distribución de los contratos a los trabajadores	29
1	Tramitación de los expedientes por enfermedad, accidente, etc	29
1	Elaboración de los certificados de retenciones para entregar a los trabajadores	29
5	Realización de las nóminas de los trabajadores	28
6	Tramitación de los contratos en tesorería	27
6	Modificación de los contratos de los trabajadores	27
8	Control de la salud de los trabajadores	26
9	Tramitación de las altas y bajas de los trabajadores	25
9	Preparación de la documentación para las inspecciones de trabajo	25

**Tabla III-76.** Área de recursos humanos de actividades futuro: delegaré internamente.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS FUTURO: DELEGARÉ INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Redacción de contratos	28
1	Distribución de los contratos a los trabajadores	28
1	Modificación de los contratos de los trabajadores	28
1	Tramitación de los expedientes por enfermedad, accidente, etc	28
1	Realización de las nóminas de los trabajadores	28
6	Tramitación de los contratos en tesorería	27
6	Elaboración de los certificados de retenciones para entregar a los trabajadores	27
8	Tramitación de las altas y bajas de los trabajadores	26
8	Control de la entrada y salida del personal	26
8	Establecimiento de contacto con la mutua	26

- **Contrato externamente:** De los resultados expuestos en las tablas III-77, III-78 y III-79, se puede comentar, como existen 8 ítems que coinciden en los tres tiempos, y que además 6 de ellos también lo hacen con los que respondieron que delegaban internamente esas mismas tareas.

Estos ítems de coincidencia para las dos posibilidades de respuestas tienen que ver con la labor desarrollada por un departamento de recursos humanos, que para el caso de las empresas contratadas externamente suelen ser las gestorías. Éstos son: redacción de contratos”, “tramitación de contratos en tesorería” —sólo en pasado y presente—, “tramitación de altas y bajas de los trabajadores”, “modificación de contratos de los trabajadores”, “tramitación de los expedientes por enfermedad, accidente, etc.”, “realización de las nóminas de los trabajadores”, “elaboración de los certificados de retenciones para entregar a los trabajadores”.

**Tabla III-77.** Área de recursos humanos pasado: contraté externamente.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PASADO: CONTRATÉ EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Tramitación de las altas y bajas de los trabajadores	13
2	Redacción de contratos	12
2	Realización de las nóminas de los trabajadores	12
2	Elaboración de los certificados de retenciones para entregar a los trabajadores	12
5	Modificación de los contratos de los trabajadores	11
5	Tramitación de los expedientes por enfermedad, accidente, etc	11
5	Desarrollo de cursos de formación para los trabajadores	11
8	Tramitación de los contratos en tesorería	10
9	Redacción del plan de prevención	9
9	Pase de las encuestas de prevención	9

**Tabla III-78.** Área de recursos humanos presente: contrato externamente.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PRESENTE: CONTRATO EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Desarrollo de cursos de formación para los trabajadores	16
2	Redacción de contratos	13
2	Tramitación de las altas y bajas de los trabajadores	13
2	Elaboración de los certificados de retenciones para entregar a los trabajadores	13
5	Modificación de los contratos de los trabajadores	12
5	Realización de las nóminas de los trabajadores	12
7	Tramitación de los contratos en tesorería	11
7	Tramitación de los expedientes por enfermedad, accidente, etc	11
7	Pase de las encuestas de prevención	11
10	Información sobre la finalización del contrato y el finiquito a los trabajadores	10



Los otros ítems de mayor frecuencia son: “desarrollo de cursos de formación para los trabajadores”, “redacción del plan de prevención” —sólo en pasado y futuro— y “pase de las encuestas de prevención”. Normalmente este tipo de tareas las suelen llevar a cabo consultorías o mutuas, es decir, en todo aquello relacionado con la prevención.

Los rangos para cada uno de los tiempos son: 9-13 en el pasado, 10-16 en el presente y 12-17 en el futuro.

**Tabla III-79.** Área de recursos humanos futuro: contrataré externamente.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS FUTURO: CONTRATARÉ EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Desarrollo de cursos de formación para los trabajadores	17
2	Redacción del plan de prevención	15
2	Pase de las encuestas de prevención	15
4	Tramitación de las altas y bajas de los trabajadores	14
4	Desarrollo del plan de prevención	14
6	Redacción de contratos	13
6	Realización de las nóminas de los trabajadores	13
6	Elaboración de los certificados de retenciones para entregar a los trabajadores	13
9	Modificación de los contratos de los trabajadores	12
9	Tramitación de los expedientes por enfermedad, accidente, etc	12

- **No realizo:** Existen una serie de tareas que los técnicos deportivos han contestado con mayor frecuencia como *no realizan*, estas son fundamentalmente aquellas que tienen que ver con la formación del personal, con la prevención de riesgos de trabajo o con los programas informáticos de gestión laboral.

Los ítems más respondidos son: “organización de cursos de formación para los trabajadores”, “desarrollo de cursos de formación para los trabajadores”, “redacción del plan de prevención” —sólo pasado y presente—, “desarrollo del plan de prevención”, “contacto con la empresa encargada de supervisar el plan de prevención” —sólo pasado y presente—, “elección de la empresa que supervisa el plan de prevención”, “introducción de los datos de la encuesta de prevención”, “modificación del plan de prevención” y “utilización de los programas informáticos en gestión laboral”.

A continuación en las tablas III-80, III-81 y III-82 podemos observar como el rango va variando en el tiempo, puesto que era 24-28 para el pasado, 23-20 para el presente, y 18-17 para el futuro.

**Tabla III-80.** Área de recursos humanos pasado: no realicé.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PASADO: NO REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Introducción de los datos de la encuesta de prevención	28
1	Utilización de los program. Informá. en gestión laboral	28
3	Organización de cursos de formación para los trabajadores	27
3	Desarrollo del plan de prevención	27
3	Modificación del plan de prevención	27
6	Desarrollo de cursos de formación para los trabajadores	26
6	Elección de la empresa que supervisa el plan de prevención	26
8	Redacción del plan de prevención	25
8	Contacto con la empresa encargada de supervisar el plan de prevención	25
10	Pase de las encuestas de prevención	24

**Tabla III-81.** Área de recursos humanos presente: no realizo.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PRESENTE: NO REALIZO		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Modificación del plan de prevención	23
2	Introducción de los datos de la encuesta de prevención	22
2	Utilización de los program. Informá. en gestión laboral	22
4	Desarrollo del plan de prevención	21
4	Contacto con la empresa encargada de supervisar el plan de prevención	21
4	Elección de la empresa que supervisa el plan de prevención	21
7	Desarrollo de planillas de evaluación de los trabajadores	20
7	Organización de cursos de formación para los trabajadores	20
7	Desarrollo de cursos de formación para los trabajadores	20
7	Redacción del plan de prevención	20

**Tabla III-82.** Área de recursos humanos futuro: no realizaré.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS FUTURO: NO REALIZARÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Desarrollo de técnicas de control del trabajo del personal	18
1	Desarrollo de planillas de evaluación de los trabajadores	18
1	Introducción de los datos de la encuesta de prevención	18
1	Modificación del plan de prevención	18
1	Utilización de los program. Informá. en gestión laboral	18
6	Vigilancia a los trabajadores mientras trabajan	17
6	Organización de cursos de formación para los trabajadores	17
6	Desarrollo de cursos de formación para los trabajadores	17
6	Desarrollo del plan de prevención	17
6	Elección de la empresa que supervisa el plan de prevención	17

Las únicas coincidencias entre los 10 ítems que más han seleccionado en esta posibilidad de respuesta para los tres tiempos, se dan con las de contrato externamente, y las éstas entre el pasado, presente y futuro son de 7.

## 2.6. Ordenación por frecuencias del área Directivas propias

- **Realizo:** En esta área la proporción de tareas que se realizan frente a las que se delegan, contratan o no realizan es bastante elevada. Sin embargo, la coincidencia entre las tareas que realizan en el pasado con respecto a las del presente y futuro no son elevadas. Únicamente existe coincidencia en 5 de los 10 ítems más respondidos en sus tres tiempos, siendo: "elaboración de informes técnicos", "propuestas de mejora", "información a los políticos sobre el funcionamiento del servicio deportivo", "relación con los demás servicios municipales", e "información sobre las necesidades del servicio a prestar".

Hay que tener presente que los rangos para esta respuesta están entre 43 y 51, teniendo en cuenta los tres tiempos. Estos resultados los podemos observar en las tablas III-83, III-84 y III-85.

Además casi no existen coincidencias entre estos ítems de mayor frecuencia, y el resto de posibilidades de respuesta, delego, contrato y no realizo.

**Tabla III-83.** Área de directivas propias pasado: realicé.

ÁREA DE DIRECTIVAS PROPIAS PASADO: REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Elaboración de informes técnicos	50
2	Propuestas de mejora	47
2	Información a los políticos sobre el funcionamiento del servicio deportivo	47
4	Elección de las actividades a desarrollar	46
5	Atención y solución de los problemas a los trabajadores	45
5	Redacción de informes técnicos	45
5	Desarrollo de reuniones con los responsables de las entidades	45
5	Establecimiento de plazos y días de reunión	45
9	Relación con los demás servicios municipales	44
9	Información sobre las necesidades del servicio a prestar	44

**Tabla III-84.** Área de directivas propias presente: realizo.

ÁREA DE DIRECTIVAS PROPIAS PRESENTE: REALIZO		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Información a los políticos sobre el funcionamiento del servicio deportivo	51
2	Elaboración de informes técnicos	48
2	Propuestas de mejora	48
4	Información sobre las necesidades del servicio a prestar	47
4	Atención a todas las obligaciones de su cargo	47
6	Relación con los demás servicios municipales	46
6	Elaboración de los horarios y necesidades del personal	46
8	Desarrollo de reuniones con los responsables de las entidades	45
8	Establecimiento de relaciones con los políticos	45
10	Atención y solución de los problemas a los trabajadores	44

**Tabla III-85.** Área de directivas propias futuro: realizaré.

ÁREA DE DIRECTIVAS PROPIAS FUTURO: REALIZARÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Información a los políticos sobre el funcionamiento del servicio deportivo	49
2	Elaboración de informes técnicos	48
3	Propuestas de mejora	45
3	Atención a todas las obligaciones de su cargo	45
5	Establecimiento de relaciones con los políticos	44
6	Relación con los demás servicios municipales	43
6	Asesoramiento en la elección de la empresa adjudicataria	43
6	Información sobre las necesidades del servicio a prestar	43
6	Dirección de la entidad para la consecución de los objetivos	43
10	Elaboración de proyectos de gestión deportiva	42

- **Delego internamente:** Sobre esta respuesta, destacar que las frecuencias para el pasado son bastante inferiores a las del presente y futuro (tablas III-86, III-87 y III-88). Estas son: “recogida de información directa de los usuarios”, “recogida de información directa de los propios trabajadores” —ocupa las primeras posiciones en número de veces seleccionada—, “recogida de incidencias acaecidas durante el transcurso de la actividad”, “evaluación del desarrollo de la actividad”, “elaboración de pliegos técnicos para la contratación de actividades y servicios”, “determinación del precio de la base de licitación”, “seguimiento y control de los planes de calidad” y “presentación de los planes a la opinión pública”. El número de ítems que coinciden en los tres tiempos es de 8.

**Tabla III-86.** Área de directivas propias pasado: delegué internamente.

ÁREA DE DIRECTIVAS PROPIAS PASADO: DELEGUÉ INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Recogida de las incidencias acaecidas durante el transcurso de la actividad	17
2	Recogida de información directa de los propios usuarios	16
3	Determinación del precio de la base de licitación	14
4	Elaboración de pliegos técnicos para la contratación de actividades y servicios	9
5	Presentación de la actividad a la opinión pública	8
6	Recogida de información directa de los propios trabajadores	7
6	Evaluación del desarrollo de la actividad	7
8	Asistencia a la comisión informativa/pleno municipal para defensa del proyecto de actividad./insatalac.	6
9	Asesoramiento en la construcción de las instalaciones deportivas	5
9	Seguimiento y control de los planes de calidad	5

**Tabla III-87.** Área de directivas propias presente: delego internamente.

ÁREA DE DIRECTIVAS PROPIAS PRESENTE: DELEGO INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Recogida de las incidencias acaecidas durante el transcurso de la actividad	28
2	Recogida de información directa de los propios usuarios	25
3	Determinación del precio de la base de licitación	19
4	Recogida de información directa de los propios trabajadores	13
4	Evaluación del desarrollo de la actividad	13
4	Presentación de la actividad a la opinión pública	13
7	Elaboración de pliegos técnicos para la contratación de actividades y servicios	12
8	Atención a los medios de comunicación	11
9	Redacción de informes técnicos	9
9	Seguimiento y control de los planes de calidad	9

**Tabla III-88.** Área de directivas propias futuro: delegaré internamente.

ÁREA DE DIRECTIVAS PROPIAS FUTURO: DELEGARÉ INTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Recogida de las incidencias acaecidas durante el transcurso de la actividad	31
2	Recogida de información directa de los propios usuarios	28
3	Determinación del precio de la base de licitación	19
4	Evaluación del desarrollo de la actividad	18
5	Recogida de información directa de los propios trabajadores	17
6	Elaboración de pliegos técnicos para la contratación de actividades y servicios	13
6	Atención a los medios de comunicación	13
6	Presentación de la actividad a la opinión pública	13
9	Redacción de informes técnicos	10
10	Establecimiento de plazos y días de reunión	9

Los rangos varían aumentando desde 5-17 en el pasado, hasta 9-28 en el presente y 9-31 en el futuro.

- **Contrato externamente:** Es importante destacar que la frecuencia de esta posibilidad de respuesta es bastante baja (tablas III-89, III-90 y III-91), teniendo unos rangos de entre 1 y 3 para los tres tiempos. Además, únicamente existe coincidencia en 6 de los ítems más contestados. Éstos son: “diseño del plan de explotación de la instalación”, “asesoramiento en la construcción de las instalaciones deportivas”, “determinación de la estrategia a seguir en un determinado plazo”, y “establecimiento de la visión global de la entidad”. Como podemos observar son tareas que suelen llevar a cabo empresas consultoras.

**Tabla III-89.** Área de directivas propias pasado: contraté externamente.

ÁREA DE DIRECTIVAS PROPIAS PASADO: CONTRATÉ EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Asesoramiento en la construcción de las instalaciones deportivas	3
2	Determinación de las prioridades a ejecutar en el plan de calidad	2
2	Establecimiento de la visión global de la entidad	2
4	Supervisión del informe técnico	1
4	Diseño del plan de explotación de la instalación	1
4	Establecimiento de los objetivos generales de la entidad	1
4	Determinación de pautas de actuación de la entidad	1
4	Elección de las actividades a desarrollar	1
4	Determinación de la estrategia a seguir en un determinado plazo	1
4	Determinación de los fines de la entidad	1

**Tabla III-90.** Área de directivas propias presente: contrato externamente.

ÁREA DE DIRECTIVAS PROPIAS PRESENTE: CONTRATO EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Asesoramiento en la construcción de las instalaciones deportivas	3
2	Diseño del plan de explotación de la instalación	2
2	Establecimiento de la visión global de la entidad	2
4	Atención y solución de los problemas a los trabajadores	1
4	Supervisión del informe técnico	1
4	Establecimiento de los objetivos generales de la entidad	1
4	Determinación de pautas de actuación de la entidad	1
4	Elección de las actividades a desarrollar	1
4	Determinación de la estrategia a seguir en un determinado plazo	1
4	Determinación de los fines de la entidad	1

También existen otros ítems coincidentes fundamentalmente en el pasado y en el presente, y que tienen una gran relación con los anteriormente expuestos, como son: “establecimiento de los objetivos generales de la entidad”, “determinación de pautas de actuación de la entidad”, “elección de las actividades a desarrollar”, y “determinación de los fines de la entidad”.

**Tabla III-91.** Área de directivas propias futuro: contrataré externamente.

ÁREA DE DIRECTIVAS PROPIAS FUTURO: CONTRATARÉ EXTERNAMENTE		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Diseño del plan de explotación de la instalación	4
2	Asesoramiento en la construcción de las instalaciones deportivas	3
2	Seguimiento y control de los planes de calidad	3
2	Trasmisión de la imagen de la entidad fuera del municipio	3
5	Redacción de informes técnicos	2
5	Determinación de la estrategia a seguir en un determinado plazo	2
5	Elaboración de pliegos técnicos para la contratación de actividades y servicios	2
5	Reunión de toda la información necesaria para la elaboración del pliego técnico	2
5	Determinación de las prioridades a ejecutar en el plan de calidad	2
5	Establecimiento de la visión global de la entidad	2

- **No realizo:** Sobre los resultados obtenidos, comentar que sólo 6 ítems coinciden tanto para el pasado, como para el presente y el futuro, siendo los siguientes: “determinación de los fines de la entidad”, “relación del equipo directivo-político del organismo autónomo”, “seguimiento y control de los planes de calidad” — ocupa la primera posición—, “establecimiento de las pautas de calidad a seguir por la entidad”, “determinación de las prioridades a ejecutar en el plan de calidad”, “trasmisión de la imagen de la entidad fuera del municipio”, y “establecimiento de la visión global de la entidad”.

Existen otros ítems que también han sido seleccionados para dos de los tiempos, como son: “diseño del plan de explotación de la instalación” —en pasado y presente—, “determinación de pautas de actuación de la entidad” —en pasado y presente—, y “determinación de la estrategia a seguir en un determinado plazo” —en presente y futuro—.

También es importante comentar que los rangos van disminuyendo a lo largo del tiempo, aspecto que nos indica que cada vez hay más tareas que o bien realizan o delegan fundamentalmente. Éstos van desde 14-21 en el pasado, hasta 10-18 en el presente y 11-16 en el futuro (tablas III-92, III-93 y III-94).

**Tabla III-92.** Área de directivas propias pasado: no realicé.

ÁREA DE DIRECTIVAS PROPIAS PASADO: NO REALICÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Seguimiento y control de los planes de calidad	21
2	Determinación de los fines de la entidad	20
2	Determinación de las prioridades a ejecutar en el plan de calidad	20
4	Trasmisión de la imagen de la entidad fuera del municipio	19
5	Establecimiento de las pautas de calidad a seguir por la entidad	18
6	Relación con el equipo directivo-político del organismo autónomo	17
7	Diseño del plan de explotación de la instalación	15
7	Establecimiento de la visión global de la entidad	15
9	Establecimiento de los objetivos generales de la entidad	14
9	Determinación de pautas de actuación de la entidad	14

**Tabla III-93.** Área de directivas propias presente: no realizo.

ÁREA DE DIRECTIVAS PROPIAS PRESENTE: NO REALIZO		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Seguimiento y control de los planes de calidad	18
2	Determinación de los fines de la entidad	16
2	Determinación de las prioridades a ejecutar en el plan de calidad	16
2	Trasmisión de la imagen de la entidad fuera del municipio	16
5	Relación con el equipo directivo-político del organismo autónomo	15
6	Establecimiento de las pautas de calidad a seguir por la entidad	14
7	Determinación de pautas de actuación de la entidad	11
7	Determinación de la estrategia a seguir en un determinado plazo	11
7	Establecimiento de la visión global de la entidad	11
10	Diseño del plan de explotación de la instalación	10

**Tabla III-94.** Área de directivas propias futuro: no realizaré.

ÁREA DE DIRECTIVAS PROPIAS FUTURO: NO REALIZARÉ		
Posición	Tarea	Frecuencia
1	Seguimiento y control de los planes de calidad	16
2	Determinación de los fines de la entidad	15
2	Relación con el equipo directivo-político del organismo autónomo	15
2	Trasmisión de la imagen de la entidad fuera del municipio	15
5	Determinación de las prioridades a ejecutar en el plan de calidad	14
6	Establecimiento de la visión global de la entidad	12
7	Atención y solución de los problemas a los usuarios	11
7	Determinación de la estrategia a seguir en un determinado plazo	11
7	Establecimiento de las pautas de calidad a seguir por la entidad	11
7	Presentación de la actividad a la opinión pública	11



## 2.7. Representación de la ordenación de los ítems por frecuencia de respuesta de todas las áreas

Las tablas que presentamos a continuación pretenden explicar de forma gráfica, y en el formato del propio cuestionario (tablas III-95 a III-100), la ordenación de los 10 ítems más contestados en cada área, para cada tipo de respuesta: realizo, delego internamente, contrato externamente y no realizo; y en cada uno de los tiempos, pasado, presente y futuro. Así pues, debemos tener en cuenta que se ha añadido una columna más, la de "no realizo", que en el cuestionario no aparecía como tal, si bien todos los encuestados han tenido la consigna de dejar en blanco las casillas si no las realizan, ni las delegan, ni las contratan, tanto para el pasado, como para el presente y futuro. De esta manera hemos conseguido reducir a una única tabla por área, las tablas desde la III-23 a la III-94.


Apuntar que en cada tabla aparecen unos colores y una numeración. Ésta última, número que aparece dentro de cada casilla, representa el orden por el que podemos clasificar de 1 a 10, los ítems que mayor frecuencia poseen, siendo el 1 el que corresponde a una mayor frecuencia, y el 10 a una menor. Los ítems que aparecen en blanco no son computados por tener una menor frecuencia. La leyenda de las tablas es la siguiente:

- Tarea realizada por el propios técnico deportivo
- Tarea delegada a personal de la propia organización
- Tarea contratada externamente fuera de la organización
- Tarea no realizada, ni delegada, ni contratada



Además, para cada tiempo se repiten las cuatro posibilidades de respuesta, por lo que encontraremos tres grandes columnas que englobarán a las mismas; y entendemos por los tres tiempos, al pasado, presente y futuro.

Tabla III-95. Representación del área de administración contable.

TAREAS: FINANZAS (ADMINISTRACIÓN CONTABLE). 	PASADO				PRESENTE				FUTURO			
	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	No realicé	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	No realizo	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente	No realizaré
1. Elaboración de presupuestos	4				2				1			
2. Estudio de costes por actividad	5				4				2		6	
3. Estudio de costes por trabajador			2	3			2	3			2	3
4. Control económico y financiero	8						4		9		6	
5. Introducción de datos económico-financieros		4	4			9	7			5	4	
6. Seguimiento contable												
7. Gestiones bancarias		9	2	7		9	4	6		9	6	8
8. Trato directo con los bancos				6		10		6		10		3
9. Ingreso del dinero en bancos		3				4				2		
10. Control de ingresos y gastos	10				8				9			
11. Auditorias financieras				1				1			1	1
12. Previsión de ingresos y gastos	7				7				8			
13. Supervisión y gestión de la liquidación diaria		9		9		7				7		
14. Cierre diaria de caja		1		4		3		5		4		3
15. Custodia del dinero		2		9		6		8		7		6
16. Control directo del dinero en la instalación		7				4				5		
17. Análisis de precios	8				5				2			
18. Subidas o bajadas de precios					8				6			
19. Pedidos de material	2				5				4			
20. Establecimiento de contacto con los vendedores	3				2		2		6			
21. Tramitación de seguros de la entidad y actividades												
22. Elección de la compañía de seguros y el tipo de póliza		4						8				10
23. Control de gastos energéticos de las instalaciones											9	
24. Establecimiento de política de reducción de gastos energéticos				4				4			4	6
25. Establecimiento de contacto con compañías energéticas				2				2			4	1
26. Realización de inscripciones de actividades		8				1				1		
27. Recepción de recibos de pago de los usuarios		4	2			1	4			2	6	
28. Petición de subvenciones	1				1				5			
29. Tramitación de subvenciones	6				10							
30. Tramitación de solicitud de exención de pagos				7				8				8

El número que aparece dentro de cada casilla, representa el orden por el cual podemos clasificar de 1 a 10 los ítems que mayor frecuencia tienen. Siendo el 1, el que corresponde a una mayor frecuencia, y el 10 a una menor frecuencia. Los ítems que aparecen en blanco no son computados por tener una menor frecuencia.

Tabla III-96. Representación del área de instalaciones.


TAREAS: INSTALACIONES DEPORTIVAS 	PASADO				PRESENTE				FUTURO			
	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	No realicé	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	No realizo	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente	No realizaré
1. Organización de horarios de uso	1				5				6			
2. Determinación del lugar a desarrollar cada actividad	3				4				6			
3. Organización y compra de ropa a los trabajadores				6				6				5
4. Organización de reuniones con los trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones	5				2				1			
5. Control del material necesario en las instalaciones para desarrollar las actividades	6				10				10			
6. Supervisión del estado de las instalaciones	6				6				9			
7. Control del correcto funcionamiento de la maquinaria						10	9				10	
8. Reposición de los productos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria		9				9				10		
9. Compra del material estropeado o acabado	10											
10. Cambio y reposición del material que se haya estropeado												
11. Supervisión de la limpieza de las diferentes dependencias												
12. Limpieza de dependencias (pistas, vestuarios, etc.)												
13. Compra de los productos de limpieza							2				2	
14. Encendido de las luces de las pistas		1				1				3		
15. Apertura de la puerta para la entrada de los usuarios a la instalación		3				1				1		
16. Cierre de la puerta de las instalaciones		1				1				1		
17. Encendido de la calefacción o aire acondicionado		3				5		6		5		10
18. Preparación de las pistas o salas para las diferentes actividades		3				4				3		
19. Reserva de las pistas		8				7				5		
20. Supervisión del estado de seguridad de las instalaciones	9											
21. Control del material de seguridad en los lugares correspondientes												
22. Colocación de los carteles de seguridad								6			6	6

Tabla III-96. Continuación...

23. Redacción de las normas de funcionamiento y uso de las instalaciones	4				3				1		
24. Compra material de seguridad para los trabajadores (guantes, cascos, etc.)											
25. Compra y reposición del material de botiquín											
26. Llamada en caso de peligro a la ambulancia, bomberos o policía		6				5			7		
27. Encendido de la alarma		6		8		7		4		8	4
28. Asesoramiento en la elaboración de los planos de las nuevas instalaciones				7	6			6	4		
29. Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones			9	9	6		5		5		8
30. Elección del tipo y modelo de material y accesorios para las nuevas instalaciones			8	4	9			5	8		6
31. Solución de problemas diarios	1				1				3		
32. Búsqueda de sustituto cuando un trabajador se pone de baja			8								
33. Sustitución del trabajador cuando éste está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)		10	7				5	6		6	6
34. Búsqueda de los técnicos pertinentes cuando en una instalación se rompe algo	8										
35. Utilización de programas de gestión y uso de las instalaciones deportivas				4							6
36. Enseñanza de los programas informáticos a los trabajadores			3	2			3	3		3	2
37. Introducción de los datos de los usuarios en el programa				9					8		
38. Ejecución de los programas informáticos de las instalaciones deportivas				2				1			1
39. Actualización de los programas informáticos			3	1			3	1		3	2

El número que aparece dentro de cada casilla, representa el orden por el cual podemos clasificar de 1 a 10 los ítems que mayor frecuencia tienen. Siendo el 1, el que corresponde a una mayor frecuencia, y el 10 a una menor frecuencia. Los ítems que aparecen en blanco no son computados por tener una menor frecuencia.

Tabla III-97. Representación del área de actividades.

TAREAS: ACTIVIDADES DEPORTIVAS	PASADO				PRESENTE				FUTURO			
	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	No realicé	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	No realizo	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente	No realizaré
1. Planificación de las actividades deportivas a desarrollar	4				1				4			

Tabla III-97. Continuación...

2. Establecimiento de los objetivos en las actividades	10				4				4				
3. Establecimiento de las actividades a desarrollar					9								
4. Organización de los horarios de las actividades.	5				8				10				
5. Estructuración del momento de reparto de la publicidad				10				9				10	
6. Toma de decisión del material a usar en cada actividad													
7. Asignación de los horarios a cada monitor												5	
8. Desarrollo del material que se le da a los trabajadores (listas de asistencia, memorias)													
9. Contratación del transporte de los alumnos para asistir a las actividades				2								2	
10. Creación de grupos de alumnos para cada actividad												3	
11. Acogida de los alumnos el primer día		8				7						8	
12. Desarrollo hojas de evaluación para los alumnos							3					3	
13. Desarrollo hojas de evaluación de los monitores				2	1			6	1			8	3
14. Establecimiento de normas y funciones para los monitores en el desarrollo de la actividad													
15. Organización de reuniones con los trabajadores para el funcionamiento de las activida.	7					7				7			
16. Organización de las ligas													
17. Realización de los sorteos de las diferentes ligas		9					6						
18. Realización de las clasificacio.		5					5	4			6	5	
19. Introducción de los resultados		5					5				5		
20. Establecimiento de contacto con los diferentes equipos							10						
21. Compra de regalos para los campeones													
22. Supervisión de las actividades										8			
23. Control del material para el desarrollo de la actividad													
24. Proposición de alternativas de mejora para los monitores en el desarrollo de la clase													
25. Atención de las necesidades de los monitores													
26. Control de la hora de llegada y salida de los monitores		9		4				7		8	8	5	
27. Asistencia a las fiestas de clausura de las actividades	1					3				2			
28. Establecimiento de convenios con las entidades y asociaciones para el desarrollo de las actividades	7					6				2			
29. Establecimiento de contactos con los clubes para la recogida del folleto de inscripción													

Tabla III-97. Continuación...

30. Realización de reuniones con los clubes y asociaciones	5				1				1			
31. Realización de la inscripción para los convenios			2					4				1
32. Aceptación o denegación de solicitudes			8					7				8
33. Organización de eventos y campañas deportivas					10							
34. Establecimiento de fecha y hora del evento o campaña					4				6			
35. Establecimiento de contacto con los proveedores para el desarrollo del evento o campaña	7											
36. Preparación del material para el desarrollo del evento o campaña						9						
37. Inscripción de los alumnos		3				1				1		
38. Reparto a los inscritos del material de regalo		2				2				3		
39. Organización de los monitores encargados del evento o campaña												
40. Coordinación durante su desarrollo												
41. Supervisión del correcto desarrollo del evento o campaña									8			
42. Seguimiento y evaluación de las actividades												
43. Evaluación de la labor del monitor								9				
44. Recogida de información de los usuarios sobre su opinión de las clases y el monitor				4				4				4
45. Reajuste y corrección de las deficiencias observadas				8								8
46. Solución de problemas diarios en las actividades												
47. Búsqueda de sustituto cuando un monitor se pone de baja												
48. Sustitución del monitor cuando está de baja (hace lo que éste tenía que hacer)				6				6			1	5
49. Establecimiento de contacto con los usuarios cuando hay algún cambio												
50. Control de la asistencia a clase de los usuarios		1					2	3			4	
51. Entrega de listas de asistencia a los monitores para el control diario		3					4				2	
52. Extracción de estadísticas de la asistencia a clase				6				4				5
53. Modificación de alumnos de un grupo a otro		3					8				7	

El número que aparece dentro de cada casilla, representa el orden por el cual podemos clasificar de 1 a 10 los ítems que mayor frecuencia tienen. Siendo el 1, el que corresponde a una mayor frecuencia, y el 10 a una menor frecuencia. Los ítems que aparecen en blanco no son computados por tener una menor frecuencia.

Tabla III-98. Representación del área de comercial y marketing.


TAREAS: COMERCIAL Y MARKETING 	PASADO				PRESENTE				FUTURO			
	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	No realicé	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	No realizo	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente	No realizaré
1. Estudios de demanda												
2. Segmentaciones de la población de posibles usuarios				8								6
3. Creación de un cuestionario básico de preferencias deportivas en el municipio								6				
4. Pase del cuestionario a los usuarios		5				4	9			6		
5. Introducción de los datos en el ordenador		3				7		6		3		
6. Análisis de los datos			8								10	
7. Redacción de la memoria de resultados			1									
8. Exposición de los resultados			8					6	9			
9. Análisis de las actividades más demandadas por los usuarios					9				8			
10. Estudio de los usuarios y la población												
11. Diseño del plan estratégico de la entidad					6				6			9
12. Establecimiento de los objetivos de la entidad	8				5				1			
13. Establecimiento del organigrama de la entidad	4				3				2			9
14. Establecimiento de las funciones propias de cada puesto de trabajo	3				3				3			
15. Diseño del dossier de presentación de la entidad												6
16. Presentación del dossier a los responsables interesados	8				7				7			6
17. Diseño de la imagen corporativa de la entidad			4				4				4	
18. Diseño de la publicidad de las actividades e instalaciones deportivas			3				3				3	
19. Ejecución de la publicidad		9	2			8	1				1	
20. Elaboración del calendario para la entrega de publicidad										10		
21. Diseño el logotipo de la entidad			1				2				2	
22. Diseño del formato del vestuario		9				10	2			2		
23. Recogida de los pedidos de ropa/material publicitario		2				2				1		
24. Elección de promociones y regalos para los usuarios		9				8						
25. Reparto de la publicidad en la instalación y en el municipio		1	6			1	9			2	5	
26.												

Tabla III-98. Continuación...

27. Diseño de sistemas de calidad de servicio para las actividades e instalaciones				6				6	9			
28. Organización y desarrollo cursos de atención al públi.			5	5			7	5			7	4
29. Exposición de cursos de calidad de servicios a los trabajadores				3			6	3			6	2
30. Evaluación de la calidad de servicio a través de cuestionarios o entrevistas en profundidad				2				2			6	3
31. Pase del cuestionario o entrevista a los usuarios		6		8		6	6	6		7	8	
32. Introducción de los datos en el ordenador		6				4				5		
33. Análisis de los datos				6								
34. Redacción de la memoria de resultados				8								
35. Exposición de los resultados				4				4				5
36. Promoción del servicio de deportes	4				7							
37. Redacción de artículos sobre el servicio de deportes y los envío a revistas	6											
38. Montaje de jornadas de identidad corporativa para los trabajadores				1								1
39. Diseño y preparación de la hoja de sugerencias de los usuarios	10				9							
40. Atención a las quejas y sugerencias de los usuarios	1				1				3			
41. Recogida de las quejas y sugerencias escritas de los usuarios		3				3				3		
42. Respuesta por escrito a las quejas y sugerencias de los usuarios	2				2				3			
43. Tramitación de la queja o sugerencia a la entidad pertinente	6									8		

El número que aparece dentro de cada casilla, representa el orden por el cual podemos clasificar de 1 a 10 los ítems que mayor frecuencia tienen. Siendo el 1, el que corresponde a una mayor frecuencia, y el 10 a una menor frecuencia. Los ítems que aparecen en blanco no son computados por tener una menor frecuencia.

Tabla III-99. Representación del área de recursos humanos.


TAREAS: RECURSOS HUMANOS 	PASADO			PRESENTE				FUTURO				
	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	No realicé	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	No realizo	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente	No realizaré
1. Contratación del personal												
2. Redacción de contratos		1				1	2			1	3	





Tabla III-99. Continuación...

30. Supervisión de las obligaciones del personal	2				3				4			
31. Control de la entrada y salida del personal										8		
32. Vigilancia a los trabajadores mientras trabajan												6
33. Desarrollo de técnicas de control del trabajo del personal												1
34. Comprobación de la correcta ejecución de la labor del trabajador	8											
35. Desarrollo de planillas de evaluación de los trabajadores								7				1
36. Preocupación por las necesidades de los trabajadores	1				1				1			
37. Información de los trabajadores sobre sus inquietudes y necesidades en tema laboral	4				4				3			
38. Mantenimiento de reuniones periódicas con el personal para conocer sus necesidades	2				2				2			
39. Determinación de los cursos a realizar por cada trabajador												
40. Organización de cursos de formación para los trabajadores				3				7				6
41. Desarrollo de cursos de formación para los trabajadores			3	3			7			1		6
42. Preparación de la documentación necesaria para la formación del personal												
43. Determinación de las necesidades de cada puesto de trabajo.	6				6				6			
44. Decisión sobre la titulación mínima exigible para el puesto									6			
45. Confección de las funciones del puesto	6				7				6			
46. Determinación de los conocimientos mínimos exigibles para cada puesto de trabajo												
47. Redacción del plan de prevención				8				7			2	
48. Desarrollo del plan de prevención				3				4			4	6
49. Pase de las encuestas de prevención				10			7				2	
50. Contacto con la empresa encargada de supervisar el plan de prevención				8				4				
51. Elección de la empresa que supervisa el plan de prevención				6				4				6
52. Introducción de los datos de la encuesta de prevención				1				2				1
53. Modificación del plan de prevención				3				1				1

Tabla III-99. Continuación...

54. Control sobre cada trabajador del material necesario para evitar los riesgos laborales																				
55. Control del material necesario para la correcta seguridad en las instalaciones																				
56. Establecimiento de contacto con la mutua																			8	
57. Control de la salud de los trabajadores			7																	8
58. Información en la legislación laboral																				
59. Utilización de los programas informáticos en gestión laboral																				1
60. Elaboración de certificados necesarios para el correcto funcionamiento de la entidad																				

El número que aparece dentro de cada casilla, representa el orden por el cual podemos clasificar de 1 a 10 los ítems que mayor frecuencia tienen. Siendo el 1, el que corresponde a una mayor frecuencia, y el 10 a una menor frecuencia. Los ítems que aparecen en blanco no son computados por tener una menor frecuencia.

Tabla III-100. Representación del área de directivas propias.


TAREAS: DIRECTIVAS PROPIAS	PASADO				PRESENTE				FUTURO			
	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	No realicé	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	No realizo	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente	No realizaré
												
1. Elaboración de informes técnicos					2				2			
2. Recogida de información directa de los propios usuarios		2				2				2		
3. Recogida de información directa de los propios trabajadores		6				4				5		
4. Atención y solución de los problemas a los trabajadores	5				10							
5. Atención y solución de los problemas a los usuarios												7
6. Propuestas de mejora	2				2				3			
7. Recogida de las incidencias acaecidas durante el transcurso de la actividad		1				2				1		
8. Evaluación del desarrollo de la actividad		6				4				4		
9. Redacción de informes técnicos	5					2				9	3	
10. Supervisión del informe técnico												
11. Elaboración de proyectos de gestión deportiva									10			
12. Diseño del plan de explotación de la instalación				7			2	10				1

Tabla III-100. Continuación...

13. Establecimiento de los objetivos generales de la entidad				9			4						
14. Determinación de pautas de actuación de la entidad				9			4	7					
15. Elección de las actividades a desarrollar	4						4						
16. Asesoramiento en la construcción de las instalaciones deportivas		9	1				1					2	
17. Determinación de la estrategia a seguir en un determinado plazo			4				4	7				5	7
18. Determinación de los fines de la entidad			4	2			4	2					2
19. Establecimiento de las relaciones con clubes y asociaciones													
20. Desarrollo de reuniones con los responsables de las entidades	5				8								
21. Establecimiento de plazos y días de reunión	5										10		
22. Establecimiento de relaciones con los políticos					8					5			
23. Asistencia a la comisión informativa/pleno municipal para defensa del proyecto de actividad/instalac.													
24. Información a los políticos sobre el funcionamiento del servicio deportivo	2				1					1			
25. Relación con el equipo directivo-político del organismo autónomo				6				5					2
26. Relación con los demás servicios municipales	9				6					6			
27. Elaboración de pliegos técnicos para la contratación de actividades y servicios										6			
28. Asesoramiento en la elección de la empresa adjudicataria										6			
29. Reunión de toda la información necesaria para la elaboración del pliego técnico												5	
30. Información sobre las necesidades del servicio a prestar	9				4					6			
31. Elaboración de los horarios y necesidades del personal					6								
32. Determinación del precio de la base de licitación		3					3				3		
33. Seguimiento y control de los planes de calidad		2		1			3		1				1
34. Mantenimiento de reuniones periódicas con los responsables de cada área													
35. Establecimiento de las pautas de calidad a seguir por la entidad				5				6					7

Tabla III-100. Continuación...

36. Determinación de las prioridades a ejecutar en el plan de calidad			2			2			3	5
37. Atención a los medios de comunicación					8				6	
38. Presentación de la actividad a la opinión pública		5			4				6	7
39. Trasmisión de la imagen de la entidad fuera del municipio			4			2			2	2
40. Atención a todas las obligaciones de su cargo				4				3		
41. Supervisión de las nuevas proposiciones										
42. Establecimiento de la visión global de la entidad			7			7			5	6
43. Dirección de la entidad para la consecución de los objetivos								6		

El número que aparece dentro de cada casilla, representa el orden por el cual podemos clasificar de 1 a 10 los ítems que mayor frecuencia tienen. Siendo el 1, el que corresponde a una mayor frecuencia, y el 10 a una menor frecuencia. Los ítems que aparecen en blanco no son computados por tener una menor frecuencia.

### III.3. ANOVAS DE UN FACTOR

#### 3.1. Anova área de administración contable: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro

En la tabla III-101 quedan expresados los estadísticos descriptivos, para el área de administración contable, de las posibilidades de respuesta en la realización de las tareas, realizo, delego, contrato y no realizo, y de los tres tiempos, pasado, presente y futuro, expresando los valores, el número de caso por grupo, la media  $\pm$  la desviación típica.

El número de casos para cada respuesta y en cada uno de los tiempos es de 53.

En el pasado la mayor media fue para la de *realizo* con 12,25  $\pm$ 6,13; seguida de la de *delego* con 9,38  $\pm$ 7,95; y de la de *no realizo* con 7,57  $\pm$ 8,62; siendo la más pequeña la de *contrato* con un 0,47  $\pm$ 1,80.

En el presente la media más alta pasa a ser la de *delego* con 12,77  $\pm$ 7,02; en segundo lugar *realizo* con 10,94  $\pm$ 5,02. La que ocupa el último lugar es al igual que en el tiempo anterior, *contrato*, con 0,60  $\pm$ 1,78.

Y por último, en el futuro se mantienen los datos muy similares a los del presente.

**Tabla III-101.** Descriptivos de la anova del área de administración contable.

		N	Media	Desviación típica
PASADO	realizo	53	12,25	6,13
	delego	53	9,38	7,95
	contrato	53	,47	1,80
	no realizo	53	7,57	8,62
	Total	212	7,42	7,93
PRESENTE	realizo	53	10,94	5,02
	delego	53	12,77	7,05
	contrato	53	,60	1,78
	no realizo	53	4,94	7,01
	Total	212	7,32	7,41
FUTURO	realizo	53	10,09	5,49
	delego	53	13,28	7,68
	contrato	53	,79	1,78
	no realizo	53	5,11	7,75
	Total	212	7,32	7,77

Tras comprobar la homogeneidad de varianzas a través de la prueba de Levene<sup>2</sup>, y para analizar si existen diferencias de medias entre el tipo de tareas que realizan los encuestados, tanto en el pasado como en el presente y futuro, se ha llevado a cabo un análisis de la varianza (anova), con este método, se divide toda la variación en dos partes, la variación entre cada sujeto y la media del grupo, y la variación entre cada media del grupo y la media general del estudio (García Roldan, 1995); hallándose las siguientes diferencias significativas:

En el pasado se han hallado diferencias significativas  $p < 0,005$  con una  $F(3,208) = 29,89$ .

Tanto en el presente  $F(3,208) = 52,02$   $p < 0,005$  como en el futuro  $F(3,208) = 42,07$   $p < 0,005$ , también se han hallado al menos diferencias entre dos de las formas en que realizan las tareas (tabla III-102).

**Tabla III-102.** Anova del área de administración contable.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PASADO	Inter-grupos	3996,981	3	1332,327	29,893	,000
	Intra-grupos	9270,491	208	44,570		
	Total	13267,472	211			
PRESENTE	Inter-grupos	4962,203	3	1654,068	52,021	,000
	Intra-grupos	6613,623	208	31,796		
	Total	11575,825	211			
FUTURO	Inter-grupos	4808,868	3	1602,956	42,070	,000
	Intra-grupos	7925,321	208	38,103		
	Total	12734,189	211			

A continuación se realizó un análisis de Tuckey (tabla III-103), para discernir entre que tipología de realización de tareas se establecieron las diferencias.

En el pasado, la frecuencia con que se realizaban las tareas arrojó una media superior a las veces que contrataban externamente, con una diferencia de 11,77 y con una probabilidad menor que 0,005. Asimismo también la media de tareas que realizó es superior a las que no realizó en 4,68 con una  $p < 0,005$ .

Con respecto a delegó externamente, la media de veces que lo hicieron fue superior a la de contrató externamente, con una diferencia de 8,91 y con una probabilidad menor que 0,005.

Para no realizó, la media fue superior únicamente a contrató externamente, con una diferencia de 7,09 y con una  $p < 0,005$ .

<sup>2</sup> Como ya se indicó en el apartado de cálculos y estudio estadístico, esta prueba fue realizada para todos los análisis de la varianza del presente estudio, razón por la cual no volverá a ser indicado en siguientes análisis.

Ya en el presente, la frecuencia con que se realiza las tareas, refleja una media superior a las veces que contratan externamente, con un valor de 10,34 y con una  $p < 0,005$ . Además, al igual que en el pasado, también es superior las veces que realizan a las que no realizan, siendo la diferencia de 4,68 y  $p < 0,005$ .

Con respecto al número de veces que delegan, esta es superior al número de veces que contratan externamente y que no realizan, con unas diferencias, respectivamente, de 12,17 y 7,83; siendo la probabilidad en ambos casos menor a 0,005.

**Tabla III-103.** Comparaciones múltiples, área de administración contable: Prueba de Tukey.

Variable dependiente	(I) Tipología de realización de las tareas	(J) Tipología de realización de las tareas	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
PASADO	realizo	delego	2,87	1,297	,120
		contrato	11,77*	1,297	,000
		no realizo	4,68*	1,297	,002
	delego	realizo	-2,87	1,297	,120
		contrato	8,91*	1,297	,000
		no realizo	1,81	1,297	,501
	contrato	realizo	11,77*	1,297	,000
		delego	-8,91*	1,297	,000
		no realizo	7,09*	1,297	,000
	no realizo	realizo	4,68*	1,297	,002
		delego	-1,81	1,297	,501
		contrato	7,09*	1,297	,000
PRESENTE	realizo	delego	-1,83	1,095	,339
		contrato	10,34*	1,095	,000
		no realizo	6,00*	1,095	,000
	delego	realizo	1,83	1,095	,339
		contrato	12,17*	1,095	,000
		no realizo	7,83*	1,095	,000
	contrato	realizo	10,34*	1,095	,000
		delego	-12,17*	1,095	,000
		no realizo	4,34*	1,095	,000
	no realizo	realizo	6,00*	1,095	,000
		delego	7,83*	1,095	,000
		contrato	4,34*	1,095	,000
FUTURO	realizo	delego	3,19*	1,199	,039
		contrato	9,30*	1,199	,000
		no realizo	4,98*	1,199	,000
	delego	realizo	3,19*	1,199	,039
		contrato	12,49*	1,199	,000
		no realizo	3,17*	1,199	,000
	contrato	realizo	-9,30*	1,199	,000
		delego	-12,49*	1,199	,000
		no realizo	-4,32*	1,199	,002
	no realizo	realizo	4,98*	1,199	,000
		delego	3,17*	1,199	,000
		contrato	4,32*	1,199	,002

\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.



Por último en este tiempo, presente, también hay que destacar que el número de veces que no realizan es superior al de las que contratan externamente, con una diferencia de 4,34 y una  $p < 0,005$ .

En el futuro destacar que el número de veces que realizarán será superior al de las que contratarán externamente y no realizarán, con unas diferencias de 9,30 y de 4,98 respectivamente, sin embargo será inferior al número de veces que delegará en esta área, con una diferencia de 3,19; y todas con una probabilidad menor a 0,005.

Además, las veces que delegará también será superior a las veces que contratará externamente o que no realizará, con unas diferencias de 12,49 y de 8,17 respectivamente, siendo la  $p < 0,005$ .

Por último comentar que el número de veces que no se realizarán unas determinadas tareas será superior al número de veces que se contratará externamente.

### **3.2. Anova área de instalaciones: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro**

Para el área de instalaciones (tabla III-104), en el descriptivo de la anova entre tipología de realización de tareas y el tiempo, pasado, presente y futuro, podemos observar que para el pasado la media de *realizo* y *delego* son muy similares en torno a 15 ( $15,74 \pm 6,71$  y  $15 \pm 8,03$  respectivamente), sin embargo para la posibilidad de respuesta *no realizo* se reduce bastante a  $6,57 \pm 10,26$  y la de *contrato* a  $1,70 \pm 2,42$ .

En el caso del presente, existe diferencia entre *realizo* y *delego*, es decir, pasamos a medias de  $12,68 \pm 6,19$  y de  $19,68 \pm 8,66$ . De las otras dos posibilidades de respuesta, *no realizo* disminuye con respecto al pasado ( $4,21 \pm 9,11$ ) y *contrato* aumenta discretamente ( $2,43 \pm 3,18$ ).

Para el futuro, las medias varían muy sutilmente, manteniendo valores muy similares a los del presente.

Tras los descriptivos, se ha llevado a cabo un análisis de varianzas (anova) para analizar la existencia de diferencias de medias entre el tipo de tareas que realizan los encuestados, tanto en el pasado como en el presente y futuro, encontrando las siguientes diferencias significativas:

**Tabla III-104.** Descriptivos de la anova del área de instalaciones.

		N	Media	Desviación típica
PASADO	realizo	53	15,74	6,71
	delego	53	15	8,03
	contrato	53	1,70	2,42
	no realizo	53	6,57	10,26
	Total	212	9,75	9,44
PRESENTE	realizo	53	12,68	6,19
	delego	53	19,68	8,66
	contrato	53	2,43	3,18
	no realizo	53	4,21	9,11
	Total	212	9,75	9,95
FUTURO	realizo	53	11,26	6,34
	delego	53	19,85	9,01
	contrato	53	2,79	3,37
	no realizo	53	5,09	10,64
	Total	212	9,75	10,22

En el pasado se han hallado al menos diferencias entre dos de las formas en que realizan las tareas (tabla III-105), siendo las diferencias significativas con  $p < 0,005$  y una  $F(3,208) = 44,287$ , mientras que en el presente la significatividad con  $p < 0,005$  es de  $F(3,208) = 65,511$ , y en el futuro  $F(3,208) = 50,095$ .

**Tabla III-105.** Anova del área de instalaciones.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PASADO	Inter-grupos	7333,259	3	2444,420	44,287	,000
	Intra-grupos	11480,491	208	55,195		
	Total	18813,750	211			
PRESENTE	Inter-grupos	10144,920	3	3381,640	65,511	,000
	Intra-grupos	10736,830	208	51,619		
	Total	20881,750	211			
FUTURO	Inter-grupos	9241,410	3	3080,470	50,095	,000
	Intra-grupos	12790,340	208	61,492		
	Total	22031,750	211			

Una vez realizada la anova, también como en el caso del área de administración contable, se llevó a cabo un análisis de Tuckey (tabla III-106), para distinguir entre que tipología de realización de tareas se establecieron las diferencias.

Para el pasado, el número de veces con que se realizaban las tareas fue superior al número veces que contrataban externamente, con una diferencia de 14,04; y a las que no realizaban, ambas con una probabilidad menor que 0,005.

Además, la frecuencia de veces que delegaron internamente también fue superior a las que contrataban externamente, con una

diferencia de 13,30 y con una  $p < 0,005$ ; y a las que no realizaron con una diferencia de 8,43 y una  $p < 0,005$ .

Por último en el pasado, la frecuencia de no realización de tareas fue superior al de veces que contrataron externamente, siendo la diferencia de 4,87; para una  $p < 0,005$ .

**Tabla III-106.** Comparaciones múltiples, área de instalaciones: Prueba de Tukey.

Variable dependiente	(I) Tipología de realización de las tareas	(J) Tipología de realización de las tareas	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
PASADO	realizo	delego	,74	1,443	,957
		contrato	14,04*	1,443	,000
		no realizo	9,17*	1,443	,000
	delego	realizo	-,74	1,443	,957
		contrato	13,30*	1,443	,000
		no realizo	8,43*	1,443	,000
	contrato	realizo	-14,04*	1,443	,000
		delego	-13,30*	1,443	,000
		no realizo	-4,87*	1,443	,004
	no realizo	realizo	-9,17*	1,443	,000
		delego	-8,43*	1,443	,000
		contrato	4,87*	1,443	,004
PRESENTE	realizo	delego	7,00*	1,396	,000
		contrato	10,25*	1,396	,000
		no realizo	8,47*	1,396	,000
	delego	realizo	7,00*	1,396	,000
		contrato	17,25*	1,396	,000
		no realizo	15,47*	1,396	,000
	contrato	realizo	-10,25*	1,396	,000
		delego	-17,25*	1,396	,000
		no realizo	-1,77	1,396	,582
	no realizo	realizo	8,47*	1,396	,000
		delego	15,47*	1,396	,000
		contrato	1,77	1,396	,582
FUTURO	realizo	delego	8,58*	1,523	,000
		contrato	6,17*	1,523	,000
		no realizo	6,17*	1,523	,000
	delego	realizo	8,58*	1,523	,000
		contrato	17,06*	1,523	,000
		no realizo	14,75*	1,523	,000
	contrato	realizo	8,47*	1,523	,000
		delego	-17,06*	1,523	,000
		no realizo	-2,30	1,523	,431
	no realizo	realizo	6,17*	1,523	,000
		delego	14,75*	1,523	,000
		contrato	2,30	1,523	,431

\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

En el presente, hay que destacar que la opción de realización es superior a dos de las otras tres opciones, siendo las diferencias para una probabilidad menor de 0,005 de 10,25 en el caso de contrató externamente, y de 8,47 en el caso de no realizó. Sin embargo, el número de veces que delega internamente es superior a

las que realiza, siendo la diferencia de 7,00; y también a las que contrata externamente, con una diferencia de 17,25; y a las que no realiza, con una diferencia de 15,47; y todas para una  $p < 0,005$ .

En el caso de no realizo, la frecuencia de veces que aparece es superior al de contrato externamente, con un valor de 1,77 y una probabilidad menor de 0,005.

Los resultados en el futuro son similares a los del presente, cambiando muy sutilmente las cifras, y todos para una  $p < 0,005$ .

### 3.3. Anova área de actividades: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro

En esta área es importante destacar que para el pasado, la opción de *realizo* tiene una media bastante elevada,  $33,43 \pm 12,92$ ; mientras que la de *delego* está en  $12,30 \pm 10,81$ ; la de *no realizo* en  $5,83 \pm 10,90$ ; y la de *contrato* en  $1,43 \pm 4,27$ .

Sin embargo en el presente empieza a disminuir la media de *realizo* ( $25,96 \pm 11,20$ ), aumentando la de *delego* a  $20,64 \pm 12,23$ .

Ya en el futuro, *delego* pasa a ocupar la primera posición con un  $22,43 \pm 13,75$ ; seguido de *realizo* con un  $21,83 \pm 12,40$ .

*No realizo* y *contrato*, obtienen pequeñas variaciones a lo largo del tiempo (tabla III-107).

Tabla III-107. Descriptivos de la anova del área de actividades.

		N	Media	Desviación típica
PASADO	realizo	53	33,43	12,92
	delego	53	12,30	10,81
	contrato	53	1,43	4,27
	no realizo	53	5,83	10,90
	Total	212	13,25	15,98
PRESENTE	realizo	53	25,96	11,20
	delego	53	20,64	12,23
	contrato	53	2,79	5,51
	no realizo	53	3,60	5,53
	Total	212	13,25	13,71
FUTURO	realizo	53	21,83	12,40
	delego	53	22,43	13,75
	contrato	53	3,60	7,38
	no realizo	53	5,13	10,93
	Total	212	13,25	14,39

A continuación se ha llevado a cabo para esta área de actividades, un análisis de varianza (anova) y para analizar si existen diferencias de medias entre el tipo de tareas que realizan los encuestados, tanto en el pasado como en el presente y futuro. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Para el pasado, el presente y el futuro se han encontrado diferencias significativas con una  $p < 0,005$ , y una razón para cada uno de los tiempos de  $F(3,208) = 101,216$  en el pasado,  $F(3,208) = 88,011$  en el presente, y una  $F(3,208) = 43,345$  en el futuro (tabla III-108).

**Tabla III-108.** Anova del área de actividades.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PASADO	Inter-grupos	31957,071	3	10652,357	101,216	,000
	Intra-grupos	21890,679	208	105,244		
	Total	53847,750	211			
PRESENTE	Inter-grupos	22188,241	3	7396,080	88,011	,000
	Intra-grupos	17479,509	208	84,036		
	Total	39667,750	211			
FUTURO	Inter-grupos	16796,505	3	5598,835	43,345	,000
	Intra-grupos	26867,245	208	129,169		
	Total	43663,750	211			

Una vez realizada la anova, también se realizó un análisis de Tuckey (tabla III-109), y así poder comparar entre que tipología de realización de tareas se establecieron las diferencias para el área de actividades y teniendo presente los tres tiempos.

En el pasado, la frecuencia con que se realizaron las tareas arrojó una media superior a las veces que delegaban internamente, contrataban externamente, y no realizaban, siendo las diferencias respectivamente para una  $p < 0,005$  de: 21,13; 32'00 y 27,60.

Además la frecuencia de las veces que delegaron internamente también fue superior a las veces que contrataron externamente, con una diferencia de 10,87; y las veces que no realizaron, con una diferencia de 6,46; ambas con una  $p < 0,005$ .

En el presente la superioridad de unas posibilidades de respuesta, continúa similar a las del pasado pero varían los valores de esas diferencias. Para el caso de las veces que realizan unas tareas, esta posibilidad de respuesta es superior a: las veces que delegan, con una diferencia de 5,32 —inferior que en el pasado—, las veces con contratan externamente, con una diferencia de 23,17; y las veces que no realizan, con una diferencia de 22,36; y todas para una probabilidad menor de 0,005.

En el caso de las veces que delegan internamente, la prueba arroja valores superiores a las veces que contratan externamente — diferencia de 17,85— y a las veces que no realizan —diferencia de 17,04—, ambas para una  $p < 0,005$ .

En el futuro varían un poco estos valores, por lo que el número de veces que realizarán unas determinadas tareas serán superiores sólo a las veces que las contratarán externamente — diferencia de 18,23— y a las que no realizarán —diferencia de 16,70—, siendo la probabilidad menor de 0,005 en los dos casos.

**Tabla III-109.** Comparaciones múltiples, área de actividades: Prueba de Tukey.

Variable dependiente	(I) Tipología de realización de las tareas	(J) Tipología de realización de las tareas	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
PASADO	realizo	delego	21,13*	1,993	,000
		contrato	32,00*	1,993	,000
		no realizo	27,60*	1,993	,000
	delego	realizo	-21,13*	1,993	,000
		contrato	-10,87*	1,993	,000
		no realizo	6,47*	1,993	,006
	contrato	realizo	32,00*	1,993	,000
		delego	-10,87*	1,993	,000
		no realizo	-4,40	1,993	,122
	no realizo	realizo	27,60*	1,993	,000
		delego	6,47*	1,993	,006
		contrato	4,40	1,993	,122
PRESENTE	realizo	delego	5,32*	1,781	,015
		contrato	23,17*	1,781	,000
		no realizo	22,36*	1,781	,000
	delego	realizo	-5,32*	1,781	,015
		contrato	17,85*	1,781	,000
		no realizo	17,04*	1,781	,000
	contrato	realizo	23,17*	1,781	,000
		delego	-17,85*	1,781	,000
		no realizo	-,81	1,781	,969
	no realizo	realizo	22,36*	1,781	,000
		delego	17,04*	1,781	,000
		contrato	,81	1,781	,969
FUTURO	realizo	delego	-,60	2,208	,993
		contrato	18,23*	2,208	,000
		no realizo	16,70*	2,208	,000
	delego	realizo	,60	2,208	,993
		contrato	18,83*	2,208	,000
		no realizo	17,30*	2,208	,000
	contrato	realizo	18,23*	2,208	,000
		delego	-18,83*	2,208	,000
		no realizo	-1,53	2,208	,900
	no realizo	realizo	16,70*	2,208	,000
		delego	17,30*	2,208	,000
		contrato	1,53	2,208	,900

\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Y los valores de frecuencia para la posibilidad de respuesta de delego internamente, son similares a los del presente, siendo superiores a los de contrataré externamente y a los de no realizaré —diferencia de 18,83 y 17,30 respectivamente para una  $p < 0,005$ —.

### 3.4. Anova área de comercial y marketing: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro

Para esta área, la tabla III-110, nos indica como la opción de respuesta de *realizo* es la que ocupa la primera posición en los tres tiempos, con  $17,08 \pm 10,33$  en el pasado,  $16,34 \pm 9,74$  para el presente, y  $16,55 \pm 9,70$  para el futuro. A diferencia de las otras áreas analizadas hasta el momento, la opción de respuesta *no realizo* es la que ocupa la segunda posición tanto para el pasado, con  $15,68 \pm 14,87$ ; como para el presente  $12,89 \pm 14,30$ ; sin embargo en el futuro sigue disminuyendo hasta la tercera posición con  $8,81 \pm 13,23$ .

La opción de *delego* pasa de casi una media de 7 en el pasado hasta casi 11 en el futuro, y la de *contrato* va aumentando desde  $2,38 \pm 4,07$  en el pasado, hasta  $5,89 \pm 6,91$  en el futuro.

**Tabla III-110.** Descriptivos de la anova del área de comercial y marketing.

		N	Media	Desviación típica
PASADO	realizo	53	17,08	10,33
	delego	53	6,89	7,46
	contrato	53	2,38	4,07
	no realizo	53	15,68	14,87
	Total	212	10,50	11,66
PRESENTE	realizo	53	16,34	9,74
	delego	53	9,70	8,88
	contrato	53	3,08	4,12
	no realizo	53	12,89	14,30
	Total	212	10,50	11,02
FUTURO	realizo	53	16,55	9,70
	delego	53	10,75	9,46
	contrato	53	5,89	6,91
	no realizo	53	8,81	13,23
	Total	212	10,50	10,74

Al igual que en las áreas anteriores, en esta también hemos analizado si existen diferencias de medias entre el tipo de tareas que realizan los encuestados, tanto en el pasado como en el presente y futuro, hemos realizado un análisis de la varianza (anova), hallando las siguientes diferencias significativas:

En el pasado se han encontrado diferencias significativas  $p < 0,005$  con una  $F(3,208) = 26,339$ .

Tanto en el presente  $F(3,208) = 17,08$   $p < 0,005$  como en el futuro  $F(3,208) = 10,574$   $p < 0,005$ ; se han hallado al menos diferencias entre dos de las formas en que realizan las tareas (tabla III-111).

**Tabla III-111.** Anova del área de comercial y marketing.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PASADO	Inter-grupos	7901,976	3	2633,992	26,339	,000
	Intra-grupos	20801,019	208	100,005		
	Total	28702,995	211			
PRESENTE	Inter-grupos	5064,925	3	1688,308	17,080	,000
	Intra-grupos	20560,075	208	98,847		
	Total	25625,000	211			
FUTURO	Inter-grupos	3220,623	3	1073,541	10,574	,000
	Intra-grupos	21118,377	208	101,531		
	Total	24339,000	211			

A continuación se realizó un análisis de Tuckey (tabla III-112), para determinar entre que tipología de realización de tareas se establecieron las diferencias para el área de comercial y marketing, encontrando los siguientes resultados:

Para el pasado, el número de veces que llevaron a cabo una tarea fue superior a las veces que delegaron internamente o a las veces que contrataron, con unas diferencias respectivamente de 10,19 y de 14,70; para una probabilidad menor de 0,005.

Además la frecuencia con que no realizaron las tareas arrojó una media superior a las veces que delegaban internamente, contrataban externamente, siendo las diferencias respectivamente para una  $p < 0,005$  de: 8,79 y 13,30.

En el presente los valores varían un poco, siguiendo con unas diferencias a favor de realizo sobre delego internamente (6,64) y sobre contrato externamente (13,26) y con una  $p < 0,005$ .

La frecuencia para el caso de delego internamente es superior a la de contrato externamente, con una diferencia de 6,62; y además, no realizo también se superior a la de contrato externamente con una diferencia de 9,81 y una probabilidad menor de 0,005 en ambos casos.

En el futuro la línea a seguir es que la frecuencia de tareas que realice el técnico de deportes sea superior a las que delega, contrata y no realiza, con unas diferencias de 5,79; 10,66 y 7,74 respectivamente y una probabilidad menor a 0,005 en todos los casos.



**Tabla III-112.** Comparaciones múltiples, área de comercial y marketing: Prueba de Tukey.

Variable dependiente	(I) Tipología de realización de las tareas	(J) Tipología de realización de las tareas	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
PASADO	realizo	delego	10,19*	1,943	,000
		contrato	-14,70*	1,943	,000
		no realizo	1,40	1,943	,890
	delego	realizo	10,19*	1,943	,000
		contrato	4,51	1,943	,093
		no realizo	-8,79*	1,943	,000
	contrato	realizo	-14,70*	1,943	,000
		delego	-4,51	1,943	,093
		no realizo	-13,30*	1,943	,000
	no realizo	realizo	-1,40	1,943	,890
		delego	8,79*	1,943	,000
		contrato	13,30*	1,943	,000
PRESENTE	realizo	delego	6,64*	1,931	,003
		contrato	13,26*	1,931	,000
		no realizo	3,45	1,931	,279
	delego	realizo	6,64*	1,931	,003
		contrato	6,62*	1,931	,003
		no realizo	-3,19	1,931	,350
	contrato	realizo	13,26*	1,931	,000
		delego	6,62*	1,931	,003
		no realizo	9,81*	1,931	,000
	no realizo	realizo	-3,45	1,931	,279
		delego	3,19	1,931	,350
		contrato	9,81*	1,931	,000
FUTURO	realizo	delego	5,79*	1,957	,016
		contrato	10,66*	1,957	,000
		no realizo	7,74*	1,957	,000
	delego	realizo	5,79*	1,957	,016
		contrato	4,87	1,957	,062
		no realizo	1,94	1,957	,754
	contrato	realizo	10,66*	1,957	,000
		delego	-4,87	1,957	,062
		no realizo	-2,92	1,957	,441
	no realizo	realizo	7,74*	1,957	,000
		delego	-1,94	1,957	,754
		contrato	2,92	1,957	,441

\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

### 3.5. Anova área de recursos humanos: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro

Los resultados de la anova del área de recursos humanos, tabla III-113, nos reflejan como en el pasado la posibilidad de respuesta que mayor media posee es la de *no realizo*, con 20,30

$\pm 21,87$ ; seguida de *realizo*, con  $18,75 \pm 11,95$ , de *delego* con  $15,43 \pm 14,27$ , y de *contrato* con  $5,51 \pm 11,68$ .

Sin embargo, en el presente cambia este orden, pasando a la primera posición *delego* con  $19,62 \pm 16,37$ ; seguido de *realizo* con  $18,23 \pm 11,33$ ; y en tercer lugar *no realizo*, con  $15,42 \pm 19,40$ .

En el futuro los resultados son similares ganando, aún más la media de *delego* con  $20,57 \pm 16,97$ . La opción de *realizo* y *no realizo*, bajan un poco su media, subiendo la de *contrato* con  $7,19 \pm 11,93$ .

**Tabla III-113.** Descriptivos de la anova del área de recursos humanos.

		N	Media	Desviación típica
PASADO	realizo	53	18,75	11,95
	delego	53	15,43	14,27
	contrato	53	5,51	11,68
	no realizo	53	20,30	21,87
	Total	212	15,00	16,44
PRESENTE	realizo	53	18,23	11,33
	delego	53	19,62	16,37
	contrato	53	6,74	13,37
	no realizo	53	15,42	19,40
	Total	212	15,00	16,11
FUTURO	realizo	53	17,58	12,12
	delego	53	20,57	16,97
	contrato	53	7,19	11,93
	no realizo	53	14,66	20,68
	Total	212	15,00	16,51

Con la prueba de Levene hemos comprobado, para esta área, la homogeneidad de varianzas, y así poder determinar la existencia de diferencias de medias entre el tipo de tareas que realizan los encuestados —realizan, delegan internamente, contratan externamente, y no realizan—, tanto en el pasado como en el presente y futuro, para lo que se ha llevado a cabo un análisis de la varianza (anova), con las siguientes diferencias significativas:

Las diferencias significativas con  $p < 0,005$  en el pasado han obtenido una  $F(3,208) = 9,738$ ; en el presente una  $F(3,208) = 7,447$ ; y en el futuro una  $F(3,208) = 6,949$ ; esto quiere decir que existen al menos diferencias entre dos de las formas en que realizan las tareas en cada uno de los tiempos (tabla III-114).

Para el área de recursos humanos, una vez realizada la anova, también se llevó a cabo un análisis de Tuckey (tabla III-115), para distinguir entre que tipología de realización de tareas se establecieron las diferencias.

Tabla III-114. Anova del área de recursos humanos.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PASADO	Inter-grupos	7020,755	3	2340,252	9,738	,000
	Intra-grupos	49985,245	208	240,314		
	Total	57006,000	211			
PRESENTE	Inter-grupos	5313,094	3	1771,031	7,447	,000
	Intra-grupos	49468,906	208	237,831		
	Total	54782,000	211			
FUTURO	Inter-grupos	5236,113	3	1745,371	6,949	,000
	Intra-grupos	52243,887	208	251,173		
	Total	57480,000	211			

Tabla III-115. Comparaciones múltiples, área de recursos humanos: Prueba de Tukey.

Variable dependiente	(I) Tipología de realización de las tareas	(J) Tipología de realización de las tareas	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
PASADO	realizo	delego	3,32	3,011	,688
		contrato	13,25*	3,011	,000
		no realizo	-1,55	3,011	,956
	delego	realizo	-3,32	3,011	,688
		contrato	9,92*	3,011	,005
		no realizo	-4,87	3,011	,369
	contrato	realizo	-13,25*	3,011	,000
		delego	9,92*	3,011	,005
		no realizo	14,79*	3,011	,000
	no realizo	realizo	1,55	3,011	,956
		delego	4,87	3,011	,369
		contrato	14,79*	3,011	,000
PRESENTE	realizo	delego	-1,40	2,996	,966
		contrato	11,49	2,996	,001
		no realizo	2,81	2,996	,784
	delego	realizo	1,40	2,996	,966
		contrato	12,89	2,996	,000
		no realizo	4,21	2,996	,496
	contrato	realizo	11,49	2,996	,001
		delego	12,89	2,996	,000
		no realizo	8,68	2,996	,020
	no realizo	realizo	-2,81	2,996	,784
		delego	-4,21	2,996	,496
		contrato	8,68	2,996	,020
FUTURO	realizo	delego	-2,98	3,079	,768
		contrato	10,40*	3,079	,004
		no realizo	2,92	3,079	,778
	delego	realizo	2,98	3,079	,768
		contrato	15,38	3,079	,000
		no realizo	5,91	3,079	,220
	contrato	realizo	10,40*	3,079	,004
		delego	15,38	3,079	,000
		no realizo	-7,47	3,079	,072
	no realizo	realizo	-2,92	3,079	,778
		delego	-5,91	3,079	,220
		contrato	7,47	3,079	,072

\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Para el pasado, el número de veces con que se contrató externamente es inferior al número de veces que realizó —diferencia de 13,25—, delegó internamente —diferencia de 9,92—, y no realizó —diferencia de 14,79—, las tres con una probabilidad menor de 0,005.

En el presente vuelve a ocurrir lo mismo, pero variando discretamente los valores, siendo para el caso de realizo de 11,49; para el de delego internamente de 12,89 y para el de no realizo de 8,68; todos con una  $p < 0,005$ .

Ya en el futuro, varía un poco, existiendo únicamente relación de superioridad sobre contrataré externamente, entre realizaré —diferencia de 10,40— y entre delegaré externamente —diferencia de 13,38— con una probabilidad en ambos casos de 0,005.

### 3.6. Anova área de directivas propias: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro

Para esta área, la anova obtenida, tabla III-116, refleja como la media de la posibilidad de respuesta *realizo*, es bastante superior a las demás, siendo de  $31,08 \pm 11,19$ , seguida de lejos por *no realizo*, con  $8,42 \pm 11,91$ ; por *delego* con  $3,06 \pm 4,19$ ; y por último por *contrato externamente*, con  $0,45 \pm 2,23$ .

Tabla III-116. Descriptivos de la anova del área de directivas propias.

		N	Media	Desviación típica
PASADO	realizo	53	31,08	11,19
	delego	53	3,06	4,19
	contrato	53	,45	2,23
	no realizo	53	8,42	11,91
	Total	212	10,75	14,76
PRESENTE	realizo	53	31,38	8,50
	delego	53	5,28	5,53
	contrato	53	,49	2,23
	no realizo	53	5,85	8,56
	Total	212	10,75	13,84
FUTURO	realizo	53	29,74	10,05
	delego	53	6,08	5,78
	contrato	53	,72	2,43
	no realizo	53	6,47	10,89
	Total	212	10,75	13,77

En el presente las variaciones son mínimas, tan sólo destacar que disminuya la opción de *no realizo*, con  $5,85 \pm 8,56$ ; y aumenta la de *delego internamente*, hasta  $5,28 \pm 5,53$ .

Para el futuro los resultados son bastante similares a los del presente.

Tras los descriptivos, se ha llevado a cabo un análisis de varianza (anova), para conocer si existen diferencias de medias entre las diferentes posibilidades de respuesta —realizo, delego, contrato y no realizo— de los encuestados para esta área de directivas propias, tanto en el pasado como en el presente y futuro. Los resultados obtenidos son los siguientes:

En el pasado se han hallado diferencias significativas  $p < 0,005$  con una  $F(3,208) = 142,518$ ; en el presente  $F(3,208) = 228,134$  para una  $p < 0,005$ ; y en el futuro  $F(3,208) = 136,771$  también para una  $p < 0,005$ ; por lo que existen al menos diferencias entre dos de las formas en que realizan las tareas para cada uno de los tiempos (tabla III-117).

**Tabla III-117.** Anova del área de directivas propias.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PASADO	Inter-grupos	30941,222	3	10313,741	142,518	,000
	Intra-grupos	15052,528	208	72,368		
	Total	45993,750	211			
PRESENTE	Inter-grupos	30986,505	3	10328,835	228,134	,000
	Intra-grupos	9417,245	208	45,275		
	Total	40403,750	211			
FUTURO	Inter-grupos	26567,788	3	8855,929	136,771	,000
	Intra-grupos	13467,962	208	64,750		
	Total	40035,750	211			

A continuación se realizó un análisis de Tuckey (tabla III-118), para discernir entre que tipología de realización de tareas se establecieron las diferencias para el área de directivas propias.

En el pasado, la frecuencia con que se realizaban las tareas arrojó una media superior a las veces que delegaban internamente, contrataban externamente, y no realizaban, diferencias de 28,02; 30,62; y 22,66 respectivamente, y con una probabilidad menor que 0,005. Asimismo se realizó de media las tareas más número de veces no realizaban, arrojando una superioridad con respecto a las que delegaban internamente, diferencia de 5,36; y a las que contrataban externamente, diferencia de 7,96; con una  $p < 0,005$  para ambos casos.

Con respecto al presente, comentar que la opción de respuesta realizo sigue siendo superior en su frecuencia a las veces que delega internamente, o que contrata externamente, o que no realiza, obteniendo unas diferencias respectivamente de: 26,09; 30,89; y 25,53; para una probabilidad menor que 0,005.

Además las veces que delega internamente y las que no realiza, son superiores a las veces que contrata externamente, con unas diferencias de 4,79 y 5,36 para una  $p < 0,005$ .

En el caso del futuro, destacar que los resultados obtenidos de esta prueba son muy similares a los del presente, con variaciones mínimas en los valores de las diferencias de medias.

**Tabla III-118.** Comparaciones múltiples, área de directivas propias: Prueba de Tukey.

Variable dependiente	(I) Tipología de realización de las tareas	(J) Tipología de realización de las tareas	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
PASADO	realizo	delego	28,02*	1,653	,000
		contrato	30,62*	1,653	,000
		no realizo	22,66*	1,653	,000
	delego	realizo	28,02*	1,653	,000
		contrato	2,60	1,653	,393
		no realizo	-5,36*	1,653	,007
	contrato	realizo	30,62*	1,653	,000
		delego	-2,60	1,653	,393
		no realizo	-7,96*	1,653	,000
	no realizo	realizo	-22,66*	1,653	,000
		delego	5,36*	1,653	,007
		contrato	7,96*	1,653	,000
PRESENTE	realizo	delego	26,09*	1,307	,000
		contrato	30,89*	1,307	,000
		no realizo	25,53*	1,307	,000
	delego	realizo	26,09*	1,307	,000
		contrato	4,79*	1,307	,001
		no realizo	-,57	1,307	,973
	contrato	realizo	30,89*	1,307	,000
		delego	-4,79*	1,307	,001
		no realizo	-5,36*	1,307	,000
	no realizo	realizo	-25,53*	1,307	,000
		delego	,57	1,307	,973
		contrato	5,36*	1,307	,000
FUTURO	realizo	delego	23,66*	1,563	,000
		contrato	29,02*	1,563	,000
		no realizo	23,26*	1,563	,000
	delego	realizo	23,66*	1,563	,000
		contrato	5,36*	1,563	,003
		no realizo	-,40	1,563	,994
	contrato	realizo	29,02*	1,563	,000
		delego	-5,36*	1,563	,003
		no realizo	-5,75*	1,563	,001
	no realizo	realizo	-23,26*	1,563	,000
		delego	,40	1,563	,994
		contrato	5,75*	1,563	,001

\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

### 3.7. Anova de todas las áreas juntas: Tipología de realización de tareas por pasado-presente-futuro

Si tenemos presente a la hora de realizar la anova de todas las áreas juntas, podemos observar (tabla III-119), como para el pasado la mayor media la obtiene la posibilidad de respuesta *realizo*, con unos valores de  $21,39 \pm 12,88$ ; seguido de *no realizo*, con  $10,73 \pm 14,69$ ; en tercera posición *delego* con  $10,34 \pm 10,26$ ; y por último *contrato externamente*, con  $1,99 \pm 5,77$ .

Ya en el presente, la opción de *realizo* disminuye un poco pasando a  $19,25 \pm 11,49$ ; en segundo lugar se encuentra *delego internamente*, con  $14,62 \pm 11,86$ ; *no realizo* disminuye hallándose en una media de  $7,82 \pm 12,45$ ; y por último *contrato* que sube a  $2,69 \pm 6,66$ .

En el futuro, sigue disminuyendo la opción de *realizo*, con  $17,84 \pm 11,69$ ; aumentando la de *delego* con  $15,49 \pm 12,50$ ; disminuyendo muy sutilmente la de *no realizo*, con  $7,55 \pm 13,35$ ; y por último aumentando la de *contrato* a  $3,50 \pm 7,02$ .

**Tabla III-119.** Descriptivos de la anova de todas las áreas juntas.

		N	Media	Desviación típica
PASADO	realizo	318	21,39	12,88
	delego	318	10,34	10,26
	contrato	318	1,99	5,77
	no realizo	318	10,73	14,69
	Total	1272	11,11	13,31
PRESENTE	realizo	318	19,25	11,49
	delego	318	14,62	11,86
	contrato	318	2,69	6,66
	no realizo	318	7,82	12,45
	Total	1272	11,09	12,57
FUTURO	realizo	318	17,84	11,69
	delego	318	15,49	12,50
	contrato	318	3,50	7,02
	no realizo	318	7,55	13,35
	Total	1272	11,10	12,79

Al igual que en las áreas anteriores, y así poder analizar la existencia de diferencias de medias entre el tipo de tareas que realizan los encuestados, en los tres tiempos —pasado, presente y futuro—, se ha llevado a cabo un análisis de la varianza (anova), hallándose las siguientes diferencias significativas:

En el pasado para una  $p < 0,005$  se han hallado diferencias significativas con una  $F(3,208) = 154,434$ .

Tanto en el presente  $F(3,208)=144,042$   $p<0,005$  como en el futuro  $F(3,208)= 110,125$   $p<0,005$ ; se han hallado al menos diferencias entre dos de las formas en que realizaban las tareas (tabla III-120).

**Tabla III-120.** Anova de todas las áreas juntas.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PASADO	Inter-grupos	60264,915	3	20088,305	154,434	,000
	Intra-grupos	164937,233	1268	130,077		
	Total	225202,148	1271			
PRESENTE	Inter-grupos	51003,516	3	17001,172	144,042	,000
	Intra-grupos	149661,164	1268	118,029		
	Total	200664,679	1271			
FUTURO	Inter-grupos	42993,575	3	14331,192	110,125	,000
	Intra-grupos	165011,915	1268	130,136		
	Total	208005,490	1271			

Para el caso de todas las áreas unidas en una misma variable, y una vez realizada la anova, también se llevó a cabo un análisis de Tuckey (tabla III-121), para distinguir entre que tipología de realización de tareas se establecieron las diferencias a lo largo del tiempo.

Para el pasado, el número de veces que realizó una tarea en general fue superior al número de veces que delegó internamente, que contrató externamente, o que no realizó, existiendo unas diferencias respectivamente de: 11,04; 19,40; y 10,66; y para una probabilidad menor de 0,005.

Además la frecuencia de veces que contrató externamente fue inferior a las veces que delegó internamente, con una diferencia de 8,35; y a las veces que no realizó, con una diferencia de 8,74; para una  $p<0,005$ .

Para el presente la significatividad entre las posibilidades de respuesta existe entre todas, siendo positiva hacia realiza, frente a delegó internamente —diferencia de 4,64—, a contrato externamente —diferencia de 16,57—, y frente a no realiza —diferencia de 11,44—, todas para una  $p<0,005$ .

Para la opción de delego, la frecuencia es mayor a las veces que contratan o no realizan, con diferencias para una  $p<0,005$  de 11,93 en el primer caso, y de 6,80 en el segundo.

En el caso de no realiza, el número de veces es mayor al de contrato externamente con una diferencia de 5,13; para una probabilidad menor de 0,005.



Los resultados de esta prueba en el futuro arrojan valores muy similares a los del presente, sin ninguna variación en las relaciones establecidas.

**Tabla III-121.** Comparaciones múltiples, todas las áreas juntas: Prueba de Tukey.

Variable dependiente	(I) Tipología de realización de las tareas	(J) Tipología de realización de las tareas	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
PASADO	realizo	delego	11,04*	,904	,000
		contrato	19,40*	,904	,000
		no realizo	10,66*	,904	,000
	delego	realizo	-11,04*	,904	,000
		contrato	8,35*	,904	,000
		no realizo	-,38	,904	,974
	contrato	realizo	19,40*	,904	,000
		delego	-8,35*	,904	,000
		no realizo	8,74*	,904	,000
	no realizo	realizo	10,66*	,904	,000
		delego	,38	,904	,974
		contrato	8,74*	,904	,000
PRESENTE	realizo	delego	4,64 <sup>a</sup>	,862	,000
		contrato	16,57 <sup>a</sup>	,862	,000
		no realizo	11,74 <sup>a</sup>	,862	,000
	delego	realizo	-4,64 <sup>a</sup>	,862	,000
		contrato	11,93 <sup>a</sup>	,862	,000
		no realizo	6,80 <sup>a</sup>	,862	,000
	contrato	realizo	16,57 <sup>a</sup>	,862	,000
		delego	-11,93 <sup>a</sup>	,862	,000
		no realizo	5,13 <sup>a</sup>	,862	,000
	no realizo	realizo	11,74 <sup>a</sup>	,862	,000
		delego	6,80 <sup>a</sup>	,862	,000
		contrato	5,13 <sup>a</sup>	,862	,000
FUTURO	realizo	delego	2,35 <sup>a</sup>	,905	,046
		contrato	14,35 <sup>a</sup>	,905	,000
		no realizo	10,30 <sup>a</sup>	,905	,000
	delego	realizo	-2,35 <sup>a</sup>	,905	,046
		contrato	12,00 <sup>a</sup>	,905	,000
		no realizo	7,95 <sup>a</sup>	,905	,000
	contrato	realizo	14,35 <sup>a</sup>	,905	,000
		delego	-12,00 <sup>a</sup>	,905	,000
		no realizo	4,05 <sup>a</sup>	,905	,000
	no realizo	realizo	10,30 <sup>a</sup>	,905	,000
		delego	7,95 <sup>a</sup>	,905	,000
		contrato	4,05 <sup>a</sup>	,905	,000

\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

**3.8. Anova de todas las áreas juntas: Tipología de realización de tareas por tiempo (pasado, presente y futuro en misma variable)**

En la tabla III-122, podemos observar como los técnicos, teniendo en cuenta tanto las respuestas del pasado, las del presente y las del futuro, vemos que la opción de respuestas que más han señalado es la de *realizo* con una media de  $19,49 \pm 12,11$ ; seguido de la de *delego internamente* con  $13,48 \pm 11,78$ ; en tercer lugar la de *no realizo* con  $8,70 \pm 13,59$  y por último la de *contrato externamente* con  $2,73 \pm 6,53$ .

**Tabla III-122.** Descriptivos de la anova de todas las áreas juntas y la suma total de tareas pasado-presente-futuro.

	N	Media	Desviación típica
realizo	954	19,49	12,11
delego	954	13,48	11,78
contrato	954	2,73	6,53
no realizo	954	8,70	13,59
Total	3816	11,10	12,89

A continuación, y para analizar si existen diferencias de medias entre el tipo de tareas que realizan los encuestados en todas las áreas juntas y en todo el tiempo junto —pasado, presente y futuro juntos en la misma variable—, se ha realizado un análisis de la varianza (anova), hallándose las siguientes diferencias significativas:

Se han encontrado diferencias significativas para una  $p < 0,005$ ; obteniendo una  $F(3,208) = 377,119$  (tabla III-123).

**Tabla III-123.** Anova del total de la suma de tareas por tiempo (pasado-presente-futuro).

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	145070,324	3	48356,775	377,118	,000
Intra-grupos	488802,236	3812	128,227		
Total	633872,559	3815			

Para finalizar con este tipo de análisis, al igual que en el resto de apartados, también se realizó un análisis de Tuckey (tabla III-124), para discernir entre que tipo de realización de tareas se establecieron las diferencias teniendo en cuenta todas las áreas juntas en una variable al igual que el tiempo —pasado-presente-futuro en la misma variable—.

En general la frecuencia de tareas que realiza el técnico deportivo es superior a las que delega internamente, a las que contrata externamente, y a las que no realiza, con unas diferencias

respectivamente de: 6,01; 16,77; y 10,80; y todas para una  $p < 0,005$ .

La frecuencia con que se delegan es superior a las que contratan externamente o no realizan, con unas diferencias, para una probabilidad menor de 0,005; de 10,76 y 4,79 respectivamente.

Y por último comentar, que el número de veces que no realizan unas tareas es superior a las veces que las contratan externamente con una diferencia entre medias de 5,97; para una  $p < 0,005$ .

**Tabla III-124.** Comparaciones múltiples, total suma de tareas por tiempo: Prueba de Tukey.

(I) Tipo de realización de las tareas	(J) Tipología de realización de las tareas	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
realizo	delego	6,01*	,518	,000
	contrato	16,77*	,518	,000
	no realizo	10,80*	,518	,000
delego	realizo	6,01*	,518	,000
	contrato	10,76*	,518	,000
	no realizo	4,79*	,518	,000
contrato	realizo	16,77*	,518	,000
	delego	10,76*	,518	,000
	no realizo	5,97*	,518	,000
no realizo	realizo	10,80*	,518	,000
	delego	4,79*	,518	,000
	contrato	5,97*	,518	,000

\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

### III. 4. RESULTADOS PREGUNTA CUALITATIVA

Ante la cuestión: *¿Qué hace en su trabajo como gestor de entidades deportivas? ¿Cómo puede sintetizar en pocas frases? (Indique brevemente lo más destacable)*, presentamos en la tabla III-125 y figura III-17 las respuestas a esta cuestión con su frecuencia de respuesta, en la cual podemos observar como la respuesta que más se repite por parte de los técnicos deportivos (22 respuestas) es la de “organización, coordinación y supervisión de las actividades deportivas”, entendiendo que esta es la tarea que define su trabajo, seguido muy de cerca (20 respuestas) por la respuesta “control y gestión económica y administrativa”, entendida como aquella en la que llevan a cabo el desarrollo de presupuestos, el control de gastos, la realización de expedientes, etc.

En tercera posición (19 respuestas) está la de “control, gestión y dirección del personal”, relacionada con los recursos humanos.

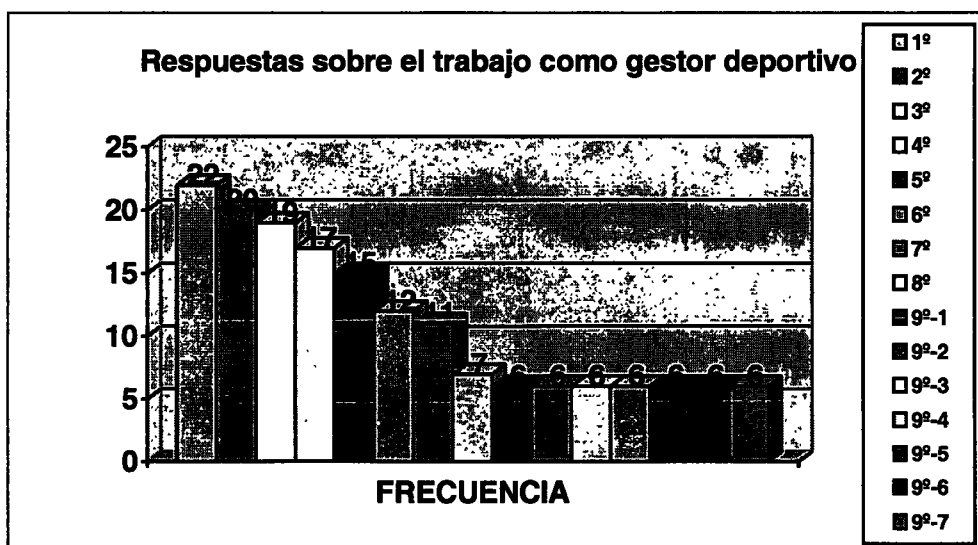
En cuarta posición está la de “gestión, control y dirección de instalaciones deportivas” (17 respuestas).

**Tabla III-125.** Respuestas de los gestores deportivos sobre su trabajo como gestor.

RESPUESTA	ORDEN	FRECUENCIA
Organización, coordinación y supervisión de actividades deportivas	1º	22
Control y gestión económica y administrativa (presupuestos, control de gastos, expedientes, etc.)	2º	20
Control, gestión y dirección del personal	3º	19
Gestión, control y dirección de instalaciones deportivas	4º	17
Organización de eventos deportivos puntuales	5º	15
Programación de actividades	6º	12
Planificación de actividades	7º	11
Relación y solución de problemas a clubes, entidades deportivas y centros docentes	8º	7
Atención a usuarios	9º-1	6
Dirección y coordinación de los diferentes deportes	9º-2	6
Elaboración y seguimiento de remodelación o creación de nuevas instalaciones	9º-3	6
Asistencias a Juntas Rectoras y/o Consejos de gerencia	9º-4	6
Asistencia al Concejal de deportes	9º-5	6
Tramitación de subvenciones para entidades deportivas del municipio	9º-6	6

**Tabla III-125.** Continuación...

Petición de subvenciones al Servicio de deportes o similar	9º-7	6
Relación con organismos oficiales	10º-1	5
Realización de aspectos burocráticos	10º-2	5
Compra de material deportivo	11º	4
Optimización y gestión de recursos humanos	12º-1	3
Control y supervisión de empresas que prestan servicios deportivos para el municipio	12º-2	3
Gestión de las reparaciones	12º-3	3
Dirección de planes y proyectos deportivos	12º-4	3
Realización de informes técnicos	12º-5	3
Ejecución de acuerdos	13º-1	2
Dirección de planes y proyectos de marketing	13º-2	2
Creación de normas para el funcionamiento de las instalaciones	14º-1	1
Realización de memoria anual de actividades	14º-2	1
Relación con medios de comunicación	14º-3	1
Presencia en actos deportivos	14º-4	1
Gestión y planificación de recursos materiales	14º-5	1



**Figura III-17.** Frecuencia de respuestas de los gestores deportivos sobre su trabajo como gestor.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

## **IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

La sociedad Valenciana actual se encuentra ante una nueva situación caracterizada por el ingente incremento de la demanda de actividad físico-deportiva por parte de los ciudadanos, a todo ello se le une un acelerado proceso de diferenciación de dicha demanda, generando cambios de concepción en cuanto a la relación actividad física/individuo (Martínez del Castillo, 1996). Así pues, hemos pasado de una óptica tradicional en virtud de la cual es el individuo el que debe someterse a la actividad físico-deportiva, a otra óptica innovadora según la cual la adaptación debe ocurrir justamente de modo inverso, la actividad físico-deportiva ha de ser diseñada en función de los deseos del ciudadano.

Este es uno de los principales motivos por lo que surge esta investigación, dado que el técnico deportivo, municipal en nuestro caso, es la persona encargada de dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos, debiendo adecuarse y adaptarse a los cambios que se producen constantemente en la sociedad de ocio y consumo. Además, con este estudio, podremos ser capaces de definir la situación real de estos técnicos, tanto en el pasado, como en el presente y futuro, para que así a través del feedback obtenido tras el análisis de los resultados, los técnicos puedan decidir si continúan en la línea de lo que ellos mismos han contestado, o por el contrario se dan cuenta que deben reajustar su conducta para poder responder a las necesidades existentes en la sociedad.

Por esta razón nos centramos en los técnicos deportivos municipales, ya que intentar describir y analizar a los de todos los sectores, tanto público como privado; municipal, provincial, estatal etc.; se habría convertido en una tarea todavía más compleja que la de la presente investigación, dado que las realidades tanto sociales como económicas, son bastante diferentes en cada uno de estos sectores, de manera que el cuestionario utilizado se habría convertido en una herramienta más complicada y extensa si cabe.

Además de lo expuesto, y siguiendo en la misma línea del estudio de las funciones del gestor deportivo de Peiró, Ramos y Martínez-Tur (1995), este trabajo quedaría enmarcado dentro de los que analizan los cometidos y contenidos del trabajo directivo en el deporte, siendo, según estos mismos autores, necesarios y escasos.

Para poder alcanzar los objetivos marcados al comienzo de este proyecto de estudio, intentamos conseguir la muestra de todos los técnicos deportivos de municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana, obteniendo hasta un 70 % del total de ellos, 53 encuestados (la no participación de los técnicos deportivos

de estos municipios, puede ser indicativo de que todavía no están concienciados de la importancia que va adquiriendo su figura dentro de la actividad física y el deporte, además de dentro de su propio municipio).

El limitar la muestra a este tipo de municipios vino marcada fundamentalmente por la posibilidad de accesibilidad a los mismos, dado que el límite de 5.000 habitantes hubiera supuesto aumentar tanto el esfuerzo económico como temporal. Hay que decir, que en la Tesis de Ramos (1993): "Gestión de instalaciones deportivas: análisis del rol del gerente", se pasó un cuestionario de análisis de puestos, a 44 gerentes de las instalaciones deportivas, sobretodo públicas, y en nuestra investigación nos hemos centrado en las instalaciones, servicios deportivos, municipales únicamente.

El instrumento empleado para llevar a cabo este estudio fue un cuestionario creado *ad hoc*, tras la revisión de la bibliografía existente y la consulta a expertos dedicados a esta profesión. Una vez administrado el mismo, hemos observado la gran exigencia de tiempo que requiere su cumplimentación, sin embargo la cantidad de información que proporciona es mucho mayor que la existente hasta ahora.

Sobre la herramienta utilizada, comentar que el último apartado del mismo, el listado de tareas, está compuesto por seis áreas fundamentales para la gestión, éstas son:

- Administración contable.
- Instalaciones deportivas.
- Actividades deportivas.
- Comercial y marketing.
- Recursos humanos.
- Directivas propias.

Sin embargo, Mestre y García (1992) sólo consideraron desde la perspectiva específica de la vía municipal del deporte, cinco áreas de competencia y funciones de los gerentes deportivos, que no coinciden en esencia con las planteadas en este estudio:

- Programas deportivos.
- Creación de infraestructuras.
- Gestión y sus modos.
- Subvenciones y patrocinios deportivos.
- Difusión y publicidad (marketing) y las publicaciones.

Por el contrario, en el trabajo de Ramos (1993) se puso de manifiesto la existencia de al menos cinco áreas de la gestión claramente diferenciadas y coincidentes con las expuestas en esta investigación, dejando de lado las tareas pertenecientes al área de directivas propias, estas son:



- Personal.
- Económico-administrativa.
- Mantenimiento de la instalación.
- Marketing y promoción.
- Planificación y oferta de servicios y actividades deportivas.

Es importante comentar que el presente estudio, intenta dar respuesta a las cuestiones abiertas planteadas por algunos autores, según los cuales defendían que las áreas de la actividad gerencial, deberían ser exploradas al realizar un análisis de la gestión, si bien la distinción entre las áreas puede realizarse de diferentes maneras. Además, y siguiendo a Ramos (1993), esas cinco áreas expuestas en su estudio presentan suficientes diferencias entre sí, como para ser consideradas por separado, y en su conjunto abarcan la mayoría de las responsabilidades de los gerentes de instalaciones.

Así pues, este autor recoge en su estudio la importancia que los encuestados, en su investigación atribuían a cada una de las tareas de su trabajo, si podía ejercer algún grado de influencia sobre su percepción de la necesidad de mejorar o incluso de aumentar la frecuencia de la realización de dichas tareas, respuestas que quedan contestadas en gran medida por los resultados obtenidos en nuestro estudio, y que está provocado por la forma de presentación de los ítems de nuestro cuestionario.

En este sentido, y según los resultados obtenidos podemos afirmar cuales son las tareas que más realizan los técnicos, las que delegan, las que contratan externamente, o las que no realizan, y una vez analizados los resultados, nos ayudarán a darnos cuenta de si realmente esas tareas son importantes, o por el contrario nos estamos dejando otras también fundamentales para el correcto desarrollo de los servicios deportivos municipales. Así pues, este estudio puede ayudar con su feedback, a mejorar la situación real de la gestión deportiva municipal en la Comunidad Valenciana, y de esta manera poder profundizar y dar respuesta a todos aquellos interesados en la materia, si bien se trata en gran medida de tareas vitales para la organización (Ramos, 1993).

A continuación vamos a presentar un cuadro resumen (tabla IV-1) sobre el perfil del gestor deportivo de municipios mayores de 10.000 habitantes, en la Comunidad Valenciana, teniendo presente las respuestas que mayor frecuencia han obtenido en la parte sociodemográfica del cuestionario, o las medias para el caso de las variables numéricas.

**Tabla IV-1.** Perfil del gestor deportivo de municipios mayores de 10.000 habitantes de la C.V.

Perfil del gestor deportivo en la C.V.	Valor	Porcentaje
Hombre	45	85 %
38,7 años de edad	Media	
Nacido en la C.V.	46	86,8 %
Casado	38	71,7 %
Nivel socio-económico medio-alto	41	77,4 %
Licenciado en E.F.	25	47,2 %
Especialidad alto-rendimiento (natación, atletismo, judo, etc.)	18	34,2 %
No Master	44	84,62 %
Sí Cursos postgrado	29	56,86 %
No Doctorado	46	92 %
Cargo: Técnico de Deporte	12	22,6 %
Horas semana contrato: 37,5 h.	20	43,5 %
Horas semana que trabaja: 30-40 h.	27	50,94 %
Días a la semana que trabaja: 5,62 días/semana	Media	
Distancia al trabajo: 0-5 km.	35	83,02 %
Tipo contrato: Fijo de la Administración (funcionario o personal laboral)	33	62,2 %
Trabajadores a su cargo: 25 y 26 personas	Media	
Tipo personas a su cargo: monitores, conserjes y atención público		
Salario: 1202,02 € - 2103,54 € (200.000 pts - 350.000 pts)	33	63,5 %
Año trabajó 1ª vez como gestor deportivo: 1992-1993	Media	
Tiempo que lleva trabajando como gestor deportivo: más de 5 años	34	65,4 %
Tiempo que dedica a cada área (orden)		
1ª Actividades: Mucho - Normal	41	78,8 %
2ª Directivas: Mucho - Normal	34	65,39 %
3ª Instalaciones: Mucho - Normal	29	55,7 %
4ª RRHH: Mucho - Normal	26	50 %
5ª Comercial y marketing: Mucho - Normal	15	28,84 %
6ª Administración contable: Mucho - Normal	12	23,08 %

Una vez expuesto el perfil sólo nos queda pasar a comentarlo. En primer lugar decir, que al obtener cuestionarios de 51 municipios de la C.V., 70 % del total, la muestra es bastante representativa, por lo que nos podemos hacer una idea de cual es la situación actual del gestor deportivo.

Su género es fundamentalmente el de hombre (85 %), signo indicativo de que en la actualidad, esta profesión, está en desarrollo

y evolución, y que la mujer todavía no ha entrado de manera representativa a llevarla a cabo.

La edad media es de 38 años y 9 meses, siendo el encuestado más joven de 23 años y el más mayor de 59 años, hecho que indica que los profesionales de la gestión de la actividad física y el deporte en los municipios mayores de 10.000 habitantes son un segmento profesional todavía joven.

Con respecto al lugar de nacimiento, si recordamos que en la provincia de Valencia rellenaron el cuestionario 28 municipios, en la de Alicante 16 y en la de Castellón 7, entonces podemos observar como la mayoría de los técnicos pertenecen a la Comunidad Valenciana, y hasta casi incluso afirmar que la mayoría son de la propia provincia en la que trabajan.

Con la pregunta "lugar de residencia" ocurre algo similar a la anterior, lugar de nacimiento, es decir, todos los técnicos residen en la C.V., e incluso en la provincia donde trabajan, exceptuando a dos de la provincia de Alicante que viven en la de Valencia, aspecto que puede ser explicado por la proximidad existente entre los municipios limítrofes de ambas provincias. Y si además, tenemos en cuenta que en ningún momento se superan los 20 km de distancia al centro de trabajo, teniendo presente que un 83,02 % se halla a menos de 5 km del lugar de trabajo, esto nos ratifica que estos dos técnicos residentes en la provincia de Valencia y que trabajan en la de Alicante, deben vivir y trabajar en municipios cercanos (entre 5 y 20 km) al límite geográfico de las provincias.

En lo referente al estado civil de los técnicos deportivos, comentar que mayoritariamente están casados, aspecto que puede estar justificado por el hecho de que cuando existe una mejora en la situación económica, y consecuentemente una mayor estabilidad laboral, a veces también le sigue un cambio en su estado civil, pasando de soltero a casado.

El nivel socio-económico es medio-alto (77,4 %), este dato queda confirmado si tenemos en cuenta que los salarios están alrededor de los 1202,02 € - 2103,54 € (200.000 pts- 350.000 pts), si además le añadimos que en la actualidad suelen trabajar los dos miembros de la pareja, entonces podemos comprender el resultado de esta respuesta.

Un importante número de estos técnicos encuestados son licenciados, 27 de los mismos, y a su vez 25 de ellos de E.F. o Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, 13 de Magisterio, con 6 de la especialidad de E.F., por lo que estos resultados nos hacen pensar que día a día se va profesionalizando más el trabajo del gestor deportivo a nivel municipal.

La especialidad de estudios más realizada, tiene que ver con el alto rendimiento, y en concreto es la de natación (6 respuestas) la que mayor frecuencia ha obtenido dentro de ésta especialidad, seguida de la de fútbol (4 respuestas). La de gestión sólo ha obtenido un total de 5 respuestas. Estos resultados pueden ser indicativos de que durante el proceso de estudios no se tenga muy presente la posibilidad de la gestión deportiva como profesión, por ser relativamente nueva en el mercado de opciones laborales, aspecto que tiende a cambiar, si bien cada día más se entiende como una salida viable profesionalmente, dada la importancia que va adquiriendo el deporte en la sociedad de ocio y consumo.

En lo relativo a los Master de especialización, no es una de las alternativas de formación que busque el técnico deportivo (84,62 %), pero sí los cursos de postgrado, en casi un 57 % de los encuestados. Estos resultados pueden venir dados por la inversión en horas y tiempo, que hace falta para conseguir un Master, normalmente entre 500 y 600 h, mientras que los cursos de postgrado, suelen más específicos y con una duración bastante inferior. Si a esto le añadimos, que por norma general este tipo de profesiones requiere una alta dedicación, entonces entendemos la búsqueda de cursos con pocas exigencias de tiempo, tanto en horas, como en número de veces que hay que asistir. Estos datos, nos indican la inquietud de los gestores por mejorar su formación, para un mejor desempeño de su labor en el municipio.

Por otra parte, encontramos que en la actualidad las posibilidades de poder realizar un master han mejorado mucho, denotando la importancia que va adquiriendo este sector y esta profesión de gestor deportivo. Algunos ejemplos de ello son el "Master en Gestión del Deporte" desarrollado en Valencia por ADEIT, el "II Master en Dirección y Gestión Deportiva" de Alicante organizado por la Dirección General del Deporte de la Generalitat Valenciana y la Unidad Departamental de Estudios Económicos y Financieros-U.H.M.; o el "Master en Administración y Dirección del Deporte" organizado por el Comité Olímpico Español en Madrid.

Con respecto al Doctorado, sólo hacer referencia a que 4 de los encuestados lo han realizado, si bien este tipo de formación es aquella que va más en la línea del desarrollo del Licenciado como profesor en la Universidad, no siendo necesario o exigible, hasta el momento, en el desarrollo laboral del gestor deportivo municipal.

La nomenclatura utilizada para definir al técnico deportivo es bastante extensa, dado que no está estandarizado el nombre, viniendo marcado fundamentalmente por la "reciente" —al ser una profesión de no más de 25 años en la C.V. — aparición de este tipo de servicios en los municipios, unido a la tendencia de cada uno de ellos a denominar a su personal en función del cargo que ocupa (jefatura de sección, servicio, etc.), de los lugares que dirige o

actividades que desarrolla, del tipo de contrato, etc. El que mayor frecuencia ha obtenido en esta investigación es el de "técnico deportivo" seguido de "coordinador deportivo".

Este aspecto tiene su posible explicación en el hecho de que son los propios municipios los que poseen la capacidad de decidir la nomenclatura a utilizar en cada uno de ellos, a la vez que la determinación del cargo a desempeñar, dado que en algunos municipios son considerados como grupo A, en otros como B, o hasta incluso otras categorías de menor nivel.

Con respecto al número de horas contratadas, éstas son similares a las de la mayoría de los funcionarios, en 37,5 h/semana (43,5 %), siendo también importante aquellos que están a 40 h/semana (34,8 %). Además, las respuestas obtenidas a la pregunta de cuantas horas a la semana trabajan realmente, son de entre 30-40 h (50,94 %), seguido de aquellos que lo hacen entre 40-50 h (35,85 %). Estos datos nos indican como la profesión de gestor deportivo implica, y requiere, un alto porcentaje de dedicación al desempeño de su labor, para así conseguir la satisfacción de los usuarios que utilizan estos servicios municipales. Añadido a todo esto, comentar también que la media de días que trabajan a la semana es de 5,62, justificado porque gran parte de los eventos, actividades organizadas y competiciones, se desarrollan los fines de semana, por lo que esto explicaría la alta dedicación necesaria para llevar a cabo este trabajo.

El tipo de contrato que predomina entre los encuestados, es el de fijo de la Administración, entendido como funcionario contratado directamente por el servicio deportivo, o como personal laboral fijo contratado a través de algún organismo autónomo del municipio. Ello nos indica la estabilidad actual existente en esta profesión. También existe un porcentaje de ellos que están eventuales (22,6 %). Esta estabilidad implica en la mayoría de los casos, que el técnico deportivo se involucre todavía más en la labor que está desarrollando.

El número de personas a su cargo está en una media de 25-26, por lo que habrá técnicos que posean una o dos personas a su cargo, hasta otros con casi 50. Pero es importante reseñar, que con estos resultados, no está claro si las personas a su cargo son a través de una gestión directa, contratados por el propio ayuntamiento, o a través de empresas de servicios deportivos, clubes, asociaciones, etc., gestión indirecta. Además, el mayor número es fundamentalmente de monitores de actividades físico-deportivas, de conserjes y de personal de atención al público, hecho que nos indica que las actividades deportivas organizadas por los municipios, son la pieza clave y fundamental para los servicios deportivos, por lo que hace falta este tipo de personal para el correcto desarrollo de las mismas.

También debemos comentar que en muchos municipios las personas que hacen de conserje y de atención al público, suelen ser las mismas, por lo que se podría entender como un único tipo de trabajo. Además, debemos destacar que existen algunos municipios que ya distinguen ambas labores; destinando personal diferente en cada caso, ofreciendo en la mayoría de los casos un mayor grado de calidad en la prestación de los servicios deportivos.

El periodo obtenido en los resultados que nos indica la primera vez que trabajaron como gestor deportivo es, de media, el de 1992-1993, con una desviación típica de 6,16 años; año coincidente con la Olimpiada de Barcelona, momento a partir del cual empezó a tener una gran relevancia la actividad física y deporte y todo lo ello conllevaba. Así pues, estos resultados reflejan la juventud de esta profesión, en comparación con otras muchas profesiones, como ya hemos comentado anteriormente, si bien uno de los encuestados en esta investigación, comenzó por primera vez en la C.V. en 1979. Además, también quedarían confirmados en gran medida, porque más de un 65 % de los encuestados afirma llevar más de 5 años realizando el trabajo de gestor deportivo.

Con estos resultados podemos establecer que según los técnicos deportivos encuestados, el mayor tiempo se lo dedican (ellos mismos, no lo delegan, ni contratan) al área actividades, a la de directivas propias y a la de instalaciones, y además en la respuesta cualitativa aparecen con mayor frecuencia las tareas del gestor deportivo relacionadas fundamentalmente con estas áreas, adquiriendo éstas, la categoría de ser las que definen al rol del gestor deportivo de manera más directa.

Estos resultados quedan explicados, si entendemos que el área de actividades es aquella que viene definida por la organización, coordinación y supervisión de actividades deportivas, el desarrollo de eventos, planificación de actividades, establecimiento de objetivos de las mismas, etc., siendo el área estrella del gestor. A su vez, es fundamental una buena dirección para poder coordinar y liderar el servicio deportivo municipal, y además conseguir que las instalaciones estén en condiciones para llevar a cabo estas actividades deportivas, unido todo ello, y situando en cuarto lugar de importancia, la necesidad de coordinar todo lo relacionado con el personal, tendremos los elementos indispensables para el correcto desarrollo del programa deportivo municipal.

Las áreas a las que menos tiempo dedican son las de administración contable y comercial y marketing, aunque éstas en algunas ocasiones son llevadas a cabo por otro personal del propio ayuntamiento, o por personal externo al servicio, tipo asesoría, y además son tareas que requieren un alto nivel de especialización y de conocimientos específicos.

Estos resultados contrastan con los obtenidos con Ramos, Tordera y Martínez-Tur (1995), según los cuales destacaban que las tareas prioritarias de los gerentes, al menos aquellas que estaban presentes en mayor número de instalaciones, eran las de asegurar una oferta de actividades y servicios en las instalaciones, y garantizar su correcto funcionamiento a través del mantenimiento. El resto de las áreas, aunque también se les concedía importancia, eran desarrolladas en cierta proporción de instalaciones por otras personas distintas al gerente, especialmente en las instalaciones de propiedad pública.

Así pues, con los resultados obtenidos en este estudio hemos comprobado, como en la actualidad la situación del gestor deportivo ha ido evolucionando, y ya no sólo se dedica a esas dos áreas descritas por Ramos, Tordera y Martínez-Tur (actividades e instalaciones), sino que las funciones de dirección del servicio deportivo empiezan a adoptar un papel preponderante en la gestión, aspecto provocado quizás por la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y a las nuevas demandas de los ciudadanos, para lo cual los servicios deportivos requieren cada vez de más personal, más formado y especializado, permitiendo a los técnicos dedicarse a las tareas de dirección y planificación de la gestión del servicio, delegando a personas de responsabilidad intermedia, coordinadores de actividades, encargados de mantenimiento, etc., aquellas tareas de responsabilidad más operativa.

Si comparamos el perfil laboral de los técnicos deportivos obtenido en nuestra investigación, con el obtenido en dos investigaciones anteriores, la de Martínez del Castillo (1995a), y la de López (2000a), podemos observar como para la primera de ellas las coincidencias se hallan principalmente en la edad de los técnicos, en el tipo de contrato y las horas trabajadas, sin embargo la formación de éstos, en un 66 % no era universitaria y llevaban más de 30 años en la entidad, aspecto propiciado quizás porque no sólo se centró el estudio en los técnicos de entidades municipales, sino también en asociaciones y centros privados.

Sin embargo, las coincidencias entre nuestro trabajo y el de López (2000a), son bastante más elevadas, teniendo en cuenta que éste también utilizó la muestra de técnicos de la Comunidad Valenciana. Sobre estos resultados destacar, que en la investigación de López, la titulación mayoritaria era de magisterio, sin embargo en la nuestra es la de Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. El cargo en aquel caso era el de Coordinador de Deportes, frente al de Técnico de Deportes de la nuestra. Es importante destacar, que la segunda opción más respondida en nuestro caso fue la de coordinador de deportes. Con respecto al salario, las coincidencias son bajas, percibiendo más remuneración los de la muestra del presente estudio.

En la tabla IV-2 presentamos una relación de los resultados de mayor frecuencia hallados en diferentes trabajos, y así poder elaborar una comparativa de los mismos.

**Tabla IV-2.** Resultados del perfil del gestor deportivo en diferentes investigaciones.

Presente investigación	Invest. Martínez del Castillo (1995a)	Invest. López (2000a)
Hombre		Hombre
38,7 años de edad	Mayor de 30 años	Entre 35 y 40 años
Casado		Casado
Licenciado en E.F. (42,7 %)	Sin formación universitaria (66%)	Magisterio
Cargo: Técnico de Deporte		Cargo: Coordinador de Deportes
Horas semana contrato: 37,5 h.	Jornada completa (37,5 ó 40h/sem)	
Horas semana que trabaja: 30-40 h.		Horas semana que trabaja: más de 37,5 h.
Tipo contrato: Fijo de la Administración (funcionario o personal laboral)	Asalariados con contrato indefinido	Laboral fijo (grupo B)
Salario: 1202,02 € - 2103,54 € (200.000 pts - 350.000 pts)		Salario: 1051,77 € - 1352,28 € (175.000 pts - 225.000 pts)
Tiempo que lleva trabajando como gestor deportivo: más de 5 años	Tiempo en la entidad: más de 30 años	

Una vez analizado el perfil de gestor deportivo municipal de la C.V., pasamos a comentar los resultados obtenidos en el apartado de tareas, distribuidas por áreas, y en las que el encuestado podía responder a cada tarea con las siguientes opciones: realizo, delego internamente, contrato externamente o no realizo, y además cada tarea estaba enunciada tanto para el pasado, como para el presente y futuro.

Para el *área de administración contable*, comentar que las tareas que más realiza el técnico deportivo, son aquellas que requieren de una capacidad contable para la toma de decisiones; éstas son todas las que tiene que ver con la elaboración de presupuestos, estudios de costes por actividad, ingresos y gastos, precios, compra de material necesario para la actividad y subvenciones. Las coincidencias entre los tres tiempos de los 10 ítems más contestados es de 8, por lo que la tendencia es a seguir con la estabilidad existente en la actualidad, en cuanto al tipo de tareas a realizar por el propio técnico deportivo. Además, debemos comentar, que en cuanto al número de tareas a llevar a cabo, la disposición es a ir disminuyendo poco a poco el número de las mismas, fundamentalmente, porque al ir creciendo los servicios deportivos, deben ir delegándolas, para así, poder hacer frente a las nuevas exigencias y retos que van surgiendo durante el desarrollo



de las propias actividades deportivas, y de esta manera conseguir satisfacer las necesidades y expectativas que día a día aparecen con la búsqueda del bienestar y la mejora de la calidad de vida, en la sociedad actual.

A su vez las tareas más delegadas son aquellas relacionadas con tareas administrativas y de conserjería, tales como introducción de datos económico-financieros, gestiones en bancos, control diario de la liquidación, control y custodia del dinero en la propia instalación, y todo lo relacionado con las inscripciones, realización y recibos. La variación a lo largo del tiempo también es mínima, siendo 9 el número de coincidencias sobre 10, por lo que estos resultados nos hacen pensar que esta área no va a estar sometida a muchas modificaciones, y que la tendencia de futuro, es la de mantener y continuar con la situación actual existente. Si además tenemos en cuenta como han ido aumentando en frecuencia, a lo largo del tiempo, las tareas delegadas, esto nos puede hacer pensar que la causa se deba, al importante desarrollo que están sufriendo los servicios deportivos municipales, fundamentalmente generado por la ingente demanda, por parte de los ciudadanos, de práctica física y deportiva.

En lo que respecta a las tareas contratadas externamente, las que han obtenido mayor frecuencia son las relacionadas principalmente con tareas administrativas que se pueden realizar a través de una asesoría o empresa auditora, tales como: auditorías financieras, estudios de coste por trabajador y actividad, gestiones bancarias, control económico-financiero e introducción de estos datos, recepción de recibos —operación que pueden realizar los propios bancos—, control de gastos energéticos y establecimiento de políticas de reducción de gastos —tarea que suelen llevar a cabo las compañías eléctricas—. Aún así, es importante destacar las pocas tareas de esta área que contratan externamente algún municipio, si bien gran parte de éstas las delegan internamente, y son controladas y supervisadas por el propio comité rector del municipio —junta rectora, pleno municipal, concejalía de deportes, etc.—, siendo órganos diferentes en función del tipo de gestión utilizada.

Y para terminar con el área de administración contable, en lo referente a la posibilidad de respuesta *no realizo*, cabe decir, que la tendencia es a disminuir el número de tareas que no realizan a lo largo del tiempo, sin embargo con respecto al tipo de las mismas, la disposición es a no variarlas, siendo éstas: estudios de coste por trabajador, trato y gestiones bancarias, cierre y custodia diaria de caja, auditorías financieras (es el más respondido en los tres tiempos), establecimiento de políticas de reducción de costes, contacto con las compañías energéticas y tramitación de exenciones de pagos. Algunas de ellas tienen coincidencia con las que mayor frecuencia también han obtenido para la opción de respuesta *delego internamente*. Estos resultados nos indican que todavía existen

municipios en los que no se llevan a cabo un importante número de tareas necesarias para llevar un correcto control y desarrollo del servicio deportivo municipal.

De todo lo expuesto para la presente área, comentar que el tipo de tareas realizadas, contratadas, delegadas o no realizadas, han variado poco en general tanto para el pasado, como para el presente y futuro, estando bastante diferenciadas las tareas que *realizan* de las del resto, entre las que sí existe una mayor coincidencia. Así pues, al ser mayor la frecuencia de tareas que realiza o delega internamente el propio técnico deportivo, en comparación con las que contrata externamente, podemos afirmar que el tipo de gestión llevada a cabo para esta área, tanto para el pasado como para el presente, y la tendencia de futuro, es la de "gestión directa", considerando como "gestión directa" cuando las tareas las realizan los propios técnicos o la delegan internamente, y "gestión indirecta" en cuanto la tendencia es a contratar las tareas externamente.

Por este motivo, y teniendo en cuenta como evoluciona la actividad física y el deporte, y como van creciendo los propios servicios deportivos, la tendencia será la de contratar más personal que poco a poco vaya realizando este tipo de tareas.

En el *área de instalaciones*, cabe hacer referencia a que las tareas que realiza el propio técnico deportivo son aquellas relacionadas con el "funcionamiento general de la instalación", tales como solución de problemas diarios, elaboración de horarios, determinación del lugar de la actividad, redacción de normas de funcionamiento y uso, supervisión de las instalaciones, control del material para las actividades, etc. La tendencia es ir disminuyendo el número de éstas a lo largo del tiempo, al contrario que ocurre con las tareas que delega internamente, si bien van aumentando el número de éstas en los diferentes municipios encuestados en el presente y futuro con respecto al pasado. Estos resultados, lo que hacen es confirmar los obtenidos por Ramos, Tordera y Martínez-Tur (1995) expuestos en su artículo "Principales ámbitos de la gestión de instalaciones deportivas: gestión económica, personal, mantenimiento, oferta y marketing", en cuyo análisis del rol predominante entre los gerentes de instalaciones deportivas, exponían que éste respondía más bien al rol de supervisor del funcionamiento de las instalaciones, presentando pues, un perfil más cercano al de los directivos de nivel intermedio que a de los directivos de alto nivel orientados hacia la dirección estratégica o tareas de organización y planificación. Es lo que la literatura anglosajona denomina "*administración*" más que a lo que se denomina "*dirección*" (Parkhouse, 1991, Parks y Zanger, 1990).

Sin embargo el tipo de tareas delegadas en el área de instalaciones son aquellas relacionadas con "la función de operario,

encargado de mantenimiento y atención al público”, tales como el encendido de luces, calefacción, alarma, reserva de pistas, llamadas en caso de peligro, preparación de las pistas o salas, apertura y cierre de la instalación, reposición de productos para maquinaria, etc. A su vez, la variación de este tipo de tareas es mínima a lo largo del tiempo.

En lo referente a las tareas que contrata externamente, las que mayor frecuencia han obtenido son aquellas relacionadas con temas de limpieza, programas informáticos, control de las instalaciones, además de asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones. También es importante comentar, que casi no existe ninguna coincidencia entre las tareas contestadas para esta área como *contrato externamente*, con las de *realizo* y *delego internamente*. Por lo que observamos que el número de tareas que se suelen contratar son pocas, y el tipo de las mismas van por otra línea diferente, normalmente similares a las que se contratan en otros servicios del ayuntamiento y que requieren de una especialización concreta, en el caso de la limpieza esta especialización viene dada por la clase de trabajo normalmente más desagradable.

Si tenemos estos resultados presentes, podríamos afirmar que la disminución de las tareas que realiza el técnico deportivo, vendría provocada por el trasvase de funciones tanto a personal interno del servicio deportivo, personal con cierto nivel de dirección, tipo coordinador, director de instalación, etc., o a personal externo de empresas de servicios que suelen llevar el control y mantenimiento de las instalaciones.

Para el caso de las tareas que no realiza el técnico deportivo en el área de instalaciones, las más repetidas son aquellas relacionadas con los programas informáticos, asesoramiento en la elaboración de planos, control de material de seguridad, construcción y remodelación de las instalaciones, además de temas relacionados con la seguridad en las mismas, sustitución de un trabajador, etc., aspectos que están en continua evolución y que son de aparición relativamente reciente. En este caso las coincidencias son bastante altas con respecto al tipo de tareas contratadas externamente, aún así es importante destacar la baja frecuencia de tareas que no realizan con respecto a otras áreas.

Si nos centramos en las tareas de asesoramiento en la construcción y remodelación de instalaciones, los resultados obtenidos en esta investigación, contrastan y no terminan de coincidir con los criterios de gestión técnicos, necesarios en la construcción de una instalación deportiva aportados por López, A. (2001), según el cual parece lógico indicar que el gerente de deportes debe ser la pieza fundamental en la planificación y desarrollo o modificaciones de los espacios y equipamientos

deportivos, y que por tanto, éste deberá aportar toda la información y criterios que mejoren la futura instalación; sin embargo según los resultados obtenidos, este tipo de tareas o bien se contratan externamente, fundamentalmente a un arquitecto, o no se realizan. Este aspecto es el que suele provocar, en gran parte las disfunciones que posteriormente se producirán en estas instalaciones deportivas de gran coste.

Una vez comentados todos estos resultados, falta añadir que este área de instalaciones deportivas ha sufrido pocos cambios en el pasado respecto al presente y que la tendencia de futuro es la de seguir el mismo camino, aunque se ha pasado de una situación en la que el gestor realizaba más tareas él mismo, fundamentalmente provocado por la falta de personal en los servicios deportivos municipales, en cuanto a operarios, atención al público, etc., a otra en la que el gestor va delegando más funciones, generado quizás este cambio, por la búsqueda y mejora de la calidad de servicio ofrecida a los ciudadanos, además de por la necesidad de dar una respuesta eficiente y eficaz a la gran demanda de usuarios que día a día utilizan las instalaciones deportivas.

Si tenemos presente que éste área de instalaciones deportivas es fundamental para el desempeño del trabajo del gestor deportivo, entonces éstos mismos deberán plantearse si la tendencia futura, para la presente área, es la que ellos esperan y desean, o por el contrario deberán actuar desde este mismo momento, para cambiar la dinámica actual y buscar otras formas de gestión (directa e indirecta) más competitivas, eficientes y eficaces que mejor se adapten a la sociedad y demanda actual del deporte.

En el *área de actividades deportivas*, las tareas que con mayor frecuencia han respondido los técnicos deportivos que realizan ellos mismos son aquellas relacionadas con el correcto desarrollo de las actividades del servicio deportivo municipal, tanto en lo referente a los cursos dirigidos, como en el desarrollo de las actividades llevadas a cabo por los clubes, asociaciones, etc., o en el desarrollo de eventos: planificación de actividades, establecimiento de objetivos en las actividades, organización de horarios de las actividades, etc. Sin embargo, en el pasado las tareas que se han colocado en primera posición, no coinciden con las del presente y futuro, esto puede ser indicativo de la evolución sufrida por la gestión deportiva gracias a la experiencia adquirida por los propios técnicos.

Si además tenemos presente que el servicio básico de los servicios municipales de deportes es la actividad físico-deportiva en sí, podemos entonces entender como el técnico deportivo intenta controlar él mismo todo este tipo de tareas, para desarrollar con calidad dichos servicios, y poder satisfacer así a sus usuarios. Pero aún así, en los resultados queda reflejado como poco a poco éste

pretende ir delegando algunas de esas tareas —aumentan el número de tareas delegadas para el presente y futuro, y disminuyen las realizadas por el propio técnico— pero esto, sólo puede ser posible con la introducción de personas con responsabilidad inmediatamente inferior a la del técnico, en los propios servicios deportivos municipales, con cuya especialización se permita aumentar y mantener dicha calidad y satisfacción de los usuarios.

Con respecto a las tareas que delegan internamente, éstas son aquellas que suele llevar a cabo, normalmente, un coordinador o persona de responsabilidad inmediatamente inferior al técnico como hemos comentado anteriormente, y en algunas ocasiones los monitores de las actividades: acogida alumnos, clasificaciones, inscripciones alumnos, reparto del material, control de asistencia, etc. La variación a lo largo del tiempo, del tipo de tareas delegadas, es mínima.

Al igual que ocurre en las otras áreas ya comentadas, la tendencia de las tareas contratadas externamente, es la de aumentar a lo largo del tiempo, y éstas coinciden con aquellas que suelen realizar empresas de servicios deportivos, fundamentalmente porque son las que suelen contratar y controlar a los monitores, y a las que también se les contrata para organizar ligas. Estos resultados hacen prever que, poco a poco, vayan a ir introduciéndose las empresas privadas en el desarrollo de las actividades físico-deportivas, pero es importante que éstas siempre estén controladas y supervisadas por el propio técnico o persona delegada (coordinador) del servicio, para conseguir mantener y en su caso aumentar la calidad de servicio ofertada. Con la entrada de este tipo de empresas en el sector, lo que se consigue es que las personas que están al frente de estos servicios deportivos, puedan dedicarse a tareas más importantes, tales como: planificación, establecimiento de objetivos, atención a usuarios, solución de problemas, etc.; y las cuales requieren de una alta exigencia de tiempo, y que en la actualidad son llevadas a cabo casi sin meditarlas y estudiarlas.

En lo referente a las tareas que no realizan, pero que con el tiempo van disminuyendo en frecuencia, comentar que éstas tienen relación con el control de la calidad de servicio ofrecida (monitores, clases, etc.), aspecto necesario y fundamental para el correcto desarrollo de las actividades, si bien la fidelización de los usuarios depende en gran medida del desarrollo de este tipo de tareas, y que en el pasado y en la actualidad no se suelen llevar a cabo, pero la tendencia de futuro es la de ir introduciendo parámetros de control y evaluación, consiguiendo un feedback necesario para poder estar en la línea de las expectativas de los ciudadanos.

En el *área de comercial y marketing*, las tareas que mayor frecuencia han obtenido, y que se mantienen estables a lo largo del

tiempo son aquellas que tienen que ver con la planificación estratégica de la entidad —organigrama, funciones, análisis actividades más demandadas, plan estratégico, promoción del servicio— y con la mejora en la calidad del servicio ofrecido —quejas y sugerencias usuarios—, aspectos fundamentales para conseguir los fines y objetivos marcados por los servicios deportivos municipales, dado que el no establecimiento de una planificación estratégica suele acarrear el fracaso de buena parte de las actividades programadas, junto con el descontrol y la pérdida de visión de los fines y objetivos marcados por la entidad. La previsión de futuro para el área presente, en relación con las tareas desarrolladas por el propio técnico, es la de mantener la situación actual y pasada.

Sobre las tareas más delegadas a miembros de la propia organización, hay que hacer referencia, que éstas están relacionadas fundamentalmente con el desarrollo —pase de cuestionarios e introducción de datos— de investigaciones para intentar conocer las preferencias y evaluar la calidad del servicio prestado, además de aspectos que están relacionados con el desarrollo y ejecución, en el ámbito operativo, de la imagen corporativa, siendo tareas que suelen llevar a cabo coordinadores-administrativos u operarios. Si a todo esto le unimos que las coincidencias a lo largo del tiempo son bastante elevadas, 8 sobre 10, entonces podemos afirmar que los técnicos van a delegar en el futuro casi el mismo tipo de tareas que en el pasado y presente, aspecto que nos debe hacer pensar si queremos que esto siga así, o debemos abarcar otro tipo de tareas que no se realizan, para esta área, y que son fundamentales para el buen desempeño de las actividades físico-deportivas. Es importante reseñar que la cantidad de tareas delegadas en el área comercial y marketing, son menores que las de instalaciones y actividades, provocado quizás, por el nivel de especialización necesario para llevarlas a cabo.

Sin embargo, las tareas que mayormente contratan externamente los servicios deportivos municipales son más elevadas que las de las áreas hasta ahora analizadas, si bien éstas tienen que ver con aquellas que realizan las empresas de diseño, diseño, impresión y reparto de la publicidad, o con asesorías-consultorías externas, formación del personal en calidad de servicio. Los resultados resultan ser un indicativo del crecimiento de las tareas que van contratando externamente, para mejorar la calidad de los servicios prestados, a través de empresas especializadas en cada uno de los dos aspectos, diseño y asesoramiento-consultoría. También hay que hacer referencia a que 7 de las 10 tareas más respondidas coinciden tanto en el pasado, como en el presente y futuro, por lo que estos resultados nos llevan a pensar que las tareas contratadas van a variar poco a lo largo del tiempo, y normalmente será en la línea de mejorar la calidad de servicio

ofertada a través de la formación del personal, del conocimiento de los usuarios, mejora de la imagen corporativa, etc.

A todo lo expuesto sobre el área de comercial y marketing, añadir que la cantidad de tareas que no han realizado en el pasado es alta en comparación con el resto de áreas, y que la tendencia es a ir disminuyendo, por lo que podemos pensar que esta disminución es la que provocará el aumento de las tareas, tanto delegadas internamente, como contratadas externamente. Además, el tipo de tareas no realizadas a lo largo del tiempo es bastante inestable, existiendo pocas coincidencias, 5 sobre 10. Éstas van en la línea de tareas que suelen realizar las asesorías-consultorías especializadas en temas de calidad de servicio: cursos de calidad de servicios para trabajadores, investigaciones calidad de servicio, diseño sistemas de calidad de servicio, etc. Es importante comentar que por las frecuencias obtenidas para esta respuesta, podemos afirmar que se trata de un área todavía en desarrollo y evolución.

En el *área de recursos humanos*, las tareas que lleva a cabo el propio técnico deportivo van en la línea de definir el puesto de trabajo —funciones, necesidades, etc.— y seleccionar a los candidatos, por lo que se requiere de una capacidad de toma de decisiones que en este caso la posee el técnico. Además la previsión, en función de los resultados obtenidos, es la de seguir en la misma línea de tareas a realizar, dado que existen 8 coincidencias sobre 10, pero en algunos de los municipios, se prevé que se deleguen o contraten externamente, fundamentalmente según los resultados obtenidos, dado que la frecuencia tiene tendencia a bajar a lo largo del tiempo. Es importante destacar que ninguna de las 10 tareas que han obtenido mayor número de respuestas, en los tres tiempos, coinciden con las que delega, contrata o no realiza.

Si nos fijamos en las tareas que delega en el personal de la organización, son aquellas que suele llevar a cabo una persona encargada de los Recursos Humanos, tanto Graduado social como Técnico en relaciones laborales, con la posibilidad de toma de decisiones a nivel únicamente operativo. La previsión para el presente y futuro sobre el tipo de realización de tareas delegadas, es la de seguir en la misma línea que en el pasado, existiendo 8 coincidencias sobre 10 posibles, y sobre la cantidad de las mismas igual prácticamente también.

Las tareas más contratadas externamente en la presente área, están bastante relacionadas con las que delegan internamente, existiendo gran estabilidad a lo largo del tiempo en el tipo de tareas contratadas, normalmente llevadas a cabo por gestorías, consultorías o mutuas. La tendencia de futuro es la de aumentar el número de éstas contratadas. Estos resultados nos hacen pensar como este área, está todavía con una baja especialización, por lo que tienen que recurrir los servicios

deportivos a entidades con el conocimiento y la formación necesaria para llevarlas a cabo, a pesar de que, tradicionalmente, no ha sido un área con mucha identificación para los técnicos.

En lo referente a las tareas que con mayor frecuencia han obtenido respuestas elevadas con relación a las que no realizan, hay que hacer referencia a que éstas son fundamentalmente aquellas que tienen que ver con la formación del personal, con la prevención de riesgos laborales o con los programas informáticos de gestión laboral. Además, la frecuencia disminuye a lo largo del tiempo, por lo que estos resultados nos indican cómo en el pasado ha existido un elevado número de tareas que poco a poco van empezando a realizar, o a delegar o a contratar externamente, dado que para el correcto funcionamiento del servicio deportivo en los municipios, es fundamental que el personal esté con las condiciones adecuadas de trabajo, tanto de seguridad, higiene o de tipo de contrato laboral. Además, sin una correcta selección del personal, definición de puestos y funciones, resulta complicado el que las actividades e instalaciones funcionen. A todo esto hay que añadir que el personal es pieza clave en la *servucción* del servicio, y que si no está contento en su puesto de trabajo, puede contribuir a disminuir la calidad de servicio ofrecida y la satisfacción de los usuarios.

Por último, el *área de directivas propias* es por naturaleza un área que corresponde al técnico deportivo, y los resultados obtenidos así lo indican, para el caso de las tareas que desarrolla él mismo. Conviene comentar que las frecuencias de respuesta son muy elevadas, indicando una variación a lo largo del tiempo del tipo de realización de las mismas, sólo existen 5 coincidencias sobre 10 posibles, centrándose fundamentalmente en la elaboración de informes técnicos y en la información sobre el servicio, tanto a políticos como a otros servicios municipales. Si además tenemos en cuenta que la labor de dirigir le corresponde al técnico, o en su caso a los coordinadores que se hallen a su cargo, entonces podemos entender estos resultados.

Por eso, el número de tareas delegadas en el pasado es bastante inferior a las del presente y futuro, hecho que puede indicar como los servicios deportivos van aumentando en personal con capacidad de dirigir, además del técnico, como puedan ser coordinadores de actividades, coordinadores de instalación, etc. Este tipo de tareas delegadas, no coincide con las que realiza el propio técnico, siendo tareas con un nivel de responsabilidad inferior, y de las que hace falta estar "a pie de pista", es decir, en contacto directo con los usuarios y trabajadores: información usuarios-trabajadores, incidencias y evaluación en las actividades; o tareas que suelen llevar a cabo otros servicios de los propios ayuntamientos. Por todo ello, podemos afirmar que cada día los municipios van especializándose más, y buscando ofrecer servicios



de calidad, aspecto que se consigue formando e informando a los trabajadores y usuarios.

Con respecto a las tareas que contratan externamente en este área, comentar que la frecuencia de respuesta es muy baja; el mayor número de respuesta para una tarea es de 4 sobre 53 posibles, siendo tareas que suelen llevar a cabo empresas consultoras: diseño plan de explotación, asesoramiento construcción, determinación estrategia, establecimiento visión global entidad. Con todo ello, podemos afirmar que este tipo de tareas del área de directivas, no tienen la tendencia a ser contratadas, y que es el propio técnico el que se reserva la opción de llevarlas a cabo él mismo, o a delegarlas.

Por último, tenemos que hacer referencia a que existe un número importante de tareas que no realizan y que son fundamentales en la prestación del servicio, tales como temas relacionados con la calidad, aspecto importante a considerar si queremos satisfacer a los usuarios del servicio, o con el establecimiento del plan estratégico de la entidad, desarrollado a veces por empresas externas (consultorías) y que proporcionan la "misión, visión y valores" de la entidad, la guían en su desarrollo, además de proporcionar las herramientas para poder adaptarse a las nuevas tendencias de la sociedad. Estos resultados nos confirman como este área va a sufrir cambios, es decir, empezará a realizar tareas que hasta el momento no había llevado a cabo, de forma tal que pueda satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios.

Todos estos resultados, los podemos observar en la tabla IV-3, de manera resumida, con el fin de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos y presentados en diferentes tablas a lo largo de la exposición del capítulo de resultados.

Sobre estos resultados descriptivos, es importante compararlos con los obtenidos por Martínez del Castillo (1995a), según comenta en su artículo "Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta en los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección", en los que encontró, en referencia a las tareas desempeñadas por los directores gerentes o máximos directores, que además de realizar la función organizacional de dirección, asumían en numerosos casos la responsabilidad y en ocasiones la ejecución de gran parte de las otras funciones organizacionales.

Sin embargo, en la actualidad, al existir un mayor número de personas contratadas en los servicios deportivos municipales, en comparación con el momento en el que se llevó a cabo esa investigación por Martínez del Castillo, ya no son tantas las tareas que debe realizar el propio técnico deportivo, como pudieran ser la

de desempeño de la dirección técnica de la *servucción*, según Martínez del Castillo (1995a), es decir, la coordinación, organización, supervisión general de las actividades y servicios ofertados, sino que en estos momentos empiezan a existir personas del staff intermedio que adoptan estas funciones: coordinadores de actividades, instalaciones, etc.

Según los resultados obtenidos en esta investigación, en la actualidad ya no son los gerentes deportivos los que tienen que simultanear sus responsabilidades de dirección, con tareas directas como técnico en actividad física o deportiva, como ocurría en los resultados obtenidos por Martínez del Castillo (1995a), sino que estos ya pueden dedicarse a realizar tareas planificación y gestión en el ámbito directivo —en cada una de las seis áreas analizadas en esta investigación—, no tan operativo como ocurría en el pasado.

Una vez comentados los resultados descriptivos, sólo nos queda reflexionar sobre las diferencias de medias obtenidas entre las variables tipo de realización de tareas —realizo, delego internamente, contrato externamente o no realizo—, y tiempo —pasado, presente y futuro—, tanto en cada una de las áreas por separado, como todas ellas en conjunto.

**Tabla IV-3.** Cuadro resumen de la forma de realización de las tareas en cada una de las áreas, y para cada opción de respuesta.

Forma de realización de las Tareas	Administración contable	Instalaciones	Actividades
Realizo	Persona con capacidad contable en la toma de decisiones	Funcionamiento general de las instalaciones	Correcto desarrollo de las actividades: planificación, objetivos, cursos, eventos
Delego	Administrativos y conserjes	Operarios, encargados de mantenimiento, atención al público	Coordinador (tareas de menor responsabilidad que las del técnico), monitores
Contrato	Asesorías y empresas auditoras	Limpieza, programas informáticos, control de accesos, asesoramiento en la construcción instalación	Empresas servicios deportivos: contratar-controlar monitores, organizar ligas
No realizo	Asesorías, empresas auditoras y administrativos	Programas informáticos, control de accesos, seguridad, asesoramiento en la construcción instalación	Control de la calidad de servicio (monitores, clases), tareas que se llevan a cabo en municipios grandes (transporte, convenios)

Tabla IV-3. Continuación...

Forma realización	Comercial y Mk	RRHH	Directivas
Tarea			
Realizo	Planificación estratégica de la entidad y calidad de servicio ofrecido	Definición de puestos de trabajo (funciones, necesidades, etc.) y selección de candidatos	Elaboración de informes técnicos e información sobre el servicio, tanto a políticos como a otros servicios municipales
Delego	Coordinadores-administrativos, operarios: imagen corporativa (nivel operativo), desarrollo investigaciones. sobre preferencias y calidad	Graduado social o Técnico en relaciones laborales, toma de decisiones en el ámbito operativo	Coordinadores: información usuarios-trabajadores, incidencias, evaluación actividad. Otros servicios: elaboración pliegos, precio licitación, control calidad y presentación planes calidad
Contrato	Empresas de diseño y asesorías-consultorías (formación personal en calidad de servicio)	Graduado social o Técnico en relaciones laborales (gestorías o asesorías) y consultorías o mutuas.	Empresas consultoras: plan de explotación, asesoramiento construcción, determinación estrategia, establecimiento visión global entidad
No realizo	Asesorías-consultorías especializadas en calidad de servicio	Formación del personal, prevención de riesgos de laborales, programas informáticos de gestión laboral.	Planes de calidad, establecimiento del plan estratégico de la entidad

Para el *área de administración contable*, podemos decir que en el pasado las tareas fueron realizadas, de media, en mayor medida por los propios técnicos deportivos, sin embargo en el presente y futuro, la tendencia es a delegar, no siendo representativa la cantidad de tareas contratadas externamente. Estos resultados pueden venir dados por el aumento de personal interno que han experimentado los servicios deportivos municipales, fundamentalmente provocado por la búsqueda de la especialización de las tareas dentro del propio servicio, debido al aumento de la demanda de actividades físico-deportivas en los municipios.

Para el *área de instalaciones deportivas*, en el pasado la cantidad de tareas que realizaba de media el técnico deportivo y las que delegaba eran muy similares, sin embargo, en el presente, la tendencia es a delegar, disminuyendo las que realiza. El futuro sigue una tónica similar al presente. Este aumento de tareas

delegadas puede ser producido por el incremento de instalaciones deportivas durante la última década del siglo anterior, generando la necesidad de contratar a más personal para dichas instalaciones, siendo personal cada vez más especializado, que asume tareas que hasta ese momento las realizaba el técnico.

Para el *área de actividades deportivas*, destacar que en pasado la media de tareas realizadas por el técnico era muy elevada, fundamentalmente provocado por la inexistencia de personal de apoyo a éste. En esos momentos era el técnico, en la mayoría de municipios de la Comunidad Valenciana, casi la única persona contratada en los servicios deportivos. Ya en el presente, empieza a ser importante la aparición de otras figuras, tales como coordinadores y monitores, para poder dar respuesta a la demanda de los ciudadanos, por lo que aun estando en primer lugar la media de tareas realizadas, también son importante las delegadas. Sin embargo en el futuro la tendencia es la de superar la media de las tareas delegadas frente a las realizadas. Esta variación puede ser debida a que cada día se busca en la *servucción* de los servicios deportivos la mejora de la calidad ofertada, al igual que la satisfacción de los usuarios, y es difícil que se consiga sin la especialización de las tareas, tanto en el ámbito operativo como directivo. Además, el aumento de la demanda también ha provocado la contratación de personal en los servicios deportivos para poder dar respuesta a dicha demanda.

Para el *área de comercial y marketing*, en el pasado la media de tareas realizadas en ella era bastante elevada, existiendo un gran número de las mismas que no realizaba, sin embargo en el presente empieza a descender la media de las realizadas y las no realizadas, aumentando la media de las delegadas internamente, debido en buena parte al aumento de personal con responsabilidad, por debajo del técnico. En el futuro la tendencia es la de continuar igual que en el presente. Es importante reseñar la disminución de las tareas no realizadas, tanto en el presente como en el futuro. Estas variaciones a lo largo del tiempo pueden estar generadas por la búsqueda de la mejora de la calidad de servicio, por el intento de conocimiento de las preferencias de los ciudadanos, por la mejora en la formación del personal en calidad, etc., aspectos fundamentales hoy en día y necesarios para poder satisfacer a los ciudadanos de los municipios, y estar en consonancia con la prestación de otros servicios a los mismos.

Para el *área de recursos humanos*, ocurre que en el pasado la media de tareas no realizadas era más elevada que las realizadas por el técnico, que ocupan el segundo lugar; sin embargo en el presente no ocurre lo mismo, dado que aumentan la media las tareas delegadas internamente, pasando a la primera posición, seguidas de las realizadas por el técnico. En el futuro continúa este aumento de las tareas delegadas. Es importante comentar que en

este área, en comparación con el resto, la media de tareas contratadas externamente es más elevada, si bien ésta requiere de un alto grado de especialización en conocimientos laborales y legales, y de los cuales depende el funcionamiento del servicio, por lo que una inadecuada prestación de asesoramiento laboral puede conllevar a la mala gestión y hasta incluso a sanciones legales.

Para el *área de directivas propias*, destacar como en los tres tiempos la media de tareas realizadas es muy elevada en comparación con el resto de posibilidades de respuesta. Estos resultados pueden venir provocados por el tipo de tareas a llevar cabo, puesto que éstas requieren de una capacidad de toma de decisiones, que no la poseen en el ámbito operativo. Sin embargo, aumenta aunque de manera muy tenue las tareas delegadas, quizás por el aumento de personas de nivel intermedio (coordinadores fundamentalmente) contratadas por el aumento de la demanda de práctica físico-deportiva por parte de los ciudadanos.

En la tabla IV-4 presentamos un cuadro resumen de los resultados obtenidos en cada una de las áreas, y para cada uno de los tiempos, extraído de los descriptivos de las medias obtenidas para cada tipo de realización de las tareas: realiza, delega, contrata o no realiza. Así pues, podemos observar como en todas las áreas, la tendencia es hacia la gestión directa, por lo que en los próximos años, si prosigue ésta demanda de práctica físico-deportiva, y se cumplen las expectativas de los técnicos deportivos encuestados, entonces hará falta la creación y, en su caso, mejora de las instalaciones deportivas, al igual que el aumento en la contratación de personal cada vez más especializado.

Estos resultados confirman los obtenidos por López (2000a), el cual también encontró en su investigación, que el tipo de gestión que predominaba en ese momento (2000) era la directa frente a todos los demás; sin embargo, continúa diciendo éste autor, el futuro puede que sea algo diferente. La respuesta de los gestores ante esa pregunta en la investigación de López (2000a), era que "la gestión directa es la mejor fórmula pero introduciendo unos cambios consistentes en que determinados servicios sean realizados por empresas especializadas contratadas por la entidad local". Además, el personal que fundamentalmente se consideraba que podía estar contratado a través de una empresa especializada era el formado por monitores/as, limpiadores/as y el servicio de mantenimiento.

En nuestra investigación obtenemos que además de éstos tres tipos de empresas especializadas, también existen otras a las que se recurre para una contratación de tareas externas al servicio deportivo municipal, tales como: asesorías o empresas auditoras, en el área de administración contable; empresas instaladoras de programas de control de accesos o empresas (arquitectos) de

asesoramiento en la construcción de instalaciones, para el área de instalaciones; empresas de diseño y consultorías-asesorías en formación del personal en calidad de servicio, para el área de comercial y marketing; gestorías, consultorías y mutuas, para el área de recursos humanos; y empresas consultoras que desarrollan el plan de explotación, la estrategia y la visión global de la entidad, para el área de directivas propias.

**Tabla IV-4.** Tendencia de la gestión en los servicios deportivos municipales de la C.V. a lo largo del tiempo teniendo en cuenta las mayores medias obtenidas en el descriptivo de las Anovas en cada área.

	Admini. cont	Instalac.	Activida.	Comer. Mk	RRHH	Directiv.
Tendencia del tipo de gestión: Pasado	Gestión Directa: Realizo	Gestión Directa: Realizo y Delego	Gestión Directa: Realizo	Gestión Directa: Realizo	Gestión Directa: No Realizo y Realizo	Gestión Directa: Realizo
Tendencia del tipo de gestión: Presente	Gestión Directa: Delego	Gestión Directa: Delego	Gestión Directa: Realizo y Delego	Gestión Directa: Realizo	Gestión Directa: Delego y Realizo	Gestión Directa: Realizo
Tendencia del tipo de gestión: Futuro	Gestión Directa: Delego	Gestión Directa: Delego	Gestión Directa: Delego y Realizo	Gestión Directa: Realizo	Gestión Directa: Delego	Gestión Directa: Realizo

Si analizamos todas las áreas en conjunto, podemos observar como en el pasado era el técnico el que realizaba fundamentalmente gran parte de tareas, como hemos comentado anteriormente debido a la escasa cantidad de personal contratado en los servicios deportivos. Ya en el presente, baja un poco las tareas realiza y suben las delegadas en personal interno de la organización, y en el futuro la tendencia llega casi a igualar ambos tipos de realización de tareas, aunque aún superan las realizadas por el propio técnico a las delegadas.

Con respecto a las tareas no realizadas en el pasado, destacar que en el presente y futuro han disminuido de media el número de ellas que no llevan a cabo en los municipios, aspecto provocado en buena parte por el desarrollo sufrido por la sociedad de consumo que genera la mejora en los servicios deportivos municipales para poder dar respuesta a las demandas de los ciudadanos.

También debemos comentar que, en general, las contrataciones a empresas u organizaciones externas a los servicios deportivos municipales, tienden a aumentar progresivamente, pero de manera pausada, es decir, muy poco a poco.

Si analizamos en general todas las respuestas obtenidas, para todas las áreas y tiempos juntos, podemos afirmar que de media, el mayor número de respuestas lo posee las tareas realizadas por el propio técnico, seguida de las delegadas. Estos resultados nos llevan a pensar, como poco a poco va adquiriendo más importancia el personal interno de los servicios deportivos.

Si nos centramos ahora en la pregunta cualitativa, las respuestas que poseen una mayor frecuencia de emisión por parte de los técnicos deportivos, son aquellas que podríamos encuadrar en buena medida en las siguientes áreas, coincidentes con las planteadas en el cuestionario:

- Actividades deportivas.
- Administración contable.
- Recursos humanos.
- Instalaciones deportivas.
- Directivas propias.

El análisis de esta pregunta nos da información acerca de cuáles son las prioridades, en cuanto a las áreas de trabajo, de los técnicos deportivos en los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes. Lo que sí podemos afirmar es que el área de actividades, es a la que más tiempo dedican y la que definiría, en gran medida su trabajo como gestor deportivo; y el área a la que menos tiempo de dedicación prestan y consecuentemente no lo consideran como un área definitoria de su trabajo, sería la de comercial y marketing.

Estos resultados los podemos contrastar con los obtenidos por Ramos, Tordera y Martínez-Tur (1995) en su artículo "Principales ámbitos de la gestión de instalaciones deportivas: gestión económica, personal, mantenimiento, oferta y marketing", en el que exponen los resultados de una investigación, cuya muestra es de 70 gerentes deportivos de instalaciones públicas y privadas de la Comunidad Valenciana y de Cataluña, para lo cual utilizan en sus cuestionarios las mismas cinco áreas de la gestión que Ramos (1993) en su Tesis. Así pues, las conclusiones que se desprendieron en su investigación fueron, que las tareas prioritarias en el desempeño de los gerentes eran las de seguimiento, supervisión y control del funcionamiento de la instalación. Por el contrario, las tareas de carácter más profesionalizado, relacionadas con las funciones de planificación y organización y que tienen una mayor proyección hacia el futuro o hacia la mejora de las instalaciones a largo plazo, eran las que aparecían con un desempeño profesional más deficitario, aspecto que no ocurre en nuestra investigación, dado que nuestros resultados confirman que el área de actividades es a la que más tiempo dedican, y las que con mayor frecuencia realizan. Según estos autores sus resultados obtenidos podían deberse, a la falta de recursos de los gerentes para

dedicarse con profundidad a aspectos más generales, bien fueran recursos económicos, de formación o especialmente falta de tiempo, por lo que los gerentes atrapados por el funcionamiento cotidiano de las instalaciones y las necesidades del día a día, se veían obligados a centrarse en el funcionamiento a corto plazo en detrimento de la planificación a largo plazo.

En la actualidad y según los resultados obtenidos en esta investigación, gracias a la delegación de tareas, provocado fundamentalmente por la contratación de más personal en los servicios deportivos municipales, la situación descrita por estos autores ha cambiado hoy en día, y los técnicos pueden dedicarse a tareas a las que en tiempos pasados no podían por ser ellos mismos casi los únicos contratados en dichos servicios.

Además, también es importante comentar que los resultados obtenidos en este estudio coinciden parcialmente con los obtenidos por Lambrecht, K.W. (1987) en el suyo, centrado en el ámbito específico de los directivos de los clubes deportivos, quién encontró diferencias significativas en cuanto a sus competencias según la categoría y tamaño del club. Si los comparamos con los obtenidos en esta investigación en la pregunta abierta (cualitativa) en la que se les pedía a los encuestados que definieran su trabajo como gestor deportivo, entonces podemos observar y darnos cuenta de cómo ha evolucionado la gestión deportiva en los niveles de dirección (tabla IV-5).

Según podemos observar, en el estudio de Lambrecht (1987), los presupuestos ocupan el primer lugar de importancia, sin embargo según los técnicos encuestados en esta investigación, la organización, coordinación y supervisión de actividades deportivas, sería la respuesta de mayor frecuencia, pero seguida muy de cerca por la de control y gestión económica y administrativa.

Además, para este autor, los empleados forman parte importante de las competencias de los técnicos, 5 de las 12 están relacionadas con ese tema, sin embargo los encuestados para el presente estudio lo consideran importante, porque se halla en tercer lugar, además de tener presente otras tareas también como relevantes.

Destacar que en ambos estudios, el aspecto relacionado con la atención a los usuarios está presente, no obstante, en el de Lambrecht cobra mayor importancia. Esto hecho nos hace pensar, que si queremos desarrollar servicios deportivos de calidad es fundamental que los técnicos, en nuestro caso de la Comunidad Valenciana, presten una mayor atención a este aspecto.



**Tabla IV-5.** Cuadro comparativo de los resultados obtenidos por Lambrecht y los de esta investigación en su pregunta cualitativa.

Estudio Lambrecht (1987)	Presente investigación
1. Preparación de presupuestos.	1. Organización, coordinación y supervisión de actividades deportivas.
2. Asignación de recursos.	2. Control y gestión económica y administrativa (presupuestos, control de gastos, expedientes, etc.).
3. Comunicación con los clientes, socios, etc.	3. Control, gestión y dirección del personal.
4. Toma de decisiones.	4. Gestión, control y dirección de instalaciones deportivas.
5. Evaluación de los empleados.	5. Organización de eventos deportivos puntuales.
6. Motivación de los empleados.	6. Programación de actividades.
7. Mantenimiento de las infraestructuras.	7. Planificación de actividades.
8. Gestión de quejas de los clientes.	8. Relación y solución de problemas a clubes, entidades deportivas y centros docentes.
9. Contratación de empleados.	9. Atención a usuarios.
10. Organización y realización de actos deportivos.	10. Dirección y coordinación de los diferentes deportes.
11. Comunicación con el personal de staff.	11. Elaboración y seguimiento de remodelación o creación de nuevas instalaciones.
12. Supervisión del personal de staff.	12. Asistencias a Juntas Rectoras y/o Consejos de gerencia.

Por otra parte también es importante comentar cómo según los encuestados, ya podemos empezar a hablar de planificación o programación de actividades, aspecto que en el pasado casi no se contemplaba, un ejemplo de ello es el estudio de Lambrecht, 1987 en el que no aparece esta competencia, y que por las dimensiones que van adquiriendo los servicios deportivos va siendo necesaria y esencial. A este aspecto se le une el que los técnicos pueden ir delegando cada vez más tareas, fundamentalmente en personal interno de la organización, permitiéndoles este hecho poder dedicarse a elaborar los planes y programas de los servicios (tareas que exigen tiempo y dedicación).

Para finalizar sólo resta comentar que con esta investigación hemos conseguido alcanzar los objetivos propuestos. Para el primer objetivo: "Averiguar el tipo de gestión deportiva llevada a cabo en municipios mayores de 10.000 habitantes a través de la visión de los técnicos deportivos de los mismos (tendencia hacia la gestión directa o indirecta)", hemos detectado con los resultados obtenidos, como la mayoría de los técnicos deportivos se han decantado, se decantan y prevén decantarse por una gestión directa, basada tanto

en la delegación de tareas, como en la realización por parte de los propios técnicos de las mismas.

Para el segundo objetivo: "Conocer el perfil sociodemográfico de estos técnicos deportivos", hemos desarrollado un perfil sobre la base de los resultados que mayores frecuencias han obtenido, además de hacer una comparación con estudios anteriores.

Para el objetivo tercero: "Analizar cuáles son las áreas (administración contable, instalaciones, actividades, comercial y marketing, recursos humanos y directivas propias) y tareas que realizan los técnicos deportivos de los mayores municipios de la Comunidad Valenciana", hemos obtenido a través de los análisis de las distribuciones de frecuencias cuáles son las que realizan directamente, cuáles tienden a delegar a sus subordinados, cuáles suelen contratar externamente, y cuáles no suelen realizar, en cada una de las áreas, detectadas tanto en la literatura, como en investigaciones sobre ésta temática, y establecidas en el cuestionario.

Además, también mediante la pregunta cualitativa hemos comprendido qué es lo que entienden los propios técnicos deportivos por gestión deportiva, a través de sus respuestas.

Por último, para el objetivo cuarto: "Conocer cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo las áreas y tareas a las que se dedica el gestor deportivo. Y, en concreto, conocer cuáles serán las tendencias futuras en gestión deportiva a través de la visión de los propios técnicos deportivos", hemos determinado cuál ha sido la tendencia en el pasado respecto a las tareas, cómo es en el presente, y cómo van a evolucionar en el futuro.

A su vez, las hipótesis subsidiarias se confirman en buena medida, dado que frente a la primera que decía que "el gestor deportivo representa una profesión consolidada o en vías de consolidación", los resultados obtenidos nos indican como ésta, día a día, va obteniendo un mayor reconocimiento, a la vez que se va profesionalizando y obteniendo solidez gracias a la labor (tareas) desarrollada por los propios técnicos deportivos y por las personas que les ayudan, tanto de manera externa como interna, en la *servucción* de los servicios deportivos.

Además, en lo referente al perfil, y haciendo referencia a la segunda hipótesis que decía que "tal consolidación viene representada por un perfil profesional específico", los resultados obtenidos en el presente estudio, nos definen un perfil profesional bastante concreto, encaminado hacia la mejora y desarrollo de la calidad de servicio ofrecida, junto con la satisfacción de los usuarios de los servicios deportivos municipales.

Después de todo lo expuesto en este capítulo es importante acabar diciendo que los técnicos deportivos deben llevar a cabo un gran número de competencias y habilidades de carácter diverso, distribuidas en seis áreas de actuación. Para ello es necesario que estos posean la formación pluridisciplinar suficiente para poder desarrollar esas tareas y alcanzar, de esta manera, los niveles de expectativas demandados por la sociedad actual. Así pues, creemos que esta investigación aporta y determina cuáles son esos conocimientos (tareas) necesarios para el técnico deportivo, en cada una de las áreas analizadas, al igual que los que delega internamente y contrata externamente.

Por último, añadir que los resultados obtenidos también nos muestran las tareas que no se realizan, y que en la mayoría de los casos son necesarias para el correcto funcionamiento del servicio de deportes, sirviéndonos este feedback para el análisis y mejora, en cada caso, de los servicios deportivos ofrecidos en los municipios de la Comunidad Valenciana mayores de 10.000 habitantes.

## **CAPÍTULO V**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R. (1999). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona. Paidotribo.
- Andrés, M. (1988). "Estructuración de la oferta en sistemas deportivos locales". En Ponencias V jornadas *Deporte y corporaciones locales*, FEMP. Palencia.
- Añó, V. (1995). *Aspectos psicosociales del uso de instalaciones deportivas en función del tipo de práctica*. Tesis Doctoral (Dir: Peiró, J.M. y Ramos, J.) Universitat de València.
- Aragón, P. (1991). *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. Cuadernos Técnicos nº 18. Chiclana. Unisport.
- Ash, R.A. (1988). "Job Analysis in the world of work". En S. Gael (Ed.): *The job analysis handbook for business, industry and government*. New York. John Wiley & Sons, pág. 1045-1071.
- Asociació Catalana de Gestors Esportius Professionals. (2000). *1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. INDE y ACGESP.
- Baehr, M.E. (1988). "The managerial and professional job functions inventory (formerly the work elements inventory)". En S. Gael (Ed.): *The job analysis handbook for business, industry and government*. New York. John Wiley & Sons, pág. 1072-1085.
- Banks, M.H. (1988). "Job Components Inventory". En S. Gael (Ed.): *The job analysis handbook for business, industry and government*. New York. John Wiley & Sons, pág. 960-974.
- Beyer, E. (1992). *Diccionario de las ciencias del deporte*. Málaga. Uniesport.
- Blanco, E. (1997). *El Deporte para todos: su razón de ser*. Congreso Nacional de Deporte para todos. Zaragoza.
- Blanco, E. (1998). "Aproximación a los diferentes ámbitos profesionales del Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y Deporte". En González, M., Martín, R., Salvador, J.L. y Vicente Pedraz, M., *Educación Física e deporte no seculo XXI*. Coruña. Universidad de Coruña, pág. 241-252.
- Boquera, J.M. (1989). *Derecho Administrativo*. 7ª ed. Madrid. Civitas.

- Bovaird, T. (1995). "Urban Governance and "Quality of Life". Marketing in strategies for competition between sustainable cities". *Conferencia Regional Futures: Past and Present, East and West. Gotemburgo, Suecia, 6-9 Mayo.*
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York. Wiley.
- Brohm, J.M. (1982). *Dimensions of sport studies*. New York. Wiley and Sons.
- Bunge, M. (1980). *Epistemología*. Barcelona. Ariel.
- Bunge, M. (1983). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Barcelona, Ariel.
- Cabrera, J.M<sup>a</sup> (1998). *Curso de Dirección y Gestión de Entes Deportivos*, organizado por la Dirección General de Deporte, Consellería de Bienestar Social. Generalitat Valenciana.
- Cagigal, J.M (1975). "Cultura intelectual y cultura física". *Citius, Altius, Fortius*. XVII-XVIII, pág. 49-50.
- Cagigal, J.M. (1975). *El deporte en la sociedad actual*. Madrid. Magisterio Español.
- Campos, A. (2001). "El mercado laboral de los profesionales de la actividad física y su regulación". En Campos Granell, Llana, S. y Aranda, R. (coord.) *Libro de Actas del II Congreso de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*. Valencia. Facultad de Ciencias del Deporte-Universidad de Valencia, pág. 993-1002.
- Campos, A. y Montesinos, J.M. (2001). "Los ámbitos de actuación profesional de los Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte". *Revista Actividad Física-Ciencia y profesión*. C.O.L.E.F.C.A.F.D., pág. 15-16.
- Campos, A. y Viaño, J.J. (1998). "Regulación jurídico-profesional de los ámbitos de la actividad física y el deporte como mejora de la calidad de vida". En Martínez del Castillo, J. (comp..) *Deporte y Calidad de Vida*. Madrid. Librería Deportiva Esteban Sanz, pág. 215-224.
- Campos, J.C. (1996). *Gestión Deportiva*. Tesis Doctoral, Universidad de Cádiz.
- Carreras, C. (1993). *El País*, 25 de Noviembre.
- Cathelat, B. (1985). *Styles de vie. Cartes et portraits*. Paris. Les Editions D'Organizations (2 Tomos).

- Cecilio, R. (2000). "Perspectivas de futuro, la gestión deportiva en España". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 53-56.
- Celma, J. (2000). "Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 65-69.
- Celma, J. (2000). Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro. *Revista Agua-Gestión SEAEINFO*. Barcelona. Nº 49.
- Celma, J. (2001). "Evolución del deporte, su gestión y sus perspectivas de futuro". En Carratalá, V; Guzmán, J.F. y Fuster, M.A. (coord.) *Libro de Actas del II Congreso de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Vol.I*. Valencia. Facultad de Ciencias del Deporte-Universidad de Valencia, pág. 47-53.
- Cervera, A. (1999). *Marketing y orientación al mercado de la administración pública local*. Valencia. Institució Alfons el Magnànim.
- Chelladurai, P. (1985). *Sport Management: Macro Perspectives*. London. Sports Dynamics.
- Chías, J. (1995). *Márketing Público. Por un Gobierno y una Administración al servicio del Público*. Madrid. McGraw Hill.
- Coca, S. (1993). *El hombre deportivo*. Madrid. Alianza deportes.
- Consejo Superior de Deportes (1998). *II Censo Nacional de Instalaciones deportivas. Comunidad Valenciana*. Consejo Superior de Deportes.
- Courtney, H., Kirkland, J. y Viguerie, P. (1999). "Estrategia en tiempo de incertidumbre". En *Harvard Business Review La gestión de la incertidumbre*. Bilbao. Deusto, pág. 1-36.
- Devís, J. (2002). *La Educación Física y el Deporte en el siglo XX*. Alcoy. Marfil.
- DGCHT- Dirección General de Coordinación con las Haciendas Territoriales (1995). *Censo de Entes 1995*. Madrid. Ministerio de Economía y Hacienda, pág. 1.
- Domingo, J. (2000), "Responsabilidad municipal en la gestión deportiva". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 119-121.

- Donnelly, J.H., Gibson, J.L. y Ivancevich, J.M. (1997). *Fundamentos de dirección y Administración de empresas*. Colombia. McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2000). "Llega una nueva organización a la empresa". En *Harvard Business Review Gestión del conocimiento*. Bilbao. Deusto, pág. 1-22.
- Dunleavy, P y Hodd, Ch. (1995). "De la Administración Pública tradicional a la nueva gestión pública. Ensayo sobre la experiencia modernizadora de diversos países desarrollados". En *Gestión de Análisis de Políticas públicas*, nº 3, Mayo/Agosto: 105-114.
- Estefanía, J. (1995). *La nueva economía*. Madrid. Debate.
- F.E.M.P. Y Consejo Superior de Deportes. (2000). *Guía del Concejal de deportes*. F.E.M.P.
- Fabregás, F. Y Hernando, J.A. (2000). "Proceso de confección, programación, construcción y gestión de las instalaciones deportivas". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 193-201.
- Fayol, H. (1949). *Industrial and General Administration*. London. Pitman.
- Fernández, P.P. (2000). "Gestión del deporte en España. Perspectivas de futuro". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 45-52.
- Fuertes, F. (1994). "Análisis de puestos: fundamentos y técnicas". En Peiró, J.M. y Ramos, J. (Eds). *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona. PPU.
- Gael, S. (1988). *The Job Análisis Handbook for Business. Industry and Government*. New York. Wiley.
- Gallardo, L. (2002). Del servicio público a la actividad económica. La gestión económica de los servicios deportivos municipales: Castilla-La Mancha. . En Libro de Actas del "II Congreso de Ciencias del Deporte", Vol. I. Madrid. INEF, pág. 251-264.
- Galvez, A. y Quintanilla, I. (1997). *Pobreza y desigualdad*. Valencia. Promolibro.
- García Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte*. Madrid. Alianza.



- García Ferrando, M. (1992). "El desarrollo del deporte contemporáneo y la teoría de la sociedad postindustrial". En Moya, C. (Compilador). *Escritos de Teoría Sociológica en Homenaje a Luis Rodríguez Zúñiga*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas, pág. 334-348.
- García Ferrando, M. (1997). *Los españoles y el Deporte: 1908-1995*. Valencia. Tirant lo Blanch.
- García Ferrando, M.; Puig, N. y Lagardera, F (comps.) (1998). *Sociología del Deporte*. Madrid. Alianza Editorial.
- García Roldan, J.L. (1995). *Cómo elaborar un proyecto de investigación*. Murcia. Universidad de Alicante.
- García, D. (2000). "Perspectivas de la gestión deportiva municipal y modelos de gestión". En libro de Ponencias del *I-Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 115-117.
- García, J.J. (1997). "El deporte como elemento clave en el desarrollo socioeconómico del municipio". En libro *I Jornadas: el Deporte en Diputaciones y pequeños municipios*. Córdoba. FEMP, pág. 229-239.
- Generelo, E. (1998). "Educación Física y Calidad de Vida". En Martínez del Castillo, J. (comp.) *Deporte y Calidad de Vida*. Madrid. Librería Deportiva Esteban Sanz, pág. 309-334.
- Gómez, A. M. (2002). "El rol del Gestor Deportivo en los Municipios de la Comunidad Valenciana. Pasado, Presente y Futuro". En Libro de Actas del "II Congreso de Ciencias del Deporte", Vol. II. Madrid. INEF, pág. 225-226.
- Gómez-Mejía, Luis R. (1997). *Managing Human Resources*. New York. Prentice Hall PTR.
- Grandori, A. (1984). "A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making". *Administrative Science Quarterly*, junio, 192-209.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, Massachussets, EEUU. Lexington Books.
- Haggerty, T.R. y Denomme, D. (1991). "Organizational Comitent in sport clubs: a multivariate exploratory study". *Journal of Sport Managements* 5 (1), 58-71.
- Hales, C.P. (1986). "What managers do? A critical review of the evidence". *Journal of Management Studies*, 23 (1), 88-115.

- Hannaway, J. (1989). *Managers Managing*. Oxford. University Press.
- Heinemann, K. (1991). "Tendencias de la investigación social aplicada al deporte". En *Políticas Deportivas e Investigación social (Congreso de la A.E.I.S.A.D.)* Pamplona, Abril, 5-41.
- Heinemann, K. (1999). *Sociología de las organizaciones voluntarias. Ejemplo del Club deportivo*. Valencia. Tirant lo Blanch.
- Herrero, J.; Tomás, V. y Luna-Arocas, R. (2001). "Experiencia de gestión de RR.HH. en Piscina Climatizada Municipal. Quart de Poblet". En Campos Granell, Llana, S. y Aranda, R. (coord.) *Libro de Actas del II Congreso de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, Vol. II. Valencia. Facultad de Ciencias del Deporte-Universidad de Valencia, pág. 755-769.
- Howard, J.A. (1993). *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. Madrid. Díaz Santos.
- INEF Lleida. (1999). *Aplicacions i fonaments de les activitats físico-esportives*. Lleida. INEF de Catalunya, Centre de Lleida.
- Jaimeson, L.M. (1987). "Competency-based approaches to sport management". *Journal of Sport Management*, 1, 48-56.
- Lagardera, F. (1990). *Una interpretación de la cultura deportiva en torno a los orígenes del deporte contemporáneo en Cataluña*. Universidad de Barcelona, INEFC.
- Lambrecht, K.W. (1987). *An análisis of the competencies of athletic club managers*. Doctoral Thesis (Ann Arbor, MI: Dissertation Information Service), Oregon State University.
- Lawshie, C.H. (1984). *A practitioner's Thoughts on Job Analysis*. Ohio. Bowling Green State University.
- Ley 7/1985 de 2 de abril Reguladora de Bases de Régimen Local.
- López, A. (2000a). "La gestión y el gestor de deportes, actualidad y perspectivas de futuro en la Comunidad Valenciana". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 57-60.
- López, A. (2000b). "Modelos de gestión en las instalaciones deportivas municipales". *Revista Agua Gestión*, nº 49, pág. 31-34.
- López, A. (2001). "Criterios de gestión técnicos en la construcción de una instalación deportiva". En Carratalá, V; Guzmán, J.F. y Fuster, M.A. (coord.) *Libro de Actas del II Congreso de Ciencias*

- de la Actividad Física y del Deporte*, Vol. I. Valencia. Facultad de Ciencias del Deporte-Universidad de Valencia, pág. 585- 591.
- López, A. y Luna-Arocas, R. (2000). "Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana: Un análisis preliminar". *Revista Apunts d'Educació Física*, nº 61.
- Luna-Arocas, R y Mundina, J.J. (1998b). "El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas". *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 169-174.
- Luna-Arocas, R. (2000). *Bases para la Dirección de Entidades Deportivas*. Valencia. Promolibro.
- Luna-Arocas, R., Mundina, J.J. y Quintanilla, I. (1997). "Marketing social aplicado al deporte: una nueva conceptualización". En Camarero, Tella y Mundina (compil.). *Análisis de la práctica deportiva. Una visión multidisciplinar*. Valencia. Promolibro.
- Marrero, G. (1988). *Psicología y Deporte*. G. Canaria. Cabildo Insular.
- Marshall, J. y Stewart, R. (1981). "Managers Job Perceptions: Their Overall Frameworks and Working Strategies". *Journal of Management Studies*, vol. 18, nº 2.
- Martínez del Castillo, J. (1992). *Deporte, sociedad y empleo. Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa*. Madrid. Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.
- Martínez del Castillo, J. (1995a) "Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta en los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección". *Revista Investigación en Ciencias del Deporte (Consejo Superior de Deportes)*, nº 4, 77-128.
- Martínez del Castillo, J. (1995b). "Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa". *Revista Investigación en Ciencias del Deporte (Consejo Superior de Deportes)*, nº 4, 3-56.
- Martínez del Castillo, J. (1996). "La Planificación y gestión estratégica de la actividad física de tiempo libre a nivel local". En Seminario Europeo: *Gestión Deportiva a nivel local*. Hospitalet de Llobregat, pág. 1-34.
- Martínez del Castillo, J. (2002). *Bases para una planificación estratégica en la formación de los RRHH en gestión y dirección técnica deportiva*. En Libro de Actas del "II Congreso de Ciencias del Deporte", Vol. I. Madrid. INEF, pág. 239-249.

- Martínez, J. (1988). *Modele de planification des activités physiques de loisir au niveau local*. Dissertations doctorales, Institut d'éducation physique, Université Catholique de Lovain.
- Martínez, J.R. (2001). "Modelos de Gestión Deportiva en los Servicios Municipales de Deporte en España". En Apuntes del *Diploma de Gestión y Marketing del Deporte 1ª Edición*, organizado por ADEIT Fundació Universitat Empresa, Universitat de València.
- Martínez, S. (2000). "Perspectivas de futuro de la gestión del deporte en España". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 43-44.
- Martínez-Tur, V. (1995). *Aspectos psicosociales del uso y gestión de instalaciones deportivas: un análisis diferencial en función de la propiedad*. Tesis de Licenciatura (Dir: Peiró, J.M. y Ramos, J.). Univesitat de València.
- Martínez-Tur, V. y Peiró, J.M. (1995). "Análisis diferencial de la gestión de instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado". En Peiró, J.M., Ramos, J (Directores): *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva piscosocial*. Valencia. Nau llibres.
- Martinko, M.J. y Gardner, W.L. (1990). "Structured observation of managerial work: a replication and synthesis". *Journal of Management Studies*, 27 (3), 329-357.
- McCormick, E.J. (1976). "Job and task analysis". En Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Meinel, K. (1977). *Didáctica del movimiento. Ensayo de una teoría del movimiento en el deporte desde el punto de vista pedagógico*. La Habana, Orbe.
- Menguzato, M. Y Renuau, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona. Ariel.
- Merino, A. (2001). "Las corporaciones locales, el empleo y los gestores del deporte". *Revista Española de Educación Física y Deporte*, VIII nº 1, 15-21.
- Mestre, J.A. (2002). *Planificación Estratégica de la Gestión de Piscinas*. Madrid. Gymnos.

- Mestre, J.A. y García, E. (1992). *Planificación y gestión deportiva municipal*. Dirección General de Deportes. Viceconsejería de Cultura y Deportes, Gobierno de Canarias.
- Mestre, J.A. y Gracia, E. (2000). *Manual de legislación y reglamentación del deporte local*. Madrid. F.E.M.P.
- Metcalf, L. y Richards, S. (1987). *Improving public Management*. Londres. Sage.
- Ministerio de Educación y Ciencia, Consejo Superior de Deportes. (1995). "El trabajo del Consejo de Europa en materia del deporte, 1967-1991". En *Seminario sobre formación en gestión deportiva*. Berlin, 1987 (doc. CDS (87) 32).
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York. Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1975). "The Manager's Job: Folklore and fact". *Harvard Business Review*, vol.53, nº 4.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona. Ariel.
- Mintzberg, H. (1990). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- Moreno, J.A. y Gutiérrez, M. (1999). "La gestión de las instalaciones acuáticas cubiertas". *Revista Apunts d'Educació Física*, nº 57, 3er Trimestre, pág. 68-76.
- Mundina, J. (1996). *Conducta y actitudes de los espectadores de baloncesto. Una visión desde el marketing*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- Mundina, J.J.; Calabuig, F.; Romá, A. y Gómez, A.M. (2001). "Calidad de servicio percibida y gestión del deporte. Un estudio exploratorio". En Campos Granell, Llana, S. y Aranda, R. (coord.) *Libro de Actas del II Congreso de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*. Valencia. Facultad de Ciencias del Deporte-Universidad de Valencia, pág. 727-736.
- Nadal Farreras, J. (2000). "Presentación". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. 17. Zaragoza. Inde.
- Navarro, J. L. (2000). "Perspectivas de futuro de la gestión deportiva Andaluza". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 37-38.

- Nogueras, M.A. (2002). *Deporte para todos: Estudio sobre la oferta y la demanda de las actividades de deporte para todos en municipios de la Comunidad Valenciana*. En Libro de Actas del "II Congreso de Ciencias del Deporte", Vol. I. Madrid. INEF, pág. 265-293.
- Olias de Lima, B. (2001). *La nueva gestión pública*. Madrid. Prentice may.
- Orts, F. Y Mestre, J.A. (1997). *Escuelas deportivas municipales*. Valencia. Ayuntamiento de Valencia.
- Osborne, D. Y Gaebler (1992). *La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona. Paidotribo.
- Otero, J.A. (2000). "Perspectivas de futuro de la gestión deportiva". En libro de Ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Zaragoza. Inde, pág. 61-62.
- Paris Roche, F. (1998). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona. Paidotribo.
- Parkhouse, B.L. (1991). *The management of Sport: its foundation and application*. St. Louis. Mosby-Year Book.
- Parks, J.B. y Zanger, B.R.K. (1990). *Sport and Fitness Management: career strategies and professional content*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Peiró, J.M., Ramos J. y Caballer A. (1995). "El análisis de puestos de trabajo gerenciales como base para el estudio de la gestión de instalaciones deportivas". En Peiró, J.M., Ramos, J (Directores): *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva pscosocial*. Valencia. Nau llibres.
- Peiró, J.M., Ramos, J (Directores) (1995). *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva pscosocial*. Valencia. Nau llibres.
- Peiró, J.M., Ramos, J. y González, P. (1995). "Aspectos pscosociales de la gestión de instalaciones deportivas: implicaciones sobre las actitudes y conductas deportivas de los usuarios". *Revista Apunts d'Educació Física*, nº 39.
- Perarn, M. y Kandola, R. (1988). *Job Análisis: Apractical guide for managers*. London. Institute of Personnel Management.
- Pérez y Jiménez, M. (1997). "Tendencias actuales y modelos de futuro en la gestión de instalaciones deportivas públicas. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, vol. 4, nº 2, 19-23.

- Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1984). *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona. Plaza y Janés.
- Piernavieja, M.(1966). "Depuerto", "Deporte". Protohistoria de una palabra. *Citius, Altius, Fortius*. 1-2, 5-190.
- Popper, K. (1982). *Conocimiento objetivo*. Madrid. Tecnos.
- Puig, N. y Heinemann, K. (1992) "El deporte en la perspectiva del año 2000". En UNISPORT, *El hecho deportivo: aspectos sociológicos, culturales y económicos (Apuntes nº 265)*. Málaga. Unisport, pág. 94-113.
- Quintanilla, I. (1989). *Psicología y Marketing. Evaluación de la conducta del consumidor*. Valencia. Promolibro.
- Quintanilla, I. (1991) *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid. Pirámide.
- Quintanilla, I. (1997). *Psicología Económica*. Madrid. McGraw Hill.
- Quintanilla, I. (1999). *Directivos, recursos humanos y marketing interno*. Valencia. Promolibro / Grupo audit.
- Quintanilla, I. (2002). *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y del capital humano*. Madrid. Díaz de Santos.
- Ramos, J. (1993). *Gestión de Instalaciones Deportivas: Análisis del rol del gerente*. Tesis Doctoral (Dir. Peiró, J.M), Universidad de Valencia, Agosto.
- Ramos, J., Martínez-Tur y Peiró, J.M. (1997). *Uso de instalaciones deportivas y satisfacción de los usuarios*. Valencia. Nau llibres.
- Ramos, J., Tordera, N. y Martínez-Tur, V. (1995). "Principales ámbitos de la gestión de instalaciones deportivas: gestión económica, personal, mantenimiento, oferta y marketing". En Peiró, J.M., Ramos, J (Directores): *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva pisco-social*. Valencia. Nau llibres.
- Real Academia de las Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (1999). *Diccionario Esencial de las Ciencias*. Madrid. Espasa.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid. Espasa Calpe S.A.
- Real Decreto 2568/1986 de 28 de Noviembre por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales.

- Rial, A., Varela, J. y Rojas, A.J. (2001). *Depuración y análisis preliminares de datos en SPSS*. Madrid. Rama.
- Rivadeneira, M.L. (2000). "Análisis de la especialización de los Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte en relación con las demandas del mercado laboral deportivo". En Fuentes, J.P. y Macías, M. (coord.) *Libro de Actas del I Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*. Cáceres. Facultad de Ciencias del Deporte-Universidad de Extremadura, pág. 513-520.
- Rodríguez Díaz, A. (comp.) (2000). *Deporte y sociedad*. Sevilla. Signatura Ediciones de Andalucía.
- Rodríguez, J. (1995). *Deporte y Ciencia*. Barcelona. Inde.
- Rokeach. (1966). *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Sen, A. (1997). *Bienestar, justicia y mercado*. Barcelona. Paidós.
- Smith, M. (1986). "A repertory grid análisis of supervisory jobs". *Internacional Review of Applied Psychology*, 35, 501-512.
- Soler, P. Y Perdiquer, A. (1992). *Prácticas de investigación de mercados*. Bilbao. Deusto.
- Steiner, G.A. (1983). *The New CEO*. Madrid. McMillan.
- Steward, R. (1989). Studies of managerial jobs and behavior: the ways forward. *Journal of Management Studies*, 26 (1), 1-10.
- Subirats, J. (1996). "Gobierno local y políticas. Apuntes en la España de los 90". En *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, nº 15, Febrero / Mayo, 17-26.
- Teruelo, B. (1993). "La planificación estratégica: Ensayo de aplicación a una entidad deportiva municipal". En Actas de los terceros encuentros de *Política deportiva*. Baracaldo.
- Teruelo, B. (2000). "Tendencias en la gestión del deporte". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, pág. 39-42.
- Thomas, J.R. y Nelson, J.K. (1990). *Research methods in physical activity*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Tiffin, J. y McCormick, E.J. (1965). *Industrial Psychology*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.



- Toffler, A. y Toffler, H. (1995). *La creación de una nueva civilización*. Barcelona. Plaza y Janés.
- Toffler, A. y Toffler, H. (1996). *La Tercera Ola*. Barcelona. Plaza y Janés.
- Tosi, H.L. y Slocum, J.W. (1984). "Contingency Theory: Some Suggested Directions". *Journal of Management*, primavera, 9-26.
- VV.AA. (1999). *Sport and Employment in Europe. Final Report*. European Network of Sport Science Institutes-European Comisión DG X-European Observatory of employment in sport.
- Whitley, R. (1989). "On the nature of managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organization". *Journal of management studies*, 26 (3), 209-224.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **BASES LEGALES DEL MUNICIPIO**

#### **a) La Constitución Española**

La Constitución Española de 1.978, fechada el 27 de diciembre contempla los siguientes artículos en relación con el Municipio y la Actividad Física y el Deporte:

El **Artículo 43**, en su punto *tercero*, menciona por vez primera a la educación física y el deporte de forma directa:

(...) **3.** Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio.

El **Artículo 140** dice:

La Constitución garantiza la autonomía de los municipios. Estos gozarán de personalidad jurídica plena. Su gobierno y administración corresponde a sus respectivos Ayuntamientos, integrados por los Alcaldes y los Concejales. Los Concejales serán elegidos por los vecinos del municipio mediante sufragio universal, igual, libre, directo y secreto, en la forma establecida por la ley. Los Alcaldes serán elegidos por los Concejales o por los vecinos. La ley regulará las condiciones en las que proceda el régimen del concejo abierto.

#### **b) Ley del Deporte en el ámbito del Estado**

La **LEY DEL DEPORTE**, Ley 10/1.990, de 15 de octubre, BOE de 17 de octubre de 1.990, regula el "marco jurídico en que debe desenvolverse la práctica deportiva en el ámbito del Estado...".

La Ley del Deporte incide sobre aquellos aspectos referidos al deporte en su contexto nacional y aunque está enfocada de forma fundamental hacia el deporte de competición, (con lo que se ha perdido la oportunidad de redactar una auténtica Ley del Deporte), según Juan Mestre y Eduardo García (2000), aunque también

contempla aspectos de otros modos de manifestación. El articulado de incidencia sobre el deporte municipal es el siguiente:

### **Artículo 1**

1. La presente Ley tiene por objeto la ordenación del deporte, de acuerdo con las competencias que corresponden a la Administración del Estado.

2. La práctica del deporte es libre y voluntaria. Como factor fundamental de la formación y del desarrollo integral de la personalidad, constituye una manifestación cultural que será tutelada y fomentada por los poderes públicos del Estado.

### **Artículo 2**

1. La Administración del Estado ejercerá las competencias atribuidas por esta Ley y coordinará con las Comunidades Autónomas y, en su caso, con las Corporaciones Locales aquellas que puedan afectar, directa y manifiestamente a los intereses generales del deporte en el ámbito nacional.

### **Artículo 4**

1. La Administración del Estado y las entidades educativas y deportivas atenderán muy especialmente la promoción de la práctica del deporte por los jóvenes, con objeto de facilitar las condiciones de su plena integración en el desarrollo social y cultural.

### **Artículo 6**

1. El deporte de alto nivel se considera de interés para el Estado, en tanto que constituye un factor esencial en el desarrollo deportivo, por el estímulo que supone para el fomento del deporte base, en virtud de las exigencias técnicas y científicas de su preparación, y por su función representativa de España en las pruebas o competencias deportivas oficiales de carácter internacional.

### **c) Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local**

La Ley 7/1985 de 2 de abril de 1.985, Reguladora de las Bases del Régimen Local, (BOE de 3 de abril y posterior Sentencia T.C. núm. 214/1989, de 21 de diciembre, BOE de 11.1.90), contempla en algunos de sus artículos aspectos relacionados con el presente contexto:

#### **Título Primero. Disposiciones generales**

**1.1.** Los Municipios son entidades básicas de la organización territorial del Estado y cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades.

**1.2.** La Provincia y, en su caso, la Isla gozan, asimismo, de idéntica autonomía para la gestión de los intereses respectivos.

**2.1.** Para la efectividad de la autonomía garantizada constitucionalmente a las Entidades locales, la legislación del Estado y la de las Comunidades Autónomas, reguladora de los distintos sectores de acción pública, según la distribución constitucional de competencias, deberá asegurar a los Municipios, las Provincias y las Islas su derecho a intervenir en cuantos asuntos afecten directamente al círculo de sus intereses, atribuyéndoles las competencias que proceda en atención a las características de la actividad pública de que se trate y a la capacidad de gestión de la Entidad Local, de conformidad con los principios de descentralización y de máxima proximidad de la gestión administrativa a los ciudadanos.

**2.2.** Las leyes básicas del Estado previstas constitucionalmente deberán determinar las competencias que ellas mismas atribuyan o que, en todo caso, deban corresponder a los Entes Locales en la materia que regulen.

**4.1.** En su calidad de Administraciones públicas de carácter territorial, y dentro de la esfera de sus competencias, corresponden, en todo caso, a los Municipios, Las Provincias y las Islas:

a) Las potestades reglamentarias y de autoorganización.

- b) Las potestades tributaria y financiera.
  - c) La potestad de programación y planificación.
  - d) Las potestades expropiatoria y de investigación, deslinde y recuperación de oficio de sus bienes.
  - e) La presunción de legitimidad y la ejecutividad de sus actos.
- (...)

## **Título II. El Municipio**

**11.1.** El Municipio es la Entidad local básica de la organización territorial del Estado. Tiene personalidad jurídica y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

**11.2.** Son elementos del Municipio el territorio, la población y la organización.

## **Capítulo III. Competencias**

**25.1.** El Municipio, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, puede promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal.

**25.2.** El Municipio ejercerá, en todo caso, competencias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas en las siguientes materias:

(...) m) Actividades o instalaciones culturales y deportivas; ocupación del tiempo libre; turismo. (...)

**26.1.** Los Municipios por sí o asociados deberán prestar, en todo caso, los servicios siguientes:

(...) c) En los Municipios con población superior a 20.000 habitantes, además:

Protección civil, prestación de servicios sociales, prevención y extinción de incendios, instalaciones deportivas de uso público y matadero. (...)

**Título VI. Bienes, actividades y servicios, y contratación.**  
**Capítulo II. Actividades y servicios**

**85.1.** Son servicios públicos locales cuantos tienden a la consecución de los fines señalados como de la competencia de las Entidades locales.

**85.2.** Los Servicios públicos locales pueden gestionarse de forma directa o indirecta. En ningún caso podrán prestarse por gestión indirecta los servicios públicos que impliquen ejercicio de autoridad.

**85.3.** La gestión directa adoptará alguna de las siguientes formas:

- a) Gestión por la propia Entidad local.
- b) Organismo autónomo local.
- c) Sociedad mercantil, cuyo capital social pertenezca íntegramente a la Entidad local.

**85.4.** La gestión indirecta adoptará alguna de las siguientes formas:

- a) Concesión
- b) Gestión interesada
- c) Concierto
- d) Arrendamiento
- e) Sociedad mercantil y cooperativas legalmente

constituidas cuyo capital social sólo parcialmente pertenezca a la Entidad local.

#### **d) Textos de rango universal**

##### **d.1) Declaración Universal de los Derechos Humanos**

Se toma como primer texto la **DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS**, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948. Sin tener la consideración de un documento jurídico de obligado cumplimiento, ejerce una poderosa influencia, ética, moral y política en todo el mundo.

En su artículo 24, se hace mención a los derechos culturales. El deporte como bien y actividad cultural, a la vez que como actividad de ocio y tiempo libre, tiene cobijo en estos artículos que dicen textualmente:

**Artículo 24.** Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas.

El deporte como fuente de salud, actitud que está recuperándose muy intensamente en los últimos tiempos, después de un período en el que se había mantenido en un segundo término, por su consideración de obiedad, se acogerá al siguiente artículo:

**Artículo 25.1.** Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; (...).

##### **d.2) Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales**

El posterior **PACTO INTERNACIONAL DE DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES**, recoge una serie de artículos entre los que se destacan, a continuación, aquellos que hacen referencia, admiten o posibilitan la participación deportiva ciudadana:



**Artículo 3.** Los Estados Partes en el presente Pacto se comprometen a asegurar a los hombres y las mujeres igual título a gozar de todos los derechos económicos, sociales y culturales enunciados en el presente Pacto.

**Artículo 7.** Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias que le aseguren en especial:

(...) d) El descanso, el disfrute del tiempo libre, la limitación razonable de las horas de trabajo y las vacaciones periódicas pagadas, así como la remuneración de los días festivos.

**Artículo 12.1.** Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental.

### ***d.3) Manifiesto sobre el Deporte.***

De 1968 es el **MANIFIESTO SOBRE EL DEPORTE** creado por el Consejo Internacional de Educación Física y Deportes de la UNESCO (CIEPS), aunque más avanzado que la posterior "Carta Europea del Deporte" fue menos conocido. Se difundió con motivo de la Conferencia Internacional sobre el deporte y la educación, celebrada en México los días 7 a 9 de octubre de 1968.

En el *Preámbulo* ya se habla del deporte, del grupo deportivo, del desarrollo del hombre mediante el deporte, del derecho de todos a practicar el deporte, de los deberes del deportista y, finalmente, de los deberes del dirigente deportivo.

### **Los deberes del dirigente deportivo**

1. El dirigente se enfrenta con una misión de educación física y moral y debe mostrarse digno de su responsabilidad. Le incumbe especialmente el deber de mantener el ideal del "amateurismo", sin el cual el deporte perdería una de sus principales virtudes.

2. El dirigente debe comprender la naturaleza social del deporte practicado en ratos de ocio y debe intentar crear en el grupo que dirige una amplia base de solidaridad que trascienda de los simples intereses deportivos.

3. En su actuación, el dirigente debe estar siempre inspirado por el ideal de promover el desarrollo humano a través del deporte. Debe vigilar se respete el "juego limpio", permitiendo así que el espíritu del deporte se desarrolle en servicio del humanismo y de la paz.

#### ***d.4) Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte***

Finalmente, aunque es de fecha anterior a algunos de los textos referidos, se incluye íntegra, por su interés, la **CARTA INTERNACIONAL DE LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE**, auspiciada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). De este modo se completa esta rápida, y por tanto incompleta, visión del entorno legal a través de los Textos de rango Universal que arrojan el deporte y, precisamente, con uno de ellos muy acorde al entorno deportivo municipal.

#### **Preámbulo**

La Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, reunida en París en su 20ª reunión, el día 21 de noviembre de 1.978.

(...) Convencida de que una de las condiciones esenciales del ejercicio afectivo de los derechos humanos depende de la posibilidad brindada a todos y cada uno de desarrollar y preservar libremente sus facultades físicas, intelectuales y morales y que, en consecuencia, debería dar y garantizar a todos la posibilidad de acceder a la educación física y al deporte.

Convencida de que la preservación y el desarrollo de las aptitudes físicas, intelectuales y morales del ser humano mejoran la calidad de la vida en los planos nacional e internacional.

Afirmando que la educación física y el deporte deben reforzar su acción formativa y favorecer los valores humanos fundamentales que sirven de base al pleno desarrollo de los pueblos.

(...) Considerando que los países industrializados y los países en desarrollo asumen responsabilidades y obligaciones comunes

para reducir la disparidad que subsiste entre unos y otros en lo que respecta al libre acceso de todos a la educación y al deporte.

(...) Teniendo en cuenta la diversidad de los modos de formación y de educación que existen en el mundo, pero comprobando que, a pesar de las diferencias de las estructuras deportivas nacionales, es patente que la educación física y el deporte, además de la importancia que revisten para el cuerpo y la salud, contribuyen al desarrollo completo y armonioso del ser humano.

(...) Proclama la presente Carta Internacional, a fin de poner el desarrollo de la educación física y el deporte al servicio del progreso humano, favorecer su desarrollo y exhortar a los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales competentes, de los educadores, las familias y los propios individuos a inspirarse en ella, difundirla y ponerla en práctica.

#### **Artículo 1.**

La práctica de la educación física y el deporte es un derecho fundamental para todos.

#### **Artículo 3.**

Los programas de educación física y deporte deben responder a las necesidades individuales y sociales.

#### **Artículo 4.**

La enseñanza, el encuadramiento y la administración de la educación física y el deporte deben confiarse a un personal cualificado.

#### **Artículo 5.**

Para la educación física y el deporte son indispensables instalaciones y materiales adecuados.

## **Artículo 6.**

La investigación y la evaluación son elementos indispensables del desarrollo de la educación física y el deporte. (...)

### **e) Textos políticos y jurídicos europeos**

El Consejo de Europa, fundado en 1949, es una organización política de carácter intergubernamental. Tiene como objetivos el tratar las grandes cuestiones de la sociedad europea, excepto todo lo relacionado con temas de defensa.

Sus objetivos se agrupan básicamente en:

- a) Garantizar el respeto a la democracia pluralista y el respeto a los derechos humanos.
- b) Proponer soluciones comunes para los problemas de la sociedad europea.
- c) Fomentar la conciencia y valoración de la cultura europea.

El Consejo está formado por el Comité de Ministros, la Asamblea parlamentaria y el Secretario General.

Seguidamente adjuntamos y enunciamos, según Juan Mestre y Eduardo García (2000), aquellos textos elaborados, aprobados o asumidos, por el Consejo de Europa, que hacen referencia o que inciden en el deporte municipal:

#### ***e.1) Carta Europea del Deporte, de 1976 (primera)***

Recomienda a los gobiernos de los Estados miembros:

- a. Que, en la medida de lo posible, basen su política

nacional en los principios enunciados en la "Carta Europea del Deporte para Todos" adjunta a la presente Resolución.

b. Que den, en su territorio, la más amplia difusión posible a la "Carta" entre las personas y órganos interesados.

### **Artículo I**

Todas las personas tienen derecho a practicar deporte

### **Artículo II**

El deporte, como importante factor del desarrollo humano, debe ser fomentado y apoyado de forma adecuada por los fondos públicos.

### **Artículo III**

Dado que el deporte es uno de los aspectos del desarrollo sociocultural, debe tratarse, a las escalas local, regional y nacional, en relación con otros ámbitos en que se toman decisiones de política general y se procede a una planificación: educación, sanidad, asuntos sociales, ordenación del territorio, protección de la naturaleza, artes y actividades de ocio.

### **Artículo IV**

Corresponde a cada gobierno favorecer una cooperación permanente y efectiva entre los poderes públicos y las organizaciones no lucrativas, y fomentar la creación de estructuras nacionales que permitan desarrollar y coordinar el Deporte para Todos.

### **Artículo VI**

Dado que la amplitud de la práctica del deporte depende, entre otras cosas, del número de instalaciones disponibles, de su variedad y de las posibilidades de acceso a las mismas, la planificación global de dichas instalaciones debe considerarse

competencia de los poderes públicos, tener en cuenta las necesidades locales, regionales y nacionales, e incluir medidas dirigidas a garantizar el pleno empleo de los equipamientos existentes o que vayan a realizarse.

### **Artículo VIII**

En todo programa de desarrollo del deporte, deberá considerarse indispensable contar con un personal jerárquico calificado a todos los niveles de la gestión administrativa y técnica, de la animación y del entrenamiento.

#### ***e.2) Carta Europea del Deporte, de 1992 (segunda)***

La Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, en 1972 había adoptado el texto de la Carta Europa del Deporte para Todos, ya vista. Posteriormente en las fechas 14 y 15 de mayo de 1992, los ministros europeos responsables del deporte, reunidos en Rodas para su 7ª Conferencia, redactaron una nueva Carta, a la que denominaron genéricamente **CARTA EUROPEA DEL DEPORTE**. En fecha 24 de septiembre de ese mismo año 1992 el Comité de Ministros adoptó la Recomendación nº R (92) 13 sobre dicha Carta. Unos meses antes, mayo de 1992, la reunión de Ministros adoptó la Resolución nº 1, que se incluye previamente al texto (Resolución y Recomendación) de la propia Carta:

Recomienda a los gobiernos de los Estados miembros:

1. Que fundamenten sus políticas nacionales en materia de deporte y, en su caso, cualquier legislación pertinente, en la Carta Europea del Deporte, tal como se recoge en el Anexo a la presente Recomendación;

2. Que pidan a las organizaciones deportivas que tengan en cuenta, al formular sus políticas, los principios enunciados en la carta Europea del Deporte;

3. Que tomen las medidas necesarias para dar una amplia distribución a la Carta Europea del Deporte;

Además tiene incidencia, aunque más bien de forma indirecta otros textos tales como:

- *Creación de estructuras para el desarrollo del Deporte para Todos*

- *Papel de los Poderes Públicos en el Desarrollo del Deporte para Todos*

- *Principios para una política de Deporte para Todos*

- *Fomento de una mayor participación de la mujer en el deporte*

- *Proyecto de Manifiesto Europeo sobre los jóvenes y el deporte*

- *Deporte para minusválidos*

- *Deporte para minusválidos y grupos con salud deficiente*

- *Carta Europea del Deporte las Todos: Personas minusválidas*

- *Deporte para Todos: Personas de edad avanzada*

- *Deporte para los inmigrantes*

- *Deporte para los grupos sociales desfavorecidos*

- *Deporte para las categorías socialmente desfavorecidas y marginadas*

- *Preservación de los valores éticos del deporte*

- *Código de ética deportiva*

- *Proyecto de Resolución sobre la tolerancia y el deporte*

- *Declaración sobre el deporte, la tolerancia y el fair play*

- *Propuesta de declaración sobre la función del deporte en la sociedad. salud, socialización, economía*
  
- *Aspectos médicos de las actividades deportivas*
  
- *Creación de centros de medicina deportiva*
  
- *Test de aptitud física Eurofit*
  
- *Evaluación repercusión de las políticas deportivas y de los programas de Deporte para Todos*
  
- *Evolución económica y deporte*
  
- *El empleo en el deporte*
  
- *Deporte y medio ambiente*
  
- *La higiene en las instalaciones deportivas*
  
- *Ahorro energético en las instalaciones deportivas*
  
- *Cooperación Europea en materia de deporte*
  
- *Cooperación Europea en el ámbito del deporte*



## **ANEXO 2**

### **INSTRUMENTO UTILIZADO EN EL ESTUDIO**

UNIVERSIDAD DE VALENCIA



CUESTIONARIO TESIS:  
"DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE ENTIDADES DEPORTIVAS EN LA  
COMUNIDAD VALENCIANA".

**UIPEC**

Estimado amigo:

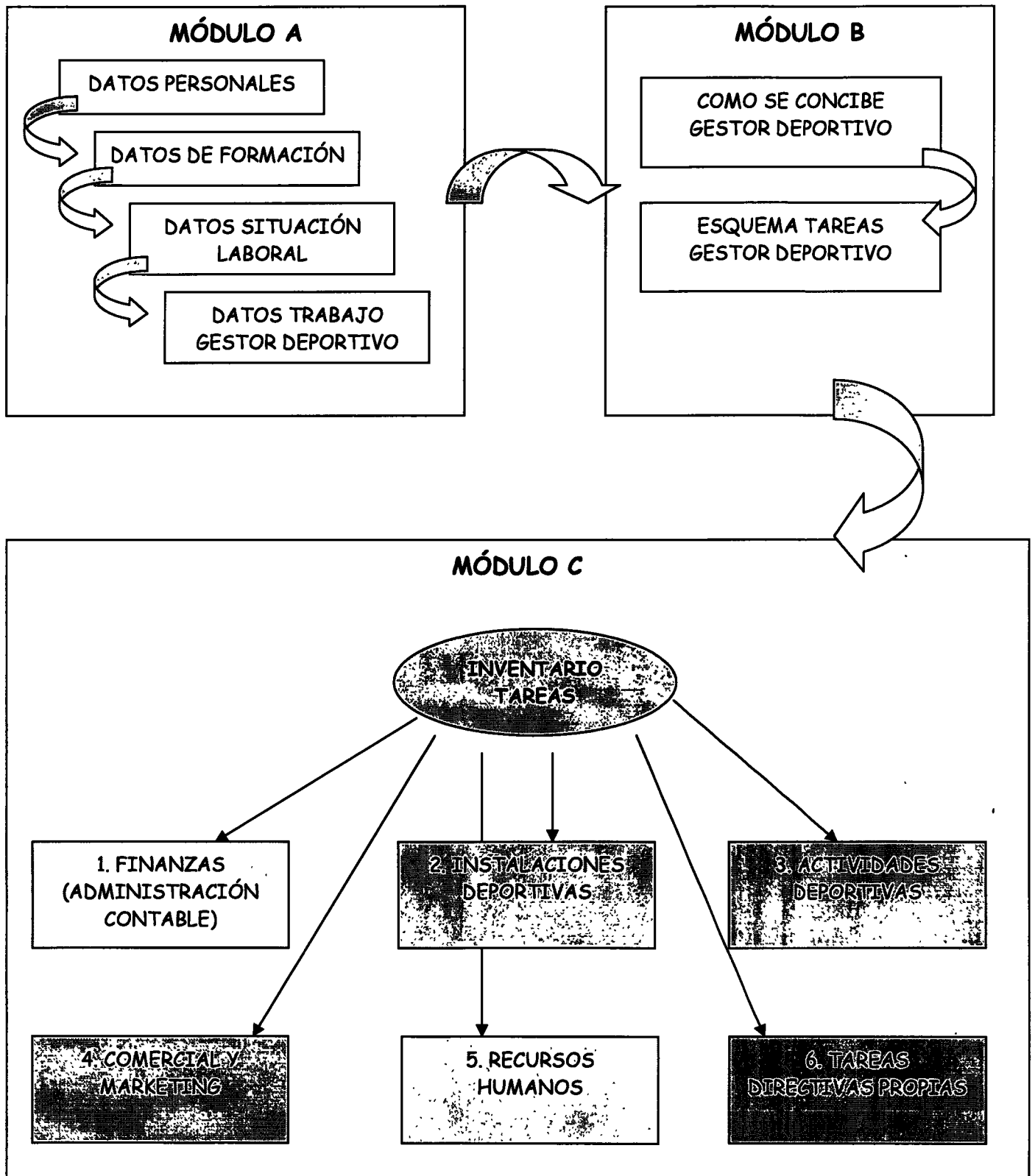
Desde julio de 2001 venimos realizando una investigación dirigida por los profesores Dr. Ismael Quintanilla y Dr. Javier Mundina, bajo el título "Dirección estratégica de entidades deportivas en la Comunidad Valenciana", que coordina el Área de Psicología Social (Unidad de Investigación de Psicología Económica y del Consumidor) y el departamento de Educación Física y Deporte de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y Deporte de la Universidad de Valencia, cuyo principal objetivo es definir cuál es el rol profesional de los gestores deportivos de las Administraciones públicas en la Comunidad Valenciana. Pretendemos averiguar qué hacemos profesionalmente los gestores deportivos y qué dimensiones y características nos definen como colectivo profesional.

Con este objetivo, iniciamos la investigación que, a través de una serie de fases, ha concluido con el cuestionario que ahora tiene entre manos. El procedimiento seguido, tal y como es generalmente admitido, se inició con una revisión de la bibliografía existente sobre dirección estratégica y gestión deportiva. Se realizaron reuniones de grupo con profesionales y entrevistas personales también con gestores deportivos en ejercicio. Confeccionando el cuestionario preliminar, se sometió al juicio de varios especialistas, tras lo cual se practicaron las rectificaciones oportunas. Llegamos así al cuestionario piloto, para posteriormente concluir con el definitivo tal y como ahora puede verse.

El cuestionario está compuesto por tres módulos diferentes: el primero lo constituye un conjunto de datos personales, de formación, situación socioprofesional y económica, el segundo módulo consta de una cuestión abierta donde se pregunta como se concibe el trabajo como Gestor Deportivo junto con un esquema de las tareas del mismo, y el tercer módulo está formado por un inventario de tareas que puede o no realizar un Gestor Deportivo repartidas a lo largo del tiempo, y éstas a su vez divididas en seis áreas de actividad. Para facilitar la contestación a la encuesta, en la siguiente hoja encontrará un esquema-guía de la misma.

Destacar que se garantizará la confidencialidad y el anonimato de cada uno de los cuestionarios que recibamos, y esperamos que todo este esfuerzo común pueda verse reflejado a medio plazo en un mejor conocimiento y desarrollo de nuestro colectivo profesional. Por último nos resta agradecerle de antemano su colaboración y el interés que estamos seguros este trabajo le despertará. Sin sus respuestas y su sinceridad en las contestaciones, nuestro empeño, evidentemente, resultaría vano.

# ESQUEMA DEL CUESTIONARIO.



## INDICACIONES PARA CONTESTAR EL CUESTIONARIO.

En el primer apartado de datos de identificación deberá contestar a una serie de cuestiones personales que se presentan agrupadas en varios módulos.

La mayoría de los items se contestan señalando una cruz en la casilla de la alternativa adecuada, pero otros deben de contestarse escribiendo la respuesta. En este caso, intente escribir con letra clara y mayúscula para facilitar la tarea de codificación de las respuestas.

Procure contestar a la totalidad de los items. Recuerde que se trata de una encuesta anónima cuyos datos serán tratados confidencialmente.

Para contestar al último apartado, exponemos a continuación un ejemplo de cómo rellenar las tablas de tareas:

TAREAS: INSTALACIONES Y ACTIVIDADES	PASADO			PRESENTE			FUTURO		
	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente
1. Organización de Ligas	X				X				X

Supongamos la tarea "organización de Ligas", en el pasado las *realicé* yo directamente (marco con una X), en el presente, se las *encargo a un coordinador* (personal especializado interno), y en el futuro *pienso contratar a una empresa privada* para que las organice.

Si nos equivocamos, marcamos con un círculo la errónea y ponemos una X en la correcta.

(X)	X	
MAL	BIEN	

Obviamente al no contestar al item o pregunta en cuestión entenderemos que no lo hizo en el pasado, no lo hace en el presente, y que usted cree en la posibilidad de tampoco hacerlo en el futuro.

## DATOS PERSONALES.

- Género:  Hombre  Mujer
- Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_
- Lugar de nacimiento: \_\_\_\_\_
- Provincia de: \_\_\_\_\_
- Estado civil:
  - Soltero
  - Viudo
  - Separado
  - Casado
  - Divorciado
  - Pareja de hecho
- Lugar de residencia: \_\_\_\_\_
- Provincia: \_\_\_\_\_
- Años que lleva residiendo en la misma población: \_\_\_\_\_
- N° de habitantes de la población en la que reside:
  - Menos de 15.000 hab.
  - De 15.000 a 50.000 hab.
  - De 50.000 a 100.000 hab.
  - De 100.000 a 500.000 hab.
  - Más 500. 000 hab.
- Nivel socioeconómico:
  - Alto
  - Medio-alto
  - Medio-bajo
  - Bajo

## DATOS DE FORMACIÓN.

- Nivel de estudios que posee: \_\_\_\_\_
- Nombre de los estudios que posee: \_\_\_\_\_
- Año que finalizó los estudios: \_\_\_\_\_
- En caso de estudios Universitarios: Facultad en la que se licenció/diplomó: \_\_\_\_\_
- Especialidad o, en su defecto, asignaturas optativas que escogió: \_\_\_\_\_
- ¿Está doctorado? si  no  ¿Año en que se doctoró? \_\_\_\_\_
- ¿Ha realizado algún curso de postgrado o especialización? si  no
- Mencione los más destacados: \_\_\_\_\_
- ¿Ha realizado algún master?  si  no
- Mencione cuales: \_\_\_\_\_
- ¿Tiene alguna otra titulación de carácter universitario? si  no
- ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_



**DATOS RELACIONADOS CON SU TRABAJO COMO GESTOR DEPORTIVO.**

- Año en que trabajó por primera vez como gestor deportivo. \_\_\_\_\_
- Días que trabaja a la semana. \_\_\_\_\_
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como gestor deportivo?
  - Menos de 6 meses.
  - Entre 6 y 12 meses.
  - Entre 1 y 2 años.
  - Entre 2 y 5 años.
  - Más de 5 años.
- Áreas de la gestión a las que se dedica.

	Nada <span style="float: right;">Mucho</span>				
	1	2	3	4	5
Instalaciones deportivas	1	2	3	4	5
Actividades deportivas.	1	2	3	4	5
Directivas propias.	1	2	3	4	5
Recursos humanos.	1	2	3	4	5
Comercial y marketing.	1	2	3	4	5
Finanzas (contabilidad).	1	2	3	4	5

- Tiempo aproximado dedicado a cada Área.

	% Dedicado
Instalaciones deportivas	
Actividades deportivas.	
Directivas propias.	
Recursos humanos.	
Comercial y marketing.	
Finanzas (contabilidad).	
	100%






















	PASADO			PRESENTE			FUTURO		
	Realicé	Delegué internamente	Contraté externamente	Realizo	Delego internamente	Contrato externamente	Realizaré	Delegaré internamente	Contrataré externamente
									
24. Información a los políticos sobre el funcionamiento del servicio deportivo									
25. Relación con el equipo directivo-político del organismo autónomo									
26. Relación con los demás servicios municipales									
27. Elaboración de pliegos técnicos para la contratación de actividades y servicios									
28. Asesoramiento en la elección de la empresa adjudicataria									
29. Reunión de toda la información necesaria para la elaboración del pliego técnico									
30. Información sobre las necesidades del servicio a prestar									
31. Elaboración de los horarios y necesidades del personal									
32. Determinación del precio de la base de licitación									
33. Seguimiento y control de los planes de calidad									
34. Mantenimiento de reuniones periódicas con los responsables de cada área									
35. Establecimiento de las pautas de calidad a seguir por la entidad									
36. Determinación de las prioridades a ejecutar en el plan de calidad									
37. Atención a los medios de comunicación									
38. Presentación de la actividad a la opinión pública									
39. Trasmisión de la imagen de la entidad fuera del municipio									
40. Atención a todas las obligaciones de su cargo									
41. Supervisión de las nuevas proposiciones									
42. Establecimiento de la visión global de la entidad									
43. Dirección de la entidad para la consecución de los objetivos									

**MUCHA GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

<b>CONTACTOS:</b>	Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte
Nombre: Ana M <sup>a</sup> Gómez Tafalla.	Nombre: Javier Mundina Gómez
Telf: 96.327.41.65.	Telf: 96 2511411 Departamento Educación .Física. y Deportes
e-mail: anamaqota@hotmail.com	e-mail: jose.j.mundina@uv.es