

TESIS

BID. T 1316

**GESTION
DE INSTALACIONES
DEPORTIVAS:**

**ANALISIS DEL ROL
DEL GERENTE**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:

D. José Ramos López

DIRECTOR: Dr. D. José M^a Peiró Silla.

Facultad de Psicología
Universitat de València
Agosto, 1993.



UMI Number: U607346

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U607346

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

**A Alejandro y Amparo,
por compartir nuestro tiempo**

Un esfuerzo colectivo

Esta Tesis Doctoral es, en muy diversas formas, un trabajo colectivo. Sin el esfuerzo, la colaboración y el apoyo prestado por un gran número de gente, la finalización de este trabajo no hubiera sido posible. Es por ello que quiero dar las gracias sinceramente a todas esas personas por haber contribuido en esta labor.

En primer lugar, quiero hacer llegar mi enorme agradecimiento a José María, que es quien ha participado más directamente. Además de su orientación, sus conocimientos y su constante ánimo para finalizar el trabajo, que han resultado tan valiosos para el resultado de este trabajo, hay que destacar el espíritu de superación que ha transmitido a nuestro equipo de investigación, y en fin su compañerismo y amistad. Su contribución y lo que he podido aprender superan con mucho lo recogido en esta obra.

También hay que destacar la labor que una serie de personas han desarrollado en la investigación que sirve de marco a esta Tesis Doctoral. Quiero agradecer especialmente su esfuerzo, su motivación y en ocasiones su paciencia. Gracias a Carmen, Mamen, Vicente, Jesús, Pilar, Vicente y José Luis, y sobre todo a Isabel y Pilar, por el trabajo que han aportado. Este agradecimiento se hace extensible al resto de compañeros de la Unidad de Investigación en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, que quizá de forma menos evidente, pero igualmente importante, han contribuido con sus opiniones, comentarios, estímulo y amistad al desarrollo de este proyecto. A todos ellos, quiero agradecer lo que me han aportado (humana y profesionalmente), y espero que la colaboración continúe por muchos años.

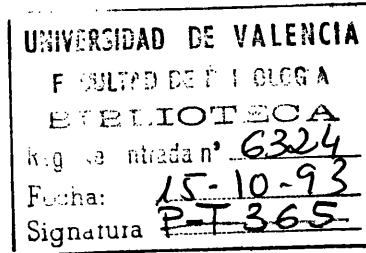
La participación de otra serie de personas han sido vital para el desarrollo del proyecto: los gerentes de las instalaciones deportivas que se han prestado a colaborar en esta investigación, dedicando su tiempo, su colaboración, su experiencia y sus opiniones. Si bien es cierto que sin el resto de personas mencionadas este trabajo no sería el mismo, sin la participación de todos los encuestados, sencillamente este trabajo no sería. Así que esta obra es, en parte, también suya.

Por último, quiero agradecer una colaboración muy especial, que no por menos académica resulta de menor importancia. A mi familia, y sobre todo a Amparo y Alejandro, quiero agradecerles su comprensión y su cariño, el haber permitido que encontrase tiempo para trabajar, y en alguna ocasión, el haber conseguido que mi atención se alejase de esta investigación. Es por ello que quiero dedicarles mi más profundo agradecimiento. En especial, esta Tesis es para ellos dos.

Valencia, Agosto de 1993

D. 115. 426

L. 115. 439



BID. T1316

INDICE DE CONTENIDOS.

INTRODUCCION.....	1
1. CONCEPTUALIZACION DEL TRABAJO DIRECTIVO.....	9
1.1. Introducción.....	12
1.2. La controversia sobre el contenido del trabajo directivo.....	20
1.3. Revisiones críticas sobre el trabajo directivo.....	22
1.4. Parámetros relevantes en el estudio del trabajo directivo.....	30
1.5. Cuatro formulaciones sobre el trabajo directivo.....	46
1.6. Técnicas de análisis de puestos directivos.....	61
1.6.1. Observación de puestos directivos.....	67
1.6.2. Diarios y autoregistros en puestos directivos.....	69
1.6.3. Uso del Repertory Grid en el análisis de puestos directivos.....	71
1.6.4. Cuestionarios de análisis de puestos directivos.....	75
1.6.5. La elección del método de análisis de puestos directivos.....	82
1.7. Resumen.....	85
2. ORGANIZACIONES DE SERVICIOS Y LA DISTINCION PUBLICO/PRIVADO.....	87
2.1. Caracterización de las organizaciones de servicios.....	91
2.2. Clasificación de los servicios.....	99
2.3. ¿Es diferente la dirección de las organizaciones de servicios?	107
2.3.1. Características diferenciales.....	108
2.3.2. Implicaciones en la gestión de las organizaciones de servicios.....	113
2.4. La calidad en las organizaciones de servicios.....	146

2.5. La distinción público/privado en las organizaciones.....	155
2.6. La reformulación de la distinción público/privado.....	170
2.6.1. Perspectivas de estudio de la distinción público/privado.....	170
2.6.2. Principales criterios en la distinción público/privado.....	173
2.6.3. El carácter público de las organizaciones.....	178
3. EL ESTUDIO DE LA DIRECCION DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.....	185
3.1. El fenómeno deportivo y su creciente importancia.....	188
3.2. Las organizaciones deportivas.....	194
3.3. Evolución reciente de la Gestión de instalaciones deportivas.	200
3.4. La gestión deportiva como área de actuación profesional.....	211
3.4.1. Delimitación conceptual de la gestión deportiva.....	217
4. ESTUDIO DE LA GESTION DEPORTIVA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	
OBJETIVOS, DIRECTRICES Y METODOLOGIA.....	247
4.1. Punto de partida.....	249
4.2. Las directrices del estudio de la gestión de instalaciones.....	252
4.3. Elaboración del cuestionario de análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas.....	255
4.4. Muestra de gerentes de instalaciones deportivas.....	261
4.6. Limitaciones del estudio.....	270
5. FASE DE ESTUDIO CUALITATIVO: MESAS REDONDAS SOBRE LA GESTION	
DEPORTIVA.....	273
5.1. Introducción.....	275
5.2. Políticas deportivas y deporte municipal.....	278

5.2.1. Las relaciones entre el nivel político y el nivel profesional de la gestión de las instalaciones deportivas.....	282
5.2.2. Estructuras organizativas y gestión de instalaciones municipales.....	287
5.3. Funciones y responsabilidades de los gerentes de instalaciones deportivas.....	291
5.3.1. Parámetros relevantes para la diferenciación del rol de gerente.....	296
5.4. La formación de los gerentes de instalaciones deportivas.....	303
5.5. Otras cuestiones relevantes tratadas en las Mesas Redondas.	310
5.6. Conclusiones.....	315
 6. DESCRIPCION DEL ROL DEL GERENTE DE INSTALACIONES DEPORTIVAS: ACTIVIDADES, COMPETENCIAS Y PROBLEMÁTICA.....	 323
6.1. Area de gestión económico-administrativa.....	328
6.1.1. Frecuencia de realización de la gestión económico-administrativa.....	330
6.1.2. Competencias de los gerentes en la gestión económico-administrativa.....	334
6.1.3. Necesidad de mejorar las tareas de la gestión económico-administrativa.....	337
6.1.3. Problemática de la gestión económico-administrativa.....	340
6.1.5. Integración de resultados.....	343
6.2. Area de la gestión del personal.....	346
6.2.1. Frecuencia de realización de la gestión de personal.	347

6.2.2. Competencias de los gerentes en la gestión de personal.....	351
6.2.3. Necesidad de mejorar las tareas de la gestión de personal.....	354
6.2.4. La problemática de la gestión de personal.....	357
6.1.5. Integración de resultados.....	360
6.3. Area de la gestión del mantenimiento de las instalaciones.	363
6.3.1. Frecuencia de realización de la gestión del mantenimiento.....	364
6.3.2. Grado de planificación de las tareas de la gestión de mantenimiento.....	366
6.3.3. Competencias de los gerentes en la gestión del mantenimiento.....	369
6.3.4. Suficiencia de recursos destinados a la gestión del mantenimiento.....	372
6.3.5. Problemática de la gestión del mantenimiento.....	375
6.3.6. Integración de resultados.....	377
6.4. Area de gestión de la oferta de las instalaciones.....	379
6.4.1. Frecuencia de realización de la gestión de la oferta.	381
6.4.2. Grado de planificación de la gestión de la oferta.....	385
6.4.3. Competencias del gerente en la gestión de la oferta.	389
6.4.4. Necesidad de mejorar la gestión de la oferta.	392
6.4.5. Problemática de la gestión de la oferta.....	395
6.4.6. Integración de resultados.....	398
6.5. Area de gestión del marketing y promoción.....	401
6.5.1. Frecuencia de realización del marketing.....	403

6.5.2. Grado de planificación de la gestión del marketing y la promoción.....	405
6.5.3. Competencias del gerente en la gestión dl marketing.	408
6.5.4. Necesidad de mejorar la gestión del marketing.....	409
6.5.5. Integración de resultados.....	412
6.6. Las relaciones externas de la instalación con otras organizaciones.....	413
6.8. Análisis comparativo de las diferentes áreas de la gestión.....	418
6.9. Conclusiones.....	422

7. PERFILES DE DESEMPEÑO DE LA GESTION DE INSTALACIONES

DEPORTIVAS.....	427
7.1. Perfiles de desempeño de la gestión económico administrativa.	431
7.2. Perfiles de desempeño de la gestión de personal.....	434
7.3. Perfiles de desempeño de la gestión de mantenimiento.....	438
7.4. Perfiles de desempeño de la gestión de la oferta de las instalaciones.	440
7.5. Perfiles de desempeño de la gestión de marketing.	443
7.6. Perfiles de desempeño de la gestión comparación y síntesis.....	448
7.7. Perfiles de gestión de instalaciones Análisis integrador.....	451
7.7.1. Perfiles de gestión en función de las competencias del gerente.....	452
7.7.2. Perfiles de gestión en función de la frecuencia de realización de las tareas.....	458

7.8. Patrones de instalaciones deportivas en función de sus niveles de problemática.....	462
7.9. Conclusiones.	465
8. CONCLUSIONES.....	469
8.1. Conclusiones sobre el método utilizado.	471
8.2. El trabajo directivo y los resultados de este estudio.....	475
8.3. Las instalaciones deportivas como organizaciones de servicios.	478
8.4. La dimensión público/privado y las organizaciones deportivas.	486
8.5. Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas.	488
8.6. La formación en gestión de instalaciones deportivas.....	495
8.7. Consideraciones finales.	504
REFERENCIAS.....	507
ANEXO I:	
Cuestionario de análisis del puesto gerenciales de instalaciones deportivas	527

"...digo que se ve a los *príncipes* prosperar hoy y caer mañana, sin que se haya apreciado cambio alguno en su naturaleza o en sus cualidades. Creo que la causa de esto reside en primer lugar en las razones expuestas ampliamente con anterioridad, es decir, aquellos *príncipes* que se apoyan únicamente en la fortuna se hundén tan pronto como ella cambia. Creo, además, que prospera aquel que armoniza su modo de proceder con la condición de los tiempos y que, paralelamente, decae aquel cuya conducta entra en contradicción con ellos. Porque se puede apreciar que los hombres proceden de distinta manera para alcanzar el fin que cada uno se ha propuesto...; y a pesar de estos diversos procedimientos todos pueden alcanzar su propósito."

Nicolás Maquiavelo (El príncipe, cap. XXV).

"Por lo demás era como si el que te dije hubiera tenido la intención de narrar algunas cosas, puesto que había guardado una considerable cantidad de fichas y papelitos, esperando al parecer que terminaran por aglutinarse sin demasiada pérdida. Esperó más de lo prudente, por lo visto, y ahora a Andrés le tocaba saberlo y lamentarlo, pero aparte de ese error lo que más parecía haber detenido al que te dije era la heterogeneidad de las perspectivas en que habían sucedido las tales cosas, sin hablar de un deseo más bien absurdo y en todo caso nada funcional de no inmiscuirse demasiado en ellas. Esta neutralidad lo había llevado desde un principio a ponerse como de perfil, operación siempre riesgosa en materia narrativa, y no digamos histórica, que es lo mismo, máxime cuando el que te dije no es ni sonso ni modesto, pero algo poco explicable parecía haberle exigido una posición sobre la cual nunca estuvo dispuesto a dar detalles. En cambio, aunque no fuera fácil, había preferido proporcionar de entrada diversos datos que permitieran meterse desde ángulos variados en la breve pero tumultuosa historia ...".

Julio Cortázar (Libro de Manuel).

INTRODUCCION.

INTRODUCCION.

Este trabajo es, en primer lugar, el fruto de muchas horas de reflexión, discusión y trabajo de campo realizado para intentar contestar una serie de preguntas. Ofrece la síntesis de todo lo que hemos avanzado para obtener respuesta a esos interrogantes. Sin embargo, difícilmente una investigación puede dar respuesta a todas las incertidumbres de las personas que la han realizado. Antes al contrario, conforme se avanza en la comprensión de un fenómeno, mayores son los interrogantes que surgen a sus investigadores. En esta línea, este trabajo también supone el punto de partida de futuras investigaciones para resolver las incertidumbres que han surgido a partir de su realización.

El presente trabajo pretende dar respuesta a tres cuestiones principales. El primero de ellos es el contenido del trabajo de los gerentes de las instalaciones deportivas. Estamos interesados en conocer qué hacen las personas que desempeñan puestos de gestión en las 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. Este análisis de puestos directivos de las instalaciones tiene además una doble vertiente: queremos conocer el trabajo que realizan los ocupantes de esos puestos, pero también estamos muy interesados en obtener una valoración acerca de la "calidad" con la que realizan las tareas de gestión. Es decir, se pretende analizar el trabajo de los gerentes de instalaciones y a la vez conocer el estado de la gestión de esas instalaciones deportivas. Esto supone combinar en cierto modo una perspectiva centrada en el individuo (qué trabajo realizan ciertas personas) con otra centrada en un nivel supraorganizacional (como puede valorarse en conjunto la gestión de una muestra de instalaciones deportivas).

4 Gestión de Instalaciones Deportivas: Análisis del rol del gerente.

En segundo lugar, resulta poco predecible que el patrón de desempeño de los puestos de gerentes de instalaciones deportivas sean completamente homogéneos y uniformes. Por tanto, estamos profundamente interesados en establecer las diferencias y peculiaridades que pueden existir en la manera en que diversas personas llevan a cabo ese puesto de trabajo. En principio, una diversidad de variables pueden motivar la aparición de elementos distintivos en el contenido del puesto, variables referidas tanto a los propios ocupantes del puesto como a las características y demandas específicas de cada puesto o de las organizaciones en las que se desarrollan. Sin embargo, nuestro interés se centra muy especialmente en dos aspectos: la propiedad y el tamaño de las instalaciones. Es por ello que al intentar responder a este segundo aspecto vamos a actuar en dos direcciones. Una de ellas es establecer si además del *contenido genérico del puesto de gerente* de instalación deportiva, pueden diferenciarse distintos patrones de desempeño de ese puesto. La segunda consistirá en analizar si existen diferencias en ese contenido genérico en función de la propiedad de las instalaciones y de su tamaño.

El tercer aspecto al que pretende responder este trabajo 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 de desempeñarlos, tenemos interés en delimitar las demandas de formación para poder desempeñarlos con eficacia. En la medida de lo posible, queremos contribuir a la formación y desarrollo futuros de los directivos de las instalaciones deportivas. Sin embargo, debe aclararse que este tercer aspecto sólo puede aclararse en su primera parte: las demandas y necesidades de formación y habilidades específicas. La segunda parte consiste en la cobertura de esas necesidades, y sólo puede ser resuelta por completo desde una perspectiva de intervención.

El acercamiento a estas tres cuestiones debe considerar tanto un enfoque normativo como en lo descriptivo, de manera que las respuestas tengan en cuenta lo genérico y lo circunstancial. Por ello, el presente estudio recurre a la literatura existente junto con la realización de un estudio empírico (cualitativo y cuantitativo).

El primer capítulo pretende establecer un marco de referencia del que partir en el estudio de los puestos directivos en instalaciones deportivas. Ese punto de partida necesariamente debe ser la consideración del trabajo directivo (o el trabajo de los directivos). Comenzar definiendo el trabajo directivo, analizando las diferentes aproximaciones a su estudio, los problemas metodológicos que plantea, los diferentes parámetros que deben considerarse, y las críticas respecto a la conceptualización actual de ese trabajo, constituyen por tanto el principio necesario para analizar el contenido preciso de unos puestos que se consideran, en primer lugar, "puestos directivos". Este punto de partida intenta delimitarse en el capítulo denominado Conceptualización del trabajo directivo.

Desde un punto de vista también normativo, el segundo capítulo pretende estrechar ese punto de partida analizando detenidamente dos cuestiones fundamentales. Para avanzar en el conocimiento del trabajo de los gerentes deportivos, la consideración de las organizaciones de servicios y la distinción entre organizaciones públicas y privadas constituye el segundo paso. Ello permite por una parte, delimitar con mayor precisión el marco de referencia, pero además fundamentar la discusión que posteriormente se desarrollará en torno a las diferencias en función de la propiedad de la instalación. Los gerentes de instalaciones deportivas son directivos de organizaciones de servicios, y la propiedad de las instalaciones que dirigen es un aspecto clave en la presente investigación.

El tercer capítulo intenta acotar al máximo el marco de referencia sobre el trabajo directivo. Una vez realizada la revisión sobre los puestos directivos en general, y las peculiaridades que pueden producirse en esos puestos en las organizaciones de servicios y la propiedad de las mismas, se completa la aproximación al objeto de este estudio: las organizaciones deportivas y la gerencia en el ámbito del deporte. Este capítulo se orienta en gran medida a conocer la evolución de las políticas deportivas en los últimos años, y a analizar la formación en temas de gestión deportiva. Constituye por tanto un paso en la búsqueda de respuesta para las tres cuestiones planteadas anteriormente.

Tras esta perspectiva básicamente normativa, la segunda parte de este trabajo se centra en la realización de un estudio empírico sobre el contenido del trabajo de los gerentes de instalaciones deportivas. El cuarto capítulo se centra en los aspectos metodológicos del estudio. Tras él, se presentan los resultados de la fase cualitativa de ese estudio. Esta primera fase, consistente en la realización de una serie de mesas redondas con diferentes personas vinculadas a la gestión de instalaciones deportivas, analiza 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. Este es el primer paso para responder a los interrogantes planteados desde una perspectiva empírica y descriptiva.

El sexto capítulo avanza en la misma dirección. Supone el análisis del puesto de gerente desde una aproximación cuantitativa basada en el empleo de un cuestionario de análisis de puestos. Si el quinto capítulo describe diversos aspectos relevantes de la gestión de instalaciones, el capítulo seis realizada una descripción detallada de las diversas facetas de la gestión y de la problemática de las

instalaciones. Además, presenta resultados acerca de las diferencias que pueden suponer respecto del trabajo directivo la propiedad y el tamaño de la instalación.

El séptimo capítulo se centra en la diferenciación del puesto de trabajo en perfiles de desempeño distintos. Contribuye por tanto a responder a la segunda de las cuestiones planteadas. Diferenciar como se plasma el trabajo directivo en distintos patrones de desempeño significa enriquecer el análisis de los que hacen los gerentes, y puede servir para potenciar el carácter aplicado de la investigación. Su objeto es por tanto precisar y matizar los resultados presentados en el capítulo anterior.

Por último, el capítulo ocho presenta las conclusiones más destacadas del estudio. En él se presenta una síntesis de los resultados encontrados y se estudian las implicaciones que los mismos pueden tener, en especial de cara a la formación en gestión deportiva.

Esperamos que el contenido de este trabajo también ofrezca respuestas al lector, o al menos contribuya a abrirle nuevos interrogantes sobre el trabajo gerencial en las organizaciones deportivas.

Valencia, Agosto de 1993.

1

CONCEPTUALIZACION DEL TRABAJO DIRECTIVO.

1. CONCEPTUALIZACION DEL TRABAJO DIRECTIVO.

Definir que se entiende por trabajo directivo y presentar una aproximación al contenido de los puestos de dirección organizacional, aunque sea a nivel genérico, constituyen el primer paso de un estudio que tiene la pretensión de analizar en profundidad el contenido del puesto de trabajo de los gerentes de las instalaciones deportivas. El objetivo del presente trabajo consiste básicamente en responder a una triple cuestión: ¿qué hacen los gerentes de instalaciones deportivas?, ¿cuántos tipos de gerentes de instalaciones deportivas existen y cómo pueden caracterizarse? y ¿qué implicaciones tiene ello para la formación sobre gestión de instalaciones?

Para llegar a obtener respuesta a esta cuestión, resulta útil partir de los resultados de estudios precedentes, que de manera más o menos directa contribuyen a delimitar el objeto de estudio. Por ello, si se pretende analizar puestos directivos de instalaciones deportivas, el punto de partida debe ser necesariamente la conceptualización del trabajo directivo: qué se entiende por trabajo directivo, cuáles son sus principales características, si existe o no una base común en el trabajo de directivos de organizaciones diferentes (o sectores, o niveles jerárquicos, etc), y qué resultados sobre el trabajo directivo han sido obtenidos previamente.

Podrá objetarse que este punto de partida es excesivamente genérico. Sin embargo, esa objeción debería basarse en una revisión previa de las aportaciones a ese estudio. En principio, cabe pensar que los gerentes de las instalaciones deportivas son, en primer lugar, directivos que trabajan en un contexto y unas condiciones determinadas, pero directivos al fin y al cabo. Resulta imprescindible para poder aceptar o rechazar esta primera aproximación al trabajo de los gerentes de instalaciones deportivas, establecer un marco de referencia (es decir, partir de una aproximación normativa) con el que poder comparar los resultados empíricos

que se obtengan posteriormente (siguiendo una aproximación descriptiva). La pretensión de este primer capítulo, por tanto, es la de delimitar el contenido del trabajo directivo en términos generales, lo que hacen los gerentes o directivos en general. Los dos capítulos posteriores intentarán concretar este punto de partida (qué hacen los gerentes de organizaciones de servicios, qué hacen los gerentes de organizaciones públicas, qué se conoce sobre el trabajo de los gerentes deportivos), mientras que los siguientes pretenderán confirmar las semejanzas y peculiaridades que los gerentes de instalaciones deportivas tienen con respecto al trabajo directivo considerado genéricamente.

1.1. Introducción.

En una sociedad caracterizada por la existencia de un gran número de organizaciones, las personas encargadas de dirigir las han alcanzado un gran prestigio e importancia. El incremento de las Escuelas de Dirección, de los Masters en Dirección de Empresas, de todo tipo de ofertas de formación para directivos, es un indicador de la relevancia que han alcanzado los directivos. Otros indicadores pueden ser los altos salarios que reciben, el importante esfuerzo (también en cuanto a los gastos que conlleva) que se realiza para seleccionar al personal directivo, o la gran cantidad de libros publicados sobre el tema de la dirección, algunos de ellos con ventas extraordinarias.

Las publicaciones sobre Dirección comprenden desde 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. Butler (1986) divide en dos grupos los libros sobre gestión: los "prescriptivos", que identifican alguna cuestión problemática a la que ofrecen una solución y suelen tener un tono propagandístico, y los "descriptivos", que presentan una panorámica general de la Dirección a partir de la literatura prescriptiva disponible, en general libros que muestran la densidad del problema pero pocas veces permiten descubrir el "camino correcto" entre las diversas posibilidades.

Sin embargo, pese a esta importancia de los directivos o "managers", y a pesar de la gran cantidad de publicaciones e investigación disponibles, una serie de autores han puesto de manifiesto lo poco que se sabe en definitiva de "la naturaleza del trabajo directivo", o de lo que los directivos realizan en su trabajo (Mintzberg, 1973, 1989; Hannaway, 1989; Boyatzis, 1982; Hales, 1986; Stewart, 1989). 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.

En cuanto a la existencia de modelos teóricos acerca de la Dirección, diversos autores hablan de "una jungla teórica" (Butler, 1986) o el "enredo" de la teoría de la Dirección (Evans, 1992). Mintzberg (1973) cita diversas escuelas de pensamiento: la escuela clásica (dirección científica del trabajo), la escuela económica, la escuela de la toma de decisiones, las escuelas de liderazgo, o la escuela de las actividades en el trabajo. Cohen (1988) cita cuatro acercamientos teóricos a la Dirección: la teoría clásica, la escuela de las relaciones humanas, la teoría de sistemas y el enfoque de la contingencia, que se describen brevemente a

continuación. Bagchus y Van Dooren (1984) citan cinco aproximaciones teóricas: la teoría clásica y los acercamientos neo-clásicos, la aproximación cuantitativa o "Management Science", el enfoque de la conducta humana, la aproximación de sistemas y el enfoque de la contingencia. Schermerhorn (1989) distingue también esos cinco enfoques teóricos.

-La teoría clásica de la dirección (cuyas contribuciones más conocidas son quizá las de Fayol o Taylor) se caracteriza por dotar al trabajo directivo de una esencia propia, generalizable a todos los puestos directivos, y con una validez universal prácticamente. Ese trabajo directivo estaría compuesto por cinco funciones: Planificación, Organización, Coordinación, Mando-Dirección y Control (según Fayol), o las recogidas en el acrónimo POSDCORB: planificar, organizar, formación y mantenimiento de la plantilla, dirigir, coordinar, informar y crear presupuestos. Algunos principios fundamentales en esta teoría son la división del trabajo, la diferenciación jerárquica, los conceptos de autoridad y de disciplina, la unidad de mando o la iniciativa.

-La escuela de las relaciones humanas supone, de igual modo que la teoría clásica, tanto un modelo sobre la dirección como una teoría acerca del funcionamiento de las organizaciones. Tanto una como la otra tienen como base una particular concepción del individuo en el contexto del trabajo, y de algún modo, la escuela de las relaciones humanas es la reacción a la teoría clásica. La escuela de las relaciones humanas enfatiza los aspectos humanos, personales y de relación, situándolos como una parte clave del trabajo de directivos y supervisores. Las habilidades de liderazgo y de asesoramiento son las más importantes en el trabajo de los directivos. Junto a ello, la importancia de los aspectos informales en la organización, la consideración del trabajo como una actividad grupal y la influencia del grupo sobre la conducta de los diferentes individuos, son los elementos que

caracterizan a este enfoque. De todo ello se desprende que las funciones principales de la Dirección son el liderazgo de las personas en la organización, y la optimización de esas personas, teniendo en cuenta la "organización informal" y tratando con todos los aspectos interpersonales de la trama relacional de esa organización.

-La teoría de sistemas (que presenta un carácter general, más bien como un método de análisis aplicable a distintos problemas), aplicada al ámbito organizacional, conceptualiza las organizaciones como sistemas abiertos compuestos a su vez de subsistemas. Uno de ellos sería el sistema directivo, que puede ser estudiado a su vez de forma sistémica. Así, se conceptualiza como un sistema de input/proceso/output centrado especialmente en la toma de decisiones. Este enfoque pretende, a partir de las regularidades existentes, llegar a alguna forma de programación de esa tarea (con apoyo informático, por lo general), de modo que sea posible facilitar y acelerar la toma de decisiones, partiendo de la información y requisitos necesarios, previstos durante la fase de programación.

-El enfoque de la contingencia enfatiza la importancia del ajuste entre la organización y su entorno, de modo que no podría hablarse de una estructura organizacional adecuada "per se", sino que el entorno de la organización influiría notablemente a la hora de determinar la estructura y los procesos organizacionales más oportunos para ese momento. Todo ello es trasladable al trabajo directivo, lo que supone que no puedan identificarse las características del trabajo directivo eficaz en toda situación, sino que ello dependería de una serie de variables que deben ser tenidas en cuenta en el momento de determinar el estilo directivo y las funciones a realizar.

-Conviene también describir uno de los modelos teóricos contemplados por Mintzberg (1973). La escuela de la teoría de la decisión se centra en la toma de

decisiones como la tarea que determina el trabajo directivo y constituye su misión principal y su característica diferencial (Mintzberg llega a diferenciar la literatura sobre gestión y dirección en dos bloques: la que trata sobre la toma de decisiones -y prácticamente sólo sobre eso- y la que trata sobre liderazgo -olvidando el resto de aspectos). La toma de decisiones se considera como limitadamente racional, donde la propia definición del problema es una fase crucial, y en la que no están disponibles todos los recursos necesarios. Por ello, las decisiones no pueden maximizarse, sino sólo alcanzar un nivel "satisfactorio". La organización es vista en este contexto como una serie de programas entrelazados y con cierto orden jerárquico, y el trabajo del directivo consiste en programar: diseñar y modificar los procedimientos a seguir por los subordinados (Mintzberg, 1973, p. 39).

Otras propuestas se describirán con mayor detalle en páginas posteriores. De momento, con estos cinco modelos que han centrado buena parte de la investigación sobre las Organizaciones y la Dirección de las mismas, basta para comprender la diversidad de planteamientos existentes, así como el énfasis que la mayoría de ellos realizan en las funciones que pueden ser catalogadas como directivas. De todos ellos, quizá el más arraigado en la mentalidad del hombre de la calle a la hora de pensar en el trabajo de los directivos sea el modelo clásico, que aunque puede haber incorporado elementos propuestos por otros enfoques (la importancia de las relaciones humanas o la relativización de la eficacia y la universalidad de la función directiva) puede ser considerado como el modelo más extendido, al menos de forma implícita.

En esta línea, Boyatzis (1982) considera que se han dado una serie de modelos de Dirección en el siglo XX que van desde la dirección científica hasta la escuela de las relaciones humanas, considerados como dos polos en cierto modo

opuestos. Pero quizá más interesante es su consideración de que todas las personas (cuanto menos, todos los directivos) poseen un modelo de Dirección, que puede ser más o menos explícito, puede presentar diversos niveles de concreción y detalle, y es utilizado para orientar su funcionamiento y sus comportamientos cotidianos.

La conceptualización de la Dirección Organizacional puede complementarse observando los contenidos de algunos manuales sobre este tema. Starr (1971) incluye sendos capítulos que tratan sobre Toma de decisiones, Planificación, Control y Organización. Butler (1986) incluye una sección sobre Motivación, otra sobre Organización y otra sobre Metas organizacionales y estrategia. Hellriegel y Slocum (1989) destinan una sección de su obra para cada uno de los siguientes aspectos: Planificación y Toma de decisiones, Organización, Liderazgo y Control, junto a una sección introductoria, otra destinada a las presiones ambientales y una última dedicada a los Recursos Humanos y el Cambio organizacional. Donnelly, Gibson e Ivancevich (1984) estructuran su manual sobre Dirección en cuatro secciones (Dirección y entorno directivo, Dirección del trabajo y la Organización, Dirección de personas, y Dirección de productos y operaciones, además de una sección dedicada a cuestiones emergentes). En ellas se ocupan de temas como Planificación (en tres secciones), Control (en dos de ellas), Liderazgo y Motivación (sólo en una). Bentley (1984) es el director de un manual que dedica una sección completa a sistemas de control, otra a la organización de la empresa, y otra a la motivación junto con el ambiente de trabajo.

Como se ve, por lo general los manuales se estructuran en torno a las "funciones directivas", que vienen a ser como etapas en las que se divide el trabajo directivo, y que definen las contribuciones de los directivos a la organización mediante unos pocos conglomerados que agrupan a una serie de actividades específicas.

La definición de lo que supone la Dirección Organizacional en términos de funciones directivas tiene una larga tradición. Las primeras definiciones de lo que es el trabajo directivo parten de la teoría de la administración científica y se expresan mediante listas de funciones: previsión-planificación, organización, mando-dirección, organización y control (Fayol, 1949), o la recogida en el ya citado acrónimo acuñado por Gulick POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting), que por su gran difusión es una de las principales fuentes de los modelos "implícitos" sobre dirección en una mayoría de los directivos. Una parte importante de la investigación, pretendiendo encontrar los elementos comunes a todo trabajo directivo, ha cristalizado en generalizaciones que se basan en las funciones a cumplir por los directivos, más que en las actividades que realizan en ese trabajo.

Ello ha supuesto que un buen número de definiciones del concepto "dirección" se realicen más en términos intencionales -las funciones- que descriptivos -conductas actividades o incluso tareas. 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, que puede denominarse "nominalista": determinan el objeto de estudio delimitando la muestra a estudiar (los directivos), estudiando posteriormente el desempeño de sus respectivos puestos de trabajo. Así, Stewart (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 nominalista 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).

Por otra parte, Bagchus y Van Dooren (1984) recogen una diferenciación de las distintas definiciones del término Dirección en al menos cuatro grupos:

- a) dirección como actividad, generalmente definida en términos de funciones directivas.
- b) dirección como un equipo en la organización. En la práctica, supone que existe una línea en algún lugar de la jerarquía organizacional por encima de la cual se considera directivos a los miembros, y por debajo de la misma, se les considera no directivos.
- c) dirección como una categoría social, que agruparía a todos los practicantes de una misma profesión, la de mayor responsabilidad para dirigir las empresas;
- d) dirección como ciencia o cuerpo de conocimiento.

Sin embargo, a la base del término Dirección, se halla la distinción entre dirigir y ejecutar: a los directivos se les asigna la misión de planificar y coordinar las tareas que otros llevan a cabo, pero sin que sean los directivos los que las ejecutan directamente.

Es en relación con estas cuestiones donde comienza a plantearse la discusión, ciertamente problemática, de la identidad o diversidad de "puesto directivo", "conducta directiva" y "trabajo directivo", así como la ambigüedad acerca de cuál de estos términos representa el objeto de estudio (Stewart, 1989, p. 4). Sobre esta cuestión se discutirá en mayor profundidad más adelante.

1.2. La controversia sobre el contenido del trabajo directivo.

A pesar de la relevancia de la Dirección Organizacional, de la cantidad de teorías y modelos sobre este tema (o quizá por ello) y de los ríos de tinta vertidos acerca de este asunto, diferentes autores han contrastado la escasez de estudios que aporten un conocimiento concreto sobre las verdaderas tareas realizadas por los directivos. En ocasiones, se aporta evidencia empírica que contradice los postulados de los modelos existentes. Otras veces, se menciona el alejamiento de los datos empíricos respecto a las teorías y modelos. Por último, en ocasiones se pone de manifiesto la falta de acuerdo entre distintos estudios, por lo que la confusión parece reinar por encima de la cantidad de estudios.

Así, Mintzberg (1973) afirma que aunque existen muchos libros sobre Dirección, se conoce poco acerca de lo que hacen los directivos en su trabajo. Hannaway (1989) comenta la gran diferencia existente entre publicaciones sobre "como ser un directivo con éxito en su trabajo", que parece no tener fin, y las publicaciones mucho más escasas sobre el análisis de la conducta real de los directivos en sus puestos (contraste entre lo que se piensa que los directivos "deberían" hacer y lo que los directivos hacen realmente). En este sentido, afirma que se conoce poco de la actuación real de los directivos en el trabajo. Page (1988) menciona la escasez de investigación sistemática sobre la naturaleza del trabajo directivo.

Martinko y Gardner (1990) señalan las dificultades existentes para establecer comparaciones entre los diferentes estudios, sobre todo por la existencia de codificaciones diferentes en los diferentes estudios realizados mediante observación y la ausencia de tablas de resumen de los datos. Hales (1986) realiza

una revisión crítica acerca de la evidencia sobre lo que hacen los directivos, y afirma que cuanto menos, los resultados son inconsistentes, si no contradictorios, y la evidencia se halla poco conectada con la teoría. Stewart (1989) señala que los estudios sobre lo que hacen los directivos no se han integrado en los manuales sobre Dirección.

Además, una serie de autores hablan de "mitos" en torno a las características del trabajo de los directivos (Coulson-Thomas, 1991), o de "folklore" (Mintzberg, 1989), no confirmado en la práctica. Esa "evidencia" contrasta tanto con teorías publicadas (en especial las teorías clásicas), como con teorías prácticas o "implícitas" (creencias de los propios directivos). En general, todos estos autores consideran que hay una diferencia entre lo que los modelos directivos afirman, y lo que cotidianamente se considera (en especial por parte de los propios directivos) que es el trabajo directivo, por una parte, y la actividad real de los directivos en sus puestos de trabajo, por otra.

La existencia de estas dudas acerca de que una parte importante del pensamiento sobre dirección no se corresponda con el real desempeño de los puestos de dirección y gestión, es indicativa de las sombras que rodean todavía a uno de los puntos centrales de la eficacia y el desarrollo de las organizaciones modernas. Esto quiere decir, cuanto menos, que debemos profundizar en el estudio riguroso y científico de las actividades que se llevan a cabo en los puestos directivos de las organizaciones.

Por tanto, una primera conclusión a destacar es la existencia de críticas por parte de diversos autores sobre lo que se sabe de los puestos directivos, y el aparente alejamiento entre teoría y evidencia empírica. A continuación, se discutirá

que hay de cierto en esa discrepancia, y se intentará realizar un inventario acerca de lo que se conoce del trabajo directivo.

1.3. Revisiones críticas sobre el trabajo directivo.

Hannaway (1989) sugiere que una de las razones por las que escasea el estudio de los sistemas directivos es la tradicional consideración de estos sistemas como una parte más de la organización que no necesita consideraciones particulares, resultando difícil distinguirlos de la organización como un todo. Además, los sistemas administrativos no presentan resultados claros, por lo que se hace difícil incluso establecer medidas de rendimiento y eficacia. Pero Hannaway además, sugiere una serie de razones relacionadas con la metodología empleada para analizar el trabajo directivo. Es difícil obtener datos de calidad acerca del trabajo de los directivos, en primer lugar porque es complicado acceder a personas tan ocupadas, pero sobre todo porque la información que proporcionan los propios directivos son sus percepciones sobre el trabajo que realizan, percepciones muy susceptibles de contener sesgos importantes.

Hannaway cuestiona la validez de los procedimientos que recurren a los propios directivos como informantes (aunque también critica otros acercamientos), especialmente los que se centran en la frecuencia de las actividades que realizan o en la distribución de su tiempo para las actividades realizadas. Ciertas características del trabajo directivo (como su ambigüedad, incertidumbre, ritmo frenético, interrupciones frecuentes, trabajo impersonal) hacen muy complejo recordar y resumir una multiplicidad de eventos y situaciones breves y que se suceden sin pausa en un flujo continuo. Esto puede llevar a los directivos a sobrevalorar las actividades que consideran más importantes, las que impactan más en ellos por su

novedad o su gravedad, etc. Otras posibles fuentes de sesgo son los roles normativos - lo que se considera que un directivo debe hacer, las expectativas sobre el puesto-, o la aceptabilidad social.

Por último, Hannaway señala la falta de un vocabulario apropiado para describir las conductas desarrolladas en puestos directivos, tanto más cuando parece que una gran parte del trabajo directivo está más orientado al proceso que a los objetivos. El acrónimo POSDCORB, de gran influencia en la investigación desde los años 30, hace referencia a una serie de descriptores de los puestos directivos que no reflejan lo que hacen los directivos, sino, en el mejor de los casos objetivos más o menos genéricos para los ocupantes de esos puestos. Planificación, coordinación, etc, son términos utilizados habitualmente para describir el trabajo directivo, pero no están formulados operacionalmente.

Whitley (1989) señala que una gran parte de los estudios que pretenden elaborar modelos "normativos" o pronunciamientos "ex-cathedra" provienen en general de experiencias personales, más que de investigación teórica o empírica. Para este autor, una parte importante de los esfuerzos para mejorar las habilidades directivas se basan en la observación de las actividades diarias de un pequeño número de directivos. Whitley argumenta varias razones en contra de estos estudios:

- 1) la dificultad de establecer generalizaciones a partir de elecciones de muestra no justificadas
- 2) la falta de marcos de referencia para designar ciertas funciones o roles como "directivas" (definición y esencia de lo directivo)
- 3) ante esta ausencia, la escasa relación lógica existente entre la "esencia de las actividades directivas" (entendidas como una prescripción general a todo el

* El término "normativos" es una denominación del autor de esta tesis doctoral.

trabajo directivo) y la forma en la que unos pocos trabajadores considerados como directivos emplean su jornada laboral

- 4) la duda de que ciertos trabajadores que son "convencionalmente etiquetados" como directivos puedan recibir esa denominación con rigor.

Ante esta situación, Withley manifiesta la necesidad de clarificar las propuestas teóricas del estudio de las tareas y habilidades directivas, y de distinguir entre las etiquetas cotidianas de sentido común y conceptos y descripciones derivadas teóricamente (1989, pag. 210).

Page (1988) sugiere diversas razones para explicar la escasez de investigación sistemática sobre la naturaleza del trabajo directivo:

- 1) la complejidad y variedad de las tareas realizadas por los directivos y la dificultad de definirlos simple y descriptivamente
- 2) el amplio rango de disciplinas funcionales que abarcan los puestos directivos, lo que dificulta la elaboración de instrumentos de análisis de puestos genéricos y conductualmente significativos
- 3) la naturaleza cognitiva de su trabajo, lo que dificulta que sean fácilmente observables
- 4) la naturaleza interpersonal del trabajo, que lo hace difícilmente definible.

Para este autor, es difícil capturar el trabajo directivo con el análisis de tareas tradicional, a la vez que es muy necesario definir con mayor precisión el contenido de los puestos directivos.

Hales (1986) apunta tres limitaciones en la evidencia recogida por la investigación sobre lo que los directivos hacen en su trabajo:

- 1) inconsistencia en los resultados, junto a la existencia de una gran diversidad de métodos y categorías de análisis, y conceptos divergentes
- 2) la dificultad para evaluar la eficacia del trabajo de los directivos, ante la falta de criterios a priori que permitan establecer si las prácticas de los directivos son "buenas" o "malas"
- 3) la falta de clarificación de lo exclusivamente directivo frente a elementos no directivos realizados por personas en este tipo de puestos.

Este autor considera que la conducta de los directivos en su trabajo puede ser estudiada a través de un continuo que incluye conductas simples, actividades, tareas y funciones. Los diferentes estudios pueden explorar ese continuo; pero la inconsistencia de los resultados puede reflejar, por una parte, la susceptibilidad del propio fenómeno estudiado a ser analizado desde diversas perspectivas, y por otra, los intereses de los investigadores así como los métodos empleados. Sin embargo, Hales considera que las discrepancias entre las teorías y la evidencia empírica se deben a un cierto rechazo por parte de los investigadores a incluir las funciones que deben cubrir los directivos, en el estudio de lo que éstos hacen en su trabajo.

Como ya se ha citado, diversos autores consideran que los modelos teóricos (y las publicaciones que se centran en ellos) se limitan a enumerar vagas funciones del trabajo. Estos autores infravaloran y menosprecian en cierto modo el término función (en el sentido de considerarlo poco útil, inapropiado o irrelevante para producir conocimiento específico), mientras que para Hales el término función presentaría un importante valor heurístico, y en absoluto lo considera poco relevante.

Hales otorga más valor a estudiar lo que hacen aquellos a los que denominamos directivos, más que discutir a priori quienes son directivos. Esta



segunda cuestión lleva al problema de definir lo que es la Dirección, que debería realizarse a partir de las comunalidades existentes en una realidad diversa y compleja. Otro tema interesante es la diferenciación entre lo que los directivos deben realizar por sí mismos, y lo que los directivos deben conseguir que sea hecho por otros. Esto dificulta la diferenciación del trabajo que es eminentemente directivo del que no lo es.

Estos argumentos críticos muestran la dificultad de integrar los resultados obtenidos por el gran número de estudios sobre Dirección organizacional y sobre lo que hacen los directivos. Stewart (1989) en un intento de sistematizar la investigación desarrollada define el campo de estudio potencial compuesto por tres temas de estudio principales:

- 1) los individuos directivos (con un doble frente, sus acciones, y sus pensamientos: valores, creencias, problemas, programas, etc),
- 2) los puestos directivos (estudiados desde una doble vertiente, conocer las similitudes entre ellos, o sus diferencias), tema al que se ha unido en algunos casos el estudio de puestos relacionados, y
- 3) los resultados del trabajo directivo.

Hales (1986) enumera cinco áreas principales sobre las que se han centrado los diversos estudios realizados:

- 1) los elementos sustantivos del trabajo directivo (lo que los directivos hacen)
- 2) la distribución del tiempo entre los elementos del trabajo directivo (como trabajan los directivos)
- 3) las interacciones (con quien trabajan)
- 4) los elementos informales del trabajo directivo (que otras cosas hacen los directivos además de dirigir)
- 5) las cualidades que posee el trabajo directivo.

Por último, quizá donde más destaque la inconsistencia de la investigación sea al considerar las clasificaciones de directivos. Los criterios clasificatorios son diferentes, y las diferentes categorías son por ello mismo, muy heterogéneas. Así, Mintzberg establece una clasificación de los directivos en función de los roles que desempeñan de forma predominante. Stewart (1967) ha presentado alguna clasificación de los directivos que presenta puntos de contacto con la de Mintzberg, pero también otras clasificaciones en las que es determinante la naturaleza y el dominio de las interacciones que mantienen los directivos (internas vs. externas, grupo con quien se interacciona principalmente). Hay clasificaciones por áreas funcionales (ventas, producción, marketing, recursos humanos, etc...), pero no hay acuerdo acerca de las diferencias o similitudes entre ellos. Otra división considera directivos "generales" frente a directivos "especialistas" (que presentarían diferentes áreas de especialización). Fox (1991) en un estudio que intenta replicar los patrones directivos de Mintzberg y de Stewart, señala que "los resultados obtenidos en las investigaciones están contaminados por artefactos metodológicos" (p. 28), ya que los estudios de diarios y los de observación deben sus diferencias en cuanto a resultados a sus características metodológicas y a las deficiencias respectivas, estableciendo una analogía entre el estudio del trabajo directivo y la fábula del elefante y los fakires ciegos.

En síntesis, podemos agrupar en tres bloques las argumentaciones críticas que los diversos autores realizan sobre la evidencia acerca del contenido del trabajo directivo:

- comentarios de carácter **conceptual** o epistemológico: la falta de marcos de referencia previos que permitan definir la esencia del trabajo directivo y la eficacia del mismo, el etiquetado de ciertas personas como directivos o no, la

diferenciación entre las prescripciones o expectativas acerca del trabajo de los directivos y lo que realmente se hace en los puestos directivos y la dificultad para distinguir el sistema directivo de la organización como un todo.

-los argumentos de carácter **metodológico**: la dificultad de obtener buena información de los directivos (al margen de su escasa accesibilidad) a partir de sus propias percepciones, que son muy susceptibles de recibir sesgos, lo cuestionable que es realizar generalizaciones a partir de selecciones muestrales poco justificadas, la pluralidad de métodos empleados en el análisis del trabajo directivo, así como de las clasificaciones de las tareas o de las tipologías de directivos, lo que en parte puede reflejar los distintos intereses de los investigadores, y la falta de vocabulario para definir el trabajo directivo de forma operacional (en parte motivada por la propia naturaleza de ese trabajo).

-consideraciones acerca del **objeto de estudio**, características del trabajo directivo que dificultan la obtención de evidencia empírica precisa y sistemática: características como la ambigüedad, la incertidumbre, su ritmo frenético, las interrupciones frecuentes, la naturaleza cognitiva e impersonal del trabajo, el amplio rango de disciplinas que abarca, la dificultad de evaluar la eficacia del trabajo, la intangibilidad de sus resultados o la susceptibilidad del propio objeto de estudio para ser estudiado desde diversas perspectivas.

Pero a pesar de todos estos argumentos críticos y de la repetición por parte de diversos autores de la existencia de divergencias e inconsistencias en los resultados sobre el contenido del trabajo directivo, sí se ha podido establecer, con un sustancial grado de consenso, toda una serie de características que ese trabajo posee. Expresado en otros términos, aunque no sabemos con exactitud qué hacen los

directivos (contenido), sí conocemos bastante sobre el modo en que lo hacen (regularidades en la forma de llevar a cabo ese trabajo, y en las condiciones en las que se desempeña). Bagchus y Van Dooren (1984) diferencian entre esos dos tipos de información -contenido y características- en los principales métodos de análisis del trabajo directivo utilizados. Analizaremos con cierto detalle los resultados más destacables acerca de las características del trabajo directivo.

Para Mintzberg (1973), el trabajo directivo es ante todo ambiguo y con un alto grado de incertidumbre; se caracteriza por un ritmo trepidante, en él se suceden multitud de breves actividades, muy fragmentadas y variadas entre sí, con interrupciones constantes, y es un trabajo con un alto nivel de complejidad, en el que predominan las interacciones con otras personas. Para Hannaway (1989), los directivos se mueven en un sistema social jerárquico, caracterizado por tareas inciertas, resultados ambiguos y feedback sesgado. El entorno es imprevisible, lo que motiva que para tratar de buscar sentido a lo que les rodea ocupen gran parte de su tiempo interaccionando con otros, para buscar información, compartir riesgos y responsabilidades y combatir la ambigüedad. Además, resulta difícil conectar las acciones de los directivos con los resultados de esas acciones, y mucho más evaluar el desempeño de esas actividades.

Whitley (1989) considera que las actividades de los directivos son interdependientes, sistémicas y muy vinculadas con el contexto en el que se producen; muy poco estandarizadas, lo que dificulta su generalización a través de organizaciones y sectores industriales; se producen en un flujo continuo, y son dinámicas y cambiantes. Además, el trabajo directivo no tiene resultados directos y visibles, y tiene una clara naturaleza organizacional. Martinko y Gardner (1990) confirman las afirmaciones de otros autores sobre el carácter breve, variado, fragmentado, espontáneo y altamente interpersonal del trabajo directivo.

Hales (1986) admite en su revisión que hay ciertas notas recurrentes en la investigación. En primer lugar, los directivos desempeñan tanto trabajo especialista-técnico, como trabajo general-administrativo. Además, el trabajo directivo está suficientemente mal definido para que cada ocupante pueda determinar sus propios límites. En términos generales, en ese trabajo se actúa como líder y cabeza visible, se forman y mantienen contactos, se recoge, filtra y disemina información, se distribuyen recursos, se tratan anomalías y dificultades y se mantienen flujos de trabajo, se negocia, se produce innovación, se realiza planificación, y se da también control y dirección de subordinados*

Los autores citados han contrastado la existencia de rasgos comunes en el trabajo directivo. Además, existe cierta congruencia o acuerdo entre esos mismos comentarios que proceden de revisiones de la bibliografía diferentes. Esto permite delimitar el trabajo directivo al menos acerca del modo en el que se desarrolla, ya que no es posible hacerlo al nivel de las tareas o actividades realizadas.

1.4. Parámetros relevantes en el estudio del trabajo directivo.

Tras una primera aproximación al estudio de la dirección organizacional y a la naturaleza del trabajo directivo, han surgido varias cuestiones de importancia sobre las que hay una cierta controversia, que han quedado abiertas y que es necesario clarificar antes de proseguir. La primera de ellas consiste en la determinación del objeto de estudio, teniendo en cuenta que debe clarificarse si debe ser el trabajo directivo, el puesto directivo o la conducta directiva. El segundo punto

* Obsérvese la similitud de estos rasgos comunes con los roles enunciados por Mintzberg (1973).

consiste en especificar el foco de análisis con el que estudiar ese área, ya que ello puede hacerse centrándose en las funciones directivas, las tareas, las actividades, las conductas o incluso las responsabilidades.

Además de ello, aún no se han tratado otras cuestiones de gran relevancia, que deben ser precisadas para centrar la investigación sobre el trabajo directivo. Estas cuestiones hacen referencia a una serie de variables que se han considerado de influencia en la definición del trabajo directivo. Entre estas variables cabe destacar el nivel jerárquico (diferenciación vertical) y el área, departamento o sector (diferenciación horizontal).

Por último, en las páginas anteriores se ha tratado de esbozar cuál es la situación en la que se encuentra la investigación sobre el trabajo directivo. Sin embargo, ha sido poco lo que se ha tratado acerca de los resultados concretos de ese estudio. Es pertinente analizar con detalle diversos estudios que por su profundidad, aceptación o por representar una forma innovadora de estudiar el fenómeno que nos ocupa, permitan pasar del simple esbozo realizado hasta el momento a un dibujo mucho más detallado.

A) En cuanto a la **ambigüedad sobre el objeto de estudio**, Stewart (1989) señala que su clarificación ha recibido sorprendentemente poco interés. Esta autora señala las dos caras del problema. Una parte es si los estudiosos sobre el trabajo directivo deben estudiar la conducta directiva, o preguntar a los directivos lo que ellos hacen, lo que puede suponer que las preguntas que se hagan influyan sobre las percepciones de los directivos. La segunda parte del problema es la propia definición del trabajo directivo como lo que determinados directivos hacen o como el trabajo realizado por aquellos que están en puestos directivos (que pueden incluir una parte de trabajo que sea no directivo). En esta cuestión Hales (1986) también manifiesta

sus críticas acerca de la ambigüedad del foco de estudio, y la dificultad de identificar si hay algo que sea distintivo del trabajo directivo, y si lo hay, determinar qué es ello.

Podría partirse del supuesto de que los diferentes investigadores pretenden estudiar el "trabajo directivo", pero la definición de este término vendría a tomar uno de los dos caminos siguientes: el estudio de "el" trabajo directivo, y el estudio del trabajo "de los" directivos.

El primer acercamiento consiste en intentar estudiar "el" trabajo directivo, entendiendo que hay unos ciertos requisitos o características distintivas en él, que permiten contraponerlo al trabajo no directivo, y que supone tomar ciertas opciones a priori. Algunos autores que han seguido este camino, realizan definiciones del trabajo directivo de carácter "intencional" (los propósitos del mismo) reflejados por lo general en una lista de las funciones directivas, o en enunciados del tipo "dirigir es conseguir que se hagan las cosas a través de la acción de otras personas más que de las propias acciones" o "la dirección es conseguir que las cosas marchen, que los demás hagan su trabajo", etc...

Sin embargo, esta posición apriorística es difícil de justificar, al menos para los seguidores del segundo camino. Para estos autores (entre los que podemos contar a Stewart o al propio Hales), la manera más sensata de proceder es estudiar lo que hacen los propios directivos (la misma finalidad con la que Mintzberg inició su investigación en el inicio de su carrera), asumiendo como punto de partida que el trabajo directivo es el trabajo que hacen los directivos en sus puestos. Para Stewart (1989), el término "puesto directivo" presenta menor ambigüedad, ya que permite acotar mejor el objetivo: puestos directivos son aquellos descritos como tales e una organización dada.

Aunque puede diferenciarse con mayor o menor claridad entre la conducta del ocupante de un puesto, y un puesto en sí (Hannaway [1989] reconoce que una de las dificultades para el estudio de los sistemas administrativos es la dificultad de delimitar que aspectos de la conducta son "organizacionales" y cuáles son "individuales"), podemos establecer la convención de considerar que las conductas realizadas en un determinado puesto son incluidas "de facto" en el repertorio del propio puesto, formen o no parte de los requerimientos del mismo*. Si se acepta dicha convención de equiparar básicamente puesto y conducta directiva para la finalidad que nos ocupa, la elección como objeto de estudio del "puesto directivo" presenta más ventajas, aparte de la menor ambigüedad del término. Así, el propio Hales (1986) considera que la consideración del concepto de "rol" puede ser una de las alternativas a la situación de inconsistencia en la investigación sobre el trabajo directivo, ya que permite incorporar lo que hacen los directivos en un doble sentido: lo que realmente hacen y lo que se supone que hacen, o expresado en otras palabras, permite incorporar la conducta o desempeño y los requerimientos del puesto, sean éstos expectativas o responsabilidades asignadas. Stewart (1989) también recoge el estudio de los roles en su "mapa" del campo de estudio de los puestos directivos, aunque señala que es uno de los aspectos menos estudiados. Como último punto de este debate cabe señalar que diversos autores remarcan la característica de los puestos directivos de ser modificados por sus ocupantes, su discrecionalidad y flexibilidad, y la necesidad de los directivos de realizar opciones en una gran proporción de su trabajo. Todo ello, junto a la imposibilidad de definir un estándar (o norma) del trabajo directivo, que no siendo contingente puede ser sostenido con rigor.

* Esta convención no es descabellada si tenemos en cuenta el proceso de "individuación" formulado por Porter, Lawler y Hackman (1975) como contrapartida del proceso de socialización, o la consideración de las organizaciones como un sistema de roles, que más que ser adoptados por los individuos serían "adaptados" mediante procesos de negociación del rol, tal como definen Katz y Kahn (1978) (ambos conceptos, recogidos por Peiró, 1982-83).

En síntesis, parece que para estudiar "el trabajo directivo" se pueden adoptar dos vías, la prescriptiva o "a priori" que algunos autores critican, o una más pragmática que consiste en aceptar que este trabajo directivo es el que se realiza en los puestos directivos, que son aquellos que las organizaciones consideran como tales, aunque autores como Whitley duden de lo correcto de la etiqueta en ciertos casos.

En el presente estudio, aceptando las anteriores consideraciones se utilizará generalmente, por razones prácticas, el término trabajo directivo, entendiéndolo por tal el realizado en puestos directivos. En las ocasiones en las que se utilice conducta directiva o "estudio de puestos directivos", deben ser considerados como equivalentes al anterior, a menos que se manifieste otra cosa específicamente.

B) Pero una vez aceptado que conviene comenzar estudiando los puestos directivos (lo que nos lleva a considerar la metodología del análisis de puestos de trabajo), aparece la necesidad de definir el **foco o nivel de análisis** que debe ser adoptado operativamente en ese estudio. Las opciones son variadas: conductas, actividades, tareas y funciones (en rigor, las técnicas de análisis de puestos pueden adoptar todos estos focos e incluso otros que hasta el momento no se han comentado, como las habilidades, conocimientos y capacidades, que se tratará más adelante ya que introducen otras cuestiones de importancia). Los diferentes estudios se centran en diversos de ellos, a veces el mismo estudio explora varios. Hales (1986) considera que forman un continuo de menor a mayor amplitud o generalidad, que permite superar la dicotomía entre "hacer" y "lograr" en el caso de los directivos. Aunque este problema se comentará posteriormente en relación con las técnicas de análisis de puestos, es importante aclararlo en relación con nuestro objeto de estudio.

Existen estudios que se decantan por un nivel u otro. En general, aquellos estudios que se centran en técnicas de observación se centran en estudiar conductas o actividades, los estudios que se basan en autoregistros de los directivos presentan un foco más variable, aunque predomina el de las actividades junto a indicaciones más "intencionales", mientras que existen estudios con una finalidad más amplia que suelen centrarse en el nivel de tareas e incluso funciones. La literatura que pretende describir una panorámica general sobre Dirección Organizacional, se basa preferentemente en funciones, de la misma forma en que suelen estar formulados los modelos teóricos. Por fin, todo el campo del Desarrollo directivo, se centra sobre las habilidades y capacidades directivas, aunque para ello exploren algún otro foco de análisis.

También se han formulado críticas contra algunos de los focos de estudio. Mintzberg y en general otros autores que cuestionan la validez de las teorías tradicionales sobre dirección, se fundan en la escasa validez y valor descriptivo que presentan las funciones. Withley (1989) afirma que los resultados de la distribución del tiempo de un grupo de "directivos" no implica que las formulaciones de los roles directivos sean totalmente incorrectas, señalando la dificultad de generalizaciones a partir de actividades y conductas. Bagchus y Van Dooren (1984) señalan dos desventajas de lo que llaman el acercamiento "empírico" de muestreo de la actividad (contrapuesto a la aproximación de las funciones directivas que consideran de naturaleza analítica), la falta de base para agrupar las conductas en categorías más amplias y el hecho de que se hable de la conducta de los directivos individuales, pero no de la dirección como un todo. Por su parte, Hannaway (1989) expone las dificultades que presenta el análisis de las actividades de los directivos, tales como la diferenciación de tareas similares contiguas, la problemática de las interrupciones, el establecimiento de los límites de las diferentes actividades o la determinación de los propósitos, objetivos o funciones que persigue una determinada

acción. Si bien la naturaleza de estos argumentos es principalmente metodológica, existe una clara relación con el nivel o foco de estudio de la conducta directiva.

Sin embargo, diversos estudios que se han centrado en el estudio de conductas y actividades (como el trabajo inicial de Mintzberg, los desarrollados posteriormente tomándolo como modelo, y en general la mayoría de los estudios por observación) han recogido sólo unas pocas categorías de actividades (por ejemplo, Mintzberg sólo contempla reuniones, llamadas de teléfono, trabajo de oficina y paseos de observación) que en principio no son demasiado significativas, pero posteriormente presentan resultados vinculados al propósito de tales conductas.

Por todo, ello parece claro que el foco de análisis de los puestos directivos debe incluir algún nivel que recoja la intencionalidad y propósito con el que se realiza el trabajo directivo, pero vinculándolo al máximo posible con los niveles más concretos que son en los que el trabajo directivo realmente se plasma. Si bien la vinculación entre los niveles más detallados de análisis y los más propositivos es difícil, como señalan algunos de los argumentos expuestos, no es menos cierto que alcanzar un conocimiento preciso y significativo a partir de niveles de análisis genéricos, resulta al menos poco probable. Así pues, la sugerencia de Hales (1986) de incluir diversos niveles de análisis en los estudios sobre el trabajo directivo, de explorar todo el "continuo" parece ser la apropiada. En la misma línea, Bagchus y Van Dooren (1984) son partidarios de combinar el acercamiento del muestreo de actividades con el de las funciones directivas.

C) Una tercera cuestión de importancia en el estudio del trabajo directivo hace referencia a la **diferenciación de los directivos** en función de una serie de variables relevantes. Las tres variables que aparecen en la literatura con mayor frecuencia son probablemente el nivel jerárquico, el área o función desempeñada y

el sector ocupacional en el que se trabaja, distinguiendo entre directivos de organizaciones de carácter privado y de organizaciones públicas. En este apartado se tratarán las dos primeras, dado que la propiedad de la organización se analizará con mayor detalle en el segundo capítulo de este trabajo.

En relación con el **nivel jerárquico**, la mayoría de los autores diferencian más o menos explícitamente varios grupos de directivos. La distinción más frecuente se hace entre ejecutivos (directivos de alto nivel), directivos medios y directivos de primera línea, también denominados supervisores. Si bien por un lado se considera que el trabajo directivo presenta características comunes a estos tres grupos, no es menos cierto que se asumen y en ocasiones se describen importantes diferencias entre cada uno de ellos. Sin embargo, la cuestión presenta una cierta complejidad que requiere un tratamiento más detallado y profundo.

Mintzberg (1973) considera que una parte importante de las diferencias entre puestos directivos se debe al propio puesto desempeñado, agrupando en él tanto el nivel jerárquico como la función o el área específica de desempeño. Así, considera que conforme se desciende por la escala jerárquica, algunas de las características del trabajo directivos varían: el puesto se vuelve más estructurado, se dedica más tiempo al mantenimiento de los flujos de trabajo, hay una mayor atención a los problemas cotidianos, la brevedad y fragmentación son aún mayores que en los niveles altos de la jerarquía, se impone una visión a más corto plazo, y en la terminología del propio Mintzberg, los roles directivos preponderantes difieren. Mientras que en niveles superiores los roles relacionados con el estatus tienen una mayor importancia, en los niveles inferiores predominan los roles de "tiempo real", tales como el de "gestor de anomalías" y el de "negociador". Del mismo modo, se produce una tendencia a la especialización por funciones, conforme se desciende en la jerarquía. Sin embargo, Mintzberg considera que los gerentes de todos los

niveles presentan patrones de trabajo comunes, y que a pesar de las diferencias comentadas, el trabajo llevado a cabo tiene la misma naturaleza, eso sí, en relación con la unidad que el directivo encabeza.

Mallory y Molander (1989) analizaron los cambios en el trabajo de los supervisores, asumiendo de esta forma que se trata de un puesto diferenciado de otros puestos directivos. Sin embargo, al enumerar las habilidades requeridas por los supervisores, las funciones citadas coinciden con los objetivos a cumplir por los directivos, al margen de su nivel jerárquico: motivar a los trabajadores, tomar decisiones de importancia, representar a la unidad ante otras personas o grupos, capacidad para "leer" la organización, habilidades políticas y representativas (negociación, manejo de conflictos), distribuir recursos y fuentes de ayuda y percibir el lugar de trabajo como una red de relaciones formales e informales.

Para Hannaway (1989) existen diferencias muy importantes en el modo en que los directivos reaccionan a situaciones de ambigüedad y alta incertidumbre en función de su nivel jerárquico. Según Hannaway, los directivos inferiores ante situaciones de incertidumbre reducen sus interacciones ante el miedo a mostrar en ellas su falta de competencia, lo que lleva a sesgar la información que se recibe en los niveles superiores de la jerarquía organizacional. Por el contrario, los directivos de alto nivel intensifican el número de interacciones al percibir situaciones de incertidumbre como una forma de compartir riesgos y buscar información adicional para aclarar el panorama, así como para intensificar la coordinación. Las interacciones se realizan preferentemente entre iguales, lo que incrementa el peligro de segregación de los niveles inferiores. Hannaway atribuye estas diferencias a dos factores, el mayor nivel de riesgo y responsabilidad de los altos directivos, así como las diferencias relativas a la valoración de la eficacia directiva en los diferentes niveles: como en los niveles superiores resulta más

difícil atribuir los resultados obtenidos a acciones y habilidades concretas, los directivos se apoyan en lo que podríamos llamar "la eficacia aparente", en la que la información, los contactos y la apariencia de actividad tienen un papel importante. Además, los directivos inferiores realizan una mayor proporción de trabajo que puede ser considerado como rutinario.

Schermerhorn (1989) recoge un enfoque con cierta tradición acerca de las diferencias entre puestos directivos en función del nivel jerárquico. A partir de la consideración las cuatro funciones del trabajo directivo, todos los puestos directivos presentan esas cuatro funciones (planificación, organización, liderazgo y control). Sin embargo, el énfasis en cada una de las funciones varía con el nivel jerárquico. Mientras el énfasis en la planificación y en la organización decrece conforme lo hace el nivel jerárquico, la importancia de la función de control aumenta en los niveles directivos inferiores. Por el contrario, la importancia del liderazgo es similar para todos los grupos directivos.

Boyatzis (1982) encontró diferencias en la relevancia que presentan los clusters de competencias para los puestos directivos definidos por él mismo a partir de estudios empíricos, en función del nivel jerárquico. Además, sugiere que las competencias pueden tener manifestaciones distintas para los distintos niveles directivos. Este autor considera tres niveles distintos de definición de las competencias (habilidad, motivo y rasgo) y cinco clusters de competencias relevantes para los directivos (metas y dirección de la acción, liderazgo, dirección de recursos humanos-cooperatividad, dirección de subordinados, y madurez o foco sobre otras personas), en cada uno de los cuales se incluye un número de competencias particulares. Boyatzis señala que las cuatro competencias del cluster de metas y dirección de la acción son relevantes para todos los niveles directivos, excepto la "preocupación por el impacto" para los directivos de nivel inferior, si

bien existen diferencias en el modo en que las competencias son relevantes. Las competencias del cluster de liderazgo presentan relevancia para los directivos medios y ejecutivos, pero no para los directivos inferiores, mientras que el cluster de dirección de recursos humanos es relevante para directivos medios y el cluster de dirección de subordinados para los directivos inferiores. Sin embargo, las denominaciones de los diferentes clusters deben ser tomadas con mucha precaución, puesto que su contenido no siempre responde claramente a la denominación.

Por último, conviene señalar que existen diversas obras centradas en exclusiva en puestos directivos de nivel inferior, analizando la figura del supervisor. La consideración del supervisor como puesto directivo está fuera de duda, pero su tratamiento específico hace suponer que existen particularidades que justifican su estudio por separado. Así, Evans (1992) describe las funciones del supervisor del mismo modo que se viene haciendo desde la teoría clásica de la Dirección para los puestos directivos en general: Planificación, Organización, Motivación y Control. Del mismo modo, Keys y Hensall (1990) definen el proceso directivo de los supervisores de forma similar al de los directivos en general, aunque su manual trata exclusivamente de la supervisión, lo que supone una diferenciación "de facto", a al menos la existencia de características diferenciales. Sin embargo, la diferenciación más clara establecida por Evans se refiere a la proximidad y rango de la supervisión. Las diferencias entre supervisores y directivos de niveles superiores se centrarían por tanto, no en las funciones a desempeñar (que básicamente serían las mismas), ni en las habilidades o competencias necesarias, sino más bien en el nivel y la profundización de esas funciones y competencias. Las diferencias en el contexto en el que unos y otros ejercen sus tareas lleva a que existan matices en el desarrollo del puesto (realmente importantes en algunos casos), como puede ser la capacidad de percibir la organización como un todo, la perspectiva del "negocio" o sector industrial en el que

se desenvuelve la organización o el tipo y calidad de las redes de contactos y relaciones personales de los directivos. Pero de hecho, cuando se analiza el trabajo directivo en términos de funciones, el nivel jerárquico establece diferencias respecto a la puesta en práctica específica de esas funciones, más que en relación con las funciones propiamente dichas. Existe además otro aspecto crucial: el componente "técnico" de los puestos directivos se incrementa y cobra mayor relevancia cuanto menor es el nivel jerárquico ocupado. O en términos de las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo directivo determinadas por Katz (1974) -habilidades técnicas, humanas y conceptuales- las diferencias se referirán más a las habilidades de tipo conceptual.

En cuanto a la diferenciación de los directivos según su área o **función de especialización**, cabe destacar que se han establecido distinciones entre los directivos "generales" y los "especialistas". Entre los especialistas, se han considerado tantos tipos de directivos como posibles departamentos pueden darse en las organizaciones, siendo los más citados los directivos de áreas de producción, ventas, marketing, finanzas, contabilidad, personal, planificación o mantenimiento. Si se considera que los puestos directivos están integrados por aspectos "técnicos" y por aspectos "directivos", el aspecto técnico sería específico de cada área funcional, mientras que los aspectos "directivos" de puestos situados en áreas diferentes presentarían gran similitud. En términos generales, los directivos de diferentes áreas deben realizar una serie de tareas y funciones comunes -tomar decisiones, coordinar equipos, negociar, actuar como centros de información, etc-, aunque la clave está en saber si existen diferencias en la proporción con la que se desarrollan esos aspectos del trabajo en diferentes áreas funcionales. Tal vez puedan apreciarse diferencias en cuanto al énfasis dedicado a las diferentes tareas.

Mintzberg (1973) recoge evidencia acerca de las diferencias según el área de especialización en cuanto al énfasis dedicado a cada uno de los roles directivos. En general, los directivos de producción de línea desempeñan en mayor proporción roles "internos" o más relacionados con los procesos de producción propios: asignador de recursos, gestor de anomalías, negociador, esto es, fundamentalmente roles decisorios. En estos puestos se da una mayor fragmentación del trabajo, se pasa más tiempo con los subordinados y se realizan más visitas de inspección. Las causas que motivan estas particularidades podrían deberse a la frecuencia con la que deben enfrentarse a problemas y situaciones críticas e imprevistas. Los directivos de ventas enfatizan primordialmente los roles interpersonales, junto con los contactos externos (cabeza visible enlace, líder), lo que pone de manifiesto una mayor orientación hacia las personas frente a una mayor orientación hacia la producción de los anteriores. Los directivos de ventas pasan mayor tiempo fuera y participan en mayor número de actividades sociales. Los contactos con clientes están a la base de estas particularidades, así como las actividades de liderazgo derivadas de la creación, mantenimiento y desarrollo del equipo de vendedores. Por último, los directivos de equipos de "staff" presentan una menor fragmentación del trabajo, participan más en los aspectos administrativos del trabajo, pasan más tiempo en solitario y desarrollan un papel de experto además de su papel directivo. Se centran en mayor proporción en los roles de tratamiento de la información (monitor, difusor, portavoz-experto) junto a los de enlace y negociador, presentando menor relevancia los roles relacionados con el estatus (líder y cabeza visible), asignador de recursos y gestor de anomalías. Así pues, Mintzberg argumenta que, aparte de las diferencias en los aspectos técnicos sobre los que no entra a debatir, aparecen patrones diferenciados de trabajo en cuanto a los roles preponderantes en diferentes áreas funcionales de la organización, basándose tanto en sus propios resultados como en investigaciones anteriores de otros resultados.

Fox (1991) en un intento de replicar la existencia en la práctica de los roles directivos definidos por Mintzberg y las tipologías directivas propuestas por Stewart, analizó mediante la técnica del "repertory grid" las tareas desempeñadas por una muestra de 131 directivos, distinguiendo entre siete áreas funcionales. En sus conclusiones, Fox argumenta que existen diferencias amplias entre los directivos de las distintas áreas funcionales consideradas, por lo que las habilidades directivas no pueden generalizarse con amplitud. Los patrones de tareas identificados para cada subgrupo de directivos presentan importantes diferencias.

Storey (1989) en una revisión sobre el "desarrollo directivo" recoge diferentes aportaciones encaminadas a contrastar posibles divergencias en las necesidades de desarrollo de directivos generalistas y especialistas. En líneas generales, los directivos especialistas, sobre todo los que pueden ser considerados como "directivos técnicos" presentan mayores deficiencias en lo que se ha dado en llamar habilidades "blandas". Storey cita al menos ocho trabajos centrados en programas para compensar esas deficiencias, en general centrados en el desarrollo de habilidades interpersonales, comunicativas y en la aceptación de más tareas directivas.

Stewart (1991) establece una tipología de puestos directivos basada en dos dimensiones relacionadas con los contactos mantenidos por quienes desempeñan los puestos (externos, internos o ambos; y tipo de contactos mantenido -con iguales, con subordinados, etc...) que contempla doce tipos o patrones directivos (matriz de tres por cuatro). Si bien Stewart señala que el nivel jerárquico y el área funcional son criterios insuficientes para explicar las variaciones en el trabajo directivo de puestos diferentes existen dos resultados que apuntan a la importancia de estas dos variables: por una parte, una gran proporción de directivos "senior" se agrupa en los diferentes tipos directivos agrupados en el polo "contactos externos", lo que

indicaría que en los niveles superiores este tipo de contactos ganan en importancia a los de otros niveles más bajos; por otra parte, la mayoría de los directivos de "staff" se agrupan en los tipos directivos más "dependientes de los iguales". Junto a esto, aparecen ciertas recurrencias en la agrupación de los directivos de distintas áreas funcionales, como es el caso de ventas, marketing o compras. Sin embargo, esta autora no considera que la evidencia sea suficiente acerca de la existencia de demandas diferentes en puestos de línea o de "staff", o en función del nivel jerárquico.

Pero la aportación más interesante en relación con este punto es, sin duda, la de Baerh (1988), ya que realizó un estudio empírico combinando tanto el nivel jerárquico como las áreas funcionales en las que trabajaban una amplia muestra de directivos. El análisis de los puestos directivos fue realizado con el "Managerial and Professional Job Analysis Inventory", que contiene 140 items agrupados en 16 dimensiones del trabajo. Se establecieron comparaciones en base a esas dieciséis dimensiones entre nueve grupos ocupacionales: tres diferentes niveles jerárquicos (ejecutivos, directivos medios y directivos de primera línea) por tres áreas (directivos de línea, profesionales y directivos de ventas, similar en bastantes aspectos a la presentada por Mintzberg).

Baerh encontró importantes diferencias entre directivos de las mismas áreas pero diferente nivel jerárquico, ya que a mayor nivel en la jerarquía se concede más importancia a establecer objetivos, mejorar prácticas y procedimientos de trabajo, desarrollar el potencial del personal, la toma de decisiones o a los contactos externos, mientras que en los niveles inferiores se concede mayor importancia a enfrentarse con emergencias, las prácticas de supervisión o al desarrollo de actitudes y prácticas de seguridad. En los niveles medios se concedió más importancia que en el resto a las actividades de coordinación, y no aparecieron

diferencias en una serie de dimensiones como desarrollar cooperación en el grupo o las prácticas de personal.

En cuanto al área funcional, Baerh aporta evidencia sobre la gran similitud entre ejecutivos de las tres áreas consideradas (sólo existen diferencias significativas en la varianza de dos dimensiones), mientras que existen diferencias en trece de las dimensiones entre directivos medios de las diferentes áreas, y diferencias en las dieciséis dimensiones consideradas entre "supervisores" de las tres áreas. Conviene precisar que algunos componentes de la muestra pueden no ser considerados como directivos en sentido estricto (puede integrar personas en puestos "profesionales" o puestos de ventas no directivos, en el nivel jerárquico considerado "supervisores"), y que el procedimiento de respuesta fuerza a los encuestados a equilibrar el número de items asignados a cada una de las cuatro alternativas de respuesta según la importancia del ítem para el puesto de trabajo. Aun así, los resultados obtenidos por esta autora sugieren que el área funcional en la que desarrollan su labor los directivos introduce diferencias principalmente en los niveles directivos inferiores, precisamente donde los componentes técnicos del trabajo son más relevantes. Por el contrario, la generalidad del trabajo directivo en puestos ejecutivos parece ser muy alta, poniéndose de manifiesto así que el nivel jerárquico introduce diferencias en la naturaleza y contenido del trabajo directivo, no ya en cuanto a las funciones a desarrollar, sino en la amplitud, nivel y contexto en el que esas funciones deben llevarse a cabo, y por consiguiente en la profundidad y rango de las competencias que deben poseer los directivos.

En síntesis, generalizando puede afirmarse que las diferencias en el trabajo directivo en función del nivel jerárquico, serían más cuantitativas que cualitativas, y las diferencias según el área funcional se incrementan en los niveles inferiores, presentando grandes similitudes en ejecutivos. Las diferencias son sustancialmente

de carácter técnico, aunque en ocasiones llevan aparejadas diferencias en la importancia que los directivos de las diferentes áreas prestan a cada uno de los aspectos de su trabajo (roles en palabras de Mintzberg o Stewart, dimensiones del trabajo en el estudio de Baerh).

1.5. Cuatro formulaciones sobre el trabajo directivo.

Tras haber revisado la literatura sobre el trabajo directivo, prestando especial atención a las aproximaciones metodológicas más relevantes, a ciertas posturas críticas sobre los avances realizados y a las cuestiones que permanecen abiertas a pesar del volumen de la investigación acumulada, conviene detenerse en algunas aportaciones y tratar con cierto detalle sus resultados. Comentar en profundidad alguno de los estudios realizados permitirá complementar la revisión crítica acerca del estado en que está actualmente el conocimiento científico sobre el trabajo directivo, ilustrándolo con ejemplos concretos. Ello permitirá avanzar un paso más en la conceptualización del trabajo directivo, aportando resultados concretos, aunque éstos no sean concluyentes.

A continuación se comentarán cuatro estudios, escogidos en base a distintos criterios. En primer lugar, el trabajo de Mintzberg (1973), por ser quizá el más conocido y el de mayor influencia tanto en el número de manuales que lo toman como base para describir el trabajo de los directivos y la aceptación de los roles que propone (Bagchus y Van Dooren, 1984; Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1984; Hellriegel y Slocum, 1989; Schermerhorn, 1989; Schermerhorn, Hunt y Osborn, 1991), como por los intentos de replicación en trabajos empíricos (Fox, 1991; Boisot y Guo Liang, 1992; Martinko y Gardner, 1990). La importancia del trabajo

de Mintzberg está fuera de duda, a pesar del periodo transcurrido desde su formulación.

En segundo lugar, se considerará un enfoque diferente, formulado por Boyatzis (1982) con la pretensión de elaborar un modelo sistemático de la efectividad directiva, partiendo de las competencias necesarias para el éxito de los directivos. Storey (1989) señala la importancia de este estudio, auspiciado por la American Management Association, que está siendo aplicado por multitud de organizaciones en sus programas de desarrollo directivo.

Los dos últimos trabajos son más recientes, y se expondrán con la pretensión de ejemplificar los acercamientos más "cualitativos" (Hannaway, 1989) y la aproximación basada en cuestionarios (Baerh, 1988). El primero de ellos, realizado mediante una variación de las técnicas de diarios, presenta puntos en común con los estudios de observación (como el desarrollado por Mintzberg en 1973). El último, aunque mucho menos detallado, adopta una perspectiva de análisis de puestos orientada al puesto, intentando relacionarla con las técnicas orientadas al trabajador, de forma que los resultados participen de las ventajas de ambos acercamientos.

El estudio del trabajo directivo realizado por Mintzberg (1973) aporta una detallada descripción de la naturaleza de ese trabajo, la integración de las actividades desarrolladas en una serie de diez roles directivos, en un intento de recoger la intencionalidad del trabajo directivo, escapando de las típicas funciones directivas, o mejor, llegando más lejos que ellas y con mayor detalle. También ofrece una tipología de directivos en base a la proporción en la que los diferentes roles son seguidos en cada puesto concreto. Este estudio sigue una aproximación orientada al caso (frente a la aproximación de amplias muestras, en términos de

Dakin y Hamilton, 1990), en la que se estudió el trabajo de cinco directores generales mediante observación estructurada, integrando los resultados con la literatura existente. La observación incluyó cinco tipos de actividades (correo, reuniones con cita, reuniones espontáneas, rondas de inspección y llamadas telefónicas), y se recoge su duración, su propósito y la persona que inicia la actividad.

En cuanto a la naturaleza del trabajo, Mintzberg trata seis aspectos:

- la cantidad y el ritmo de trabajo: la gran cantidad de actividades a realizar, la rapidez con la que se suceden, la sobrecarga de trabajo y la agotadora jornada de trabajo
- las pautas de las actividades, caracterizadas por la variedad de tareas, su brevedad y su fragmentación (36 contactos escritos y 16 verbales diarios) como indica la duración promedio de cada tipo de actividad (6 minutos las llamadas de teléfono, 12 minutos las reuniones imprevistas, 68 minutos las reuniones concertadas)
- la relación entre acción y reflexión, en la que destaca la escasa posibilidad de reflexionar (como se deriva del punto anterior) y la preferencia de los directivos por la acción directa, y los temas específicos antes que generales, quizá debido al "coste de oportunidad" del tiempo de los directivos
- el uso de los distintos medios de comunicación, con una clara preferencia por los medios verbales, el intento de optimizar las reuniones convocando a diversas personas, y la preferencia por la información más novedosa y más urgente

-la relación del directivo con una red muy variada de contactos dentro y fuera de la organización, incluyendo superiores, compañeros (personas de su mismo nivel de la organización o de fuera) subordinados (entre un tercio y la mitad del tiempo), clientes, proveedores y socios, y personas independientes y otros

-la relación entre derechos y deberes, respecto al control del directivo sobre su propia conducta: si bien el directivo debe actuar en gran medida "reaccionando" a estímulos externos, pero a su vez puede convertir parte de sus deberes en oportunidades (de obtener información, de ejercer liderazgo, etc) al tiempo que inicia una serie de proyectos que le presentarán futuros requerimientos de conducta.

Sin embargo, el aspecto central de la investigación de Mintzberg hace referencia a los roles directivos, conjuntos organizados de comportamientos establecidos a partir de la división de las diferentes actividades en grupos afines. El eje de este análisis es la pregunta ¿por qué hizo esa actividad?

De la posición ocupada por el directivo, en función de su autoridad formal y su estatus, se derivan tres roles interpersonales. El rol de "**cabeza visible**" supone ser una figura simbólica, representante de la organización o el grupo, y cumplir deberes de naturaleza legal o social. El rol de **líder** se debe a que el directivo es el responsable de la motivación y estímulo de los subordinados, de crear equipo y cumplir con las obligaciones relacionadas con el mantenimiento de ese equipo. El rol de **enlace** tiene que ver con el mantenimiento de una red de contactos externos e informadores.

Los roles interpersonales proporcionan una gran oportunidad para obtener información, y el directivo se convierte en ocasiones en el verdadero centro neurálgico de su organización (entendiendo por tal la unidad de la que el directivo es responsable, sea un departamento, una planta industrial o un pequeño grupo de trabajo). Es por ello que el directivo ejerce también una serie de roles relacionados con la información. Como **monitor**, busca y recibe gran variedad de información para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su entorno (operaciones internas, acontecimientos externos, análisis, ideas y tendencias, y presiones). El rol de **difusor** supone la transmisión de la información recibida (objetiva y valorativa) a los miembros de la organización. El "dilema de la delegación" se relaciona directamente con las dificultades del directivo para difundir toda la información que él posee acerca de un determinado tema. En el rol de **portavoz**, transmite la información sobre planes, políticas, acciones, resultados y demás datos de la organización al exterior de la misma, actuando como experto en el sector.

El acceso a una gran cantidad de información sitúa al directivo en el punto clave para tomar un gran número de decisiones de importancia. En relación con la toma de decisiones, los directivos desempeñan cuatro roles. En el rol de **empresario***, busca oportunidades dentro y fuera de la organización, inicia "proyectos de mejora" para provocar cambios, y supervisa la concepción de determinados proyectos. Se trata por tanto, de desarrollar iniciativas y promover nuevas acciones. Como **gestor de anomalías**, el directivo es el responsable de poner en marcha acciones correctoras cuando surgen problemas y anomalías de importancia. El objetivo es en este caso restablecer la normalidad y el equilibrio cuando aparecen dificultades. El directivo actúa asimismo como **asignador de**

* El término original "entrepreneur" hace referencia al carácter emprendedor, de tomar iniciativas, del directivo. Particularmente, preferimos el término "emprendedor" al de empresario.

recursos: asigna los recursos de la organización, tomando o aprobando las decisiones significativas. Por último, el directivo también debe ejercer de negociador, representando a la organización en toda negociación importante.

Para Mintzberg, estos diez roles son observables, se corresponden con actividades que forman parte del trabajo de los directivos (aunque en algunos casos exista en la literatura la tendencia a excluirlas), y no pueden considerarse de manera aislada sino que conforman un todo integrado.

El tercer núcleo destacado del "modelo directivo" de Mintzberg (como se ha llegado a considerar consiste en las variaciones en los puestos directivos. Junto a las diferencias que puedan existir motivadas por las características de las personas que los desempeñan, las características del puesto (en especial, el nivel jerárquico y la función desempeñada), o en relación con aspectos temporales (cambio-estabilidad, periodicidades o periodos de amenazas, cambios sociales), Mintzberg considera que existen diversas tipologías de puestos directivos, en función de la importancia que cada uno de los roles directivos tenga en la conducta de quienes ocupan esos puestos. Para Mintzberg, ocho agrupaciones de roles explican la mayor parte de las variaciones del trabajo directivo.

El **hombre de contactos** supone la preponderancia de los roles de enlace y cabeza visible, con el paso de mucho tiempo fuera de la organización y el desarrollo de muchos esfuerzos por aumentar la reputación personal y de la organización. El **directivo político** desempeña primordialmente los roles de portavoz y negociador, pasando mucho tiempo fuera de la organización, para intentar conciliar gran cantidad de fuerzas políticas distintas que afectan a la organización. El **empresario** es el tipo de directivo que emplea mucho tiempo en buscar oportunidades para su organización, desempeñando sobre todo el rol de empresario y

también el de negociador. La figura interna se corresponde con los directivos ante todo preocupados por el mantenimiento de la regularidad de las operaciones internas, ejerciendo fundamentalmente roles de asignador de recursos y de líder. El **directivo de tiempo real** funciona sobre todo en el presente, tratando de que el trabajo se desarrolle correcta e ininterrumpidamente. El rol predominante es el de gestor de anomalías. El **jefe de equipo** está también orientado hacia el interior de la organización, con el propósito fundamental de crear un equipo que funcione de forma efectiva y coherente. Por ello, el rol de líder es el más desarrollado. El **directivo experto** supone una gran especialización y una menor presencia de las características típicas del trabajo directivo. En su misión de asesorar a otras personas y actuar como un centro de información especializada, al que le consultan numerosos problemas, los roles principales son de monitor y portavoz. El **nuevo directivo**, por carecer de una red de contactos y de información, debe dedicarse fundamentalmente a actuar como enlace y monitor, y sólo cuando haya adquirido la suficiente información, pasará a desempeñar el de "empresario". Generalmente, este tipo directivo es desempeñado temporalmente.

Boyatzis (1982) elaboró un modelo de dirección efectiva basado en las competencias individuales de las personas que ocupan los puestos directivos, que deben ser consistentes con las demandas del puesto y con las influencias del entrono organizacional. A partir de la integración de datos de diferentes estudios, el método de evaluación de las competencias del trabajo directivo incluyó la identificación de medidas criterio del rendimiento directivo, análisis de los puestos directivos utilizando la técnica del Job Element Analysis, una forma de entrevista de incidentes críticos, la identificación y administración de medidas para evaluar las competencias definidas en los pasos anteriores, la relación entre los criterios de rendimiento y las competencias evaluadas, y la integración de los resultados en un modelo de competencias del trabajo directivo.

El modelo de competencias del trabajo directivo presenta dos dimensiones: las competencias individuales, y el nivel en el que las competencias se dan en los individuos. Por competencias del puesto, Boyatzis entiende "características subyacentes de una persona que resultan en el desempeño efectivo y/o superior en un puesto", tal como fueron definidas por Klemp (1978; 1980). Para definir una competencia debe determinarse las acciones llevadas a cabo, la secuencia de conductas los resultados conseguidos y la intención o el significado de las acciones y los resultados. A partir de los resultados del estudio, se proponen 21 tipos de competencias. En cuanto a los niveles de las competencias, Boyatzis considera los motivos y rasgos en el nivel inconsciente, la autoimagen y los roles sociales en el nivel consciente, y las habilidades en el nivel conductual. Es importante destacar que cada una de las competencias puede aparecer a varios de los niveles (como motivo, autoimagen y/o habilidad), y que las competencias describen capacidades lo que se puede hacer, no lo que realmente se hace o se hará. No describen conductas objetivas sino la posibilidad de desempeñarlas.

Como resultado del estudio, Boyatzis presenta cinco clusters de competencias del puesto directivo. El cluster de Dirección de Metas y Acción tiene que ver con el establecimiento de metas y planes de acción, asignar el uso de recursos y resolver problemas, integrando cuatro competencias: orientación a la eficiencia, proactividad (opuesto a reactividad), uso diagnóstico de conceptos e implicación con el impacto (intención de influir en los demás). Estas competencias presentan fuertes relaciones con el rendimiento directivo superior, tanto al nivel de motivos y rasgos como de autoimagen, de roles sociales y de habilidades.

El segundo cluster de competencias es el denominado Liderazgo, que incluye autoconfianza, uso de presentaciones orales, pensamiento lógico y conceptualización,

que capacitan a los directivos para ser "inspiradores" y "perspicaces": conseguir motivar e implicar a otras personas y ser capaz de presentar ideas y conceptos de forma estimulante y consiguiendo aceptación y entusiasmo en otros. Las competencias de este cluster presentan relación con un desempeño superior en puestos directivos, pero sólo en niveles ejecutivos y medios. Las competencias están relacionadas con la efectividad en los niveles de roles sociales y de habilidades, no en motivos y rasgos, y sólo con el desempeño mínimo al nivel de autoimagen.

El tercer cluster, Dirección de Recursos Humanos, agrupa cuatro competencias, dirigidas fundamentalmente a la coordinación de grupos, lo que está relacionado con promover la cooperación, resolver conflictos y dificultades y estimular el orgullo grupal y la cohesión. Esas competencias -uso de poder socializado, visión positiva (creencia de que las personas son buenas), dirigir procesos de grupo (estimular a otros para trabajar en equipo) y autoevaluación objetiva- aparecen relacionadas con la eficacia directiva, pero con ciertas matizaciones (algunas de ellas sólo presentan relaciones para ciertos grupos jerárquicos) Mientras al nivel de habilidades todas las competencias se relacionan con el desempeño eficaz en algún grupo, y en ocasiones al nivel de rol social, al nivel de autoimagen sólo se relacionan con el desempeño mínimo.

El cuarto cluster definido es denominado Dirección de Subordinados, y se relaciona con proporcionar feedback a los subordinados sobre su desempeño, y con la interpretación del feedback y sus consecuencias. Incluye las competencias "desarrollar a otros" (lo que implica ayudar a que alguien realice su trabajo, y se relaciona con la habilidad para suministrar feedback), uso de poder unilateral, y espontaneidad (que permite una expresión libre y fácil, una actuación libre y supone habilidades de auto-expresión). Estas competencias están relacionadas con el

desempeño efectivo, fundamentalmente en los niveles directivos inferiores, y predominantemente a nivel de habilidades y de rol social.

Por último, el cluster Foco sobre otros hace referencia a la madurez de los directivos, entendiéndolo por ello algún grado de sabiduría o perspectiva de los acontecimientos, la organización y la vida, o también desarrollo psicológico y fuerza del ego. Las competencias incluidas son autocontrol (inhibir las necesidades personales para servir a las necesidades organizacionales), objetividad perceptual (capacidad para ser objetivos y no estar limitados por los propios sesgos y prejuicios), resistencia y adaptabilidad (energía para resistir largas horas de trabajo y flexibilidad para adaptarse a los cambios en la vida y en el entorno organizacional), y preocupación por mantener relaciones amistosas con la gente. Estas competencias posibilitan adoptar una perspectiva equilibrada sobre las personas y los acontecimientos. Mientras que las tres primeras competencias se relacionan en alguno de los niveles (preferentemente al nivel de rasgos) con la efectividad directiva, la preocupación por mantener relaciones amistosas no puede ser considerada un elemento de un modelo genérico de Dirección.

Boyatzis incluye en su modelo sobre la efectividad directiva el conocimiento especializado junto a los cinco clusters de competencias descritos. Si bien es cierto que el modelo propuesto por Boyatzis presenta algunos puntos que necesitan clarificarse o que pueden recibir críticas (algunos aspectos metodológicos sobre las medidas utilizadas, el procedimiento de muestreo u otros, la denominación de algunas competencias y las similitudes entre competencias distintas, o la falta de claridad en la diferenciación de los niveles de competencias), no cabe duda que en términos generales el modelo es muy valioso y enormemente estimulante para desarrollar posteriores estudios. Además la originalidad del enfoque aumenta su

valor como una herramienta que permite buscar e identificar competencias requeridas en los puestos directivos.

Otro estudio de gran interés para conocer las dimensiones del trabajo directivo es el realizado por Baerh (1988). Esta autora realizó un análisis de puestos directivos mediante un procedimiento de cuestionario, utilizando el Managerial and Professional Job Functions Inventory (MP-JFI), consistente en 140 items que permiten identificar dieciséis dimensiones agrupadas en el Area Organizacional, el Area de Liderazgo, el Area de Recursos Humanos y el Area de la Comunidad. Los items están formulados en términos de conductas de trabajo que subyacen a las actividades desarrolladas en puestos directivos. Ello supone partir de una perspectiva "job-oriented", pero la formulación genérica de los items (no en base a actividades concretas) permite su aplicación a una gran variedad de puestos. El análisis factorial realizado a partir de los 140 items, permitió identificar dieciséis dimensiones del trabajo, lo que acerca este procedimiento a las técnicas "worker-oriented" ya que posibilita conocer cuales son los requerimientos específicos para un puesto en términos de habilidades o competencias.

Las respuestas a los items son en unos casos referidas a la importancia de la actividad para el éxito global en el puesto, y en otros a la habilidad de quien contesta para llevar a cabo esa actividad. La técnica de respuesta consiste en distribuir los items de cada uno de los cuatro grupos en los que están divididos, en cuatro intervalos aproximadamente iguales. Así, la mitad de los items de cada grupo debe asignarse a los intervalos "Inferior al promedio" (una cuarta parte a "poco o nada" y otra cuarta parte a "menos que la media"). La mitad restante de los items de cada grupo debe asignarse a los intervalos "superiores al promedio" (una cuarta parte a "más que la media" y otra cuarta parte a "excepcional"). Sin embargo, se permite un cierto nivel de tolerancia en la igualdad de los intervalos en cuanto a número de

items, debiendo ser aproximadamente igual, pero no necesariamente idéntico. Esta técnica permite, por una parte, identificar las funciones principales desempeñadas por un grupo ocupacional, y por otra, identificar necesidades de entrenamiento (uno de los objetivos generalmente relacionados con las técnicas "worker-oriented" del análisis de puestos). Ello permite que sea utilizada para selección y promoción del personal, y para desarrollo y guía de carreras, entre otras aplicaciones.

Utilizando esta técnica, Baerh realizó un estudio con el fin de diferenciar el trabajo directivo en función del nivel jerárquico y del grupo ocupacional, como ya se ha comentado en el apartado anterior. Sin embargo, se pueden establecer ciertas conclusiones respecto a las características más generales del trabajo directivo. En primer lugar se detectan seis dimensiones comunes a los directivos de nivel ejecutivo de los tres grupos ocupacionales muestreados (personal de línea, personal profesional y personal de ventas). Esas seis dimensiones son establecimiento de objetivos, desarrollo del potencial del personal, toma de decisiones, comunicaciones, relaciones entre la organización y la comunidad, y mejora de los procedimientos de trabajo. Cada uno de los tres grupos ocupacionales presenta a su vez una dimensión no compartida por los grupos restantes.

En segundo lugar, una serie de dimensiones caracterizan a los directivos de nivel medio, entre ellas dos dimensiones comunes a todos los ejecutivos: desarrollo del potencial del personal y toma de decisiones. Junto a ellas, las prácticas de supervisión y el desarrollo de la cooperación grupal son comunes a los tres grupos de directivos intermedios, y las prácticas de personal y planificación financiera son comunes a dos de los tres grupos. Uno de los tres grupos (personal de línea), presenta además como funciones principales las cuatro funciones comunes a los ejecutivos de los tres grupos (lo que indicaría que este grupo ocupacional es el más similar a los directivos de nivel ejecutivo).

Por último, los directivos de nivel inferior presentan dimensiones principales de su trabajo que son distintas para cada uno de los grupos ocupacionales, indicando que no existen similitudes entre ellos. Son tres categorías laborales claramente diferenciadas. Además, tan sólo uno de los grupos presenta dimensiones comunes con los directivos de niveles superiores: dos de las dimensiones principales de los directivos inferiores de línea (supervisores) son prácticas de personal y prácticas de supervisión, presentes en los directivos medios. Sin embargo, cabe poner en cuestión si los directivos agrupados en el nivel jerárquico inferior, pueden ser considerados realmente directivos (Baerh denomina a los tres grupos "supervisores", "profesionales" y "vendedores").

Como puede verse, aunque el objetivo del estudio de Baerh es la comparación de distintos grupos de directivos, pueden establecerse algunas pautas comunes, que son formuladas en términos similares a las "funciones" descritas por los modelos clásicos de la dirección, aunque presentan mayor variedad, están descritas con mayor detalle (se refieren a una serie concreta de ítems) y por ello están más cerca de la realidad del puesto.

Para finalizar, analizaremos con detalle la aportación de Hannaway (1989). Su estudio sigue una tradición de estudios conductuales (en la línea de Mintzberg o Stewart), y consiste en un ensayo interpretativo no sólo del trabajo de los directivos sino también de la naturaleza de los sistemas administrativos. Su método de estudio consistió en un "diario" en el que los directivos estudiados debían anotar una serie de aspectos acerca de lo que estaban realizando, en el justo momento en que un dispositivo al efecto emitía una señal sonora (que se producía al azar). Lo que debía anotarse acerca de las actividades en curso incluía el tipo de tarea (reunión uno a uno, por ejemplo); el contenido sobre el que versaba la tarea (personal, por

ejemplo); el programa en el que se integraba (como puede ser un programa educativo especial); la disposición esperada de la tarea; el iniciador de la tarea; la causa más próxima de la tarea; una serie de cuestiones subjetivas para valorar la incertidumbre de la tarea, como su grado de rutina, su frecuencia, su novedad y su importancia; y el propósito de la tarea.

Hannaway considera dos características centrales en el comportamiento de los directivos. La primera es la reactividad de su conducta (68% del tiempo desempeñando actividades iniciadas por otros), motivada por ser la mejor forma de actuar en un contexto de trabajo en el que la ambigüedad es grande, y resulta difícil precisar los límites de cada situación, las consecuencias concretas de cada acción y hasta la prioridad de las actividades a realizar. Además, la conducta reactiva tiene una serie de ventajas: reaccionar ante las demandas de otro supone un indicio acerca de la importancia de esa demanda (lo que también contribuye a reducir la ambigüedad), presupone que ha sido procesada en algún grado por quien la realiza, y es más fácil que establecer prioridades, junto a ventajas personales (evitar y compartir riesgos, apariencia de desempeño óptimo ante mejores indicadores). La segunda característica es la conducta interactiva (63% del tiempo pasado en "interacción con otras personas"). ello puede deberse a la importancia atribuida por los directivos a la adquisición y clarificación de información, y las características "blandas" de la información con la que generalmente tratan los directivos, por lo que aumenta la necesidad de actualizarla constantemente. El valor de la información disponible como un indicador de la valía de los directivos incrementa la necesidad de interactuar con otros (para recabar información y para hacer visible su conocimiento, y por tanto su valía para la organización). Además, las interacciones son predominantemente orales, la mayoría están generadas por otros directivos en el interior del propio sistema, y en general implican a más de otra persona. En

definitiva, según Hannaway, esas dos características se explican porque los sistemas administrativos las refuerzan.

En base a esas características, y en base al supuesto de que no existen límites a la necesidad de adquirir y clarificar la información en situaciones de incertidumbre, Hannaway afirma que existen en los sistemas administrativos presiones para su crecimiento y expansión. Además, esa expansión puede conllevar que cada directivo añadido cree una cantidad de demandas a los restantes directivos mayor que sus propias contribuciones. Otros aspectos enfatizados por Hannaway son la dificultad de controlar los resultados del trabajo directivo (en especial en los sistemas administrativos), y la dificultad para distinguir entre las acciones de los directivos encaminadas a conseguir los propósitos de la organización y sus propios intereses, así como la dificultad para relacionar un resultado concreto con acciones específicas de los directivos.

Otro aspecto relevante señalado por Hannaway es la segregación de los niveles superiores de la jerarquía respecto de los niveles inferiores, con el consiguiente riesgo que ello supone, motivado por los distintos criterios empleados en valorar la actuación y la eficacia de los directivos a los diferentes niveles, lo que afecta al flujo de la comunicación.

En resumen, Hannaway considera a los directivos "limitadamente racionales" e inscritos en un sistema social jerárquico, caracterizado por la incertidumbre en las tareas, la ambigüedad en los resultados y la existencia de sesgos en el feedback que circula. La falta de criterios claros de rendimiento motiva mayor cuidado en la imagen (enviando señales de su capacidad y mostrando su disposición) y mayor necesidad de recoger más información de la necesaria. Evitar riesgos y compartir responsabilidades son directrices principales de la conducta de los directivos. Como

puede observarse, la relación con el estudio realizado por Mintzberg es clara, y en líneas generales los resultados son congruentes, si bien los propósitos últimos de ambos estudios son sensiblemente diferentes.

1.6. Técnicas de análisis de puestos directivos.

Diversos autores han puesto de manifiesto la importancia del análisis de puestos, hasta el punto de considerarlo una de las piedras angulares de la Psicología organizacional (Smith, 1986), o el centro de todas las actividades de dirección de recursos humanos (Gael, 1988; prefacio). La obtención de información precisa acerca de las actividades que las personas desempeñan (o que deberían desempeñar) en sus puestos de trabajo es un requisito para poder llevar a cabo un gran número de intervenciones posteriores en relación con el trabajo de esas personas. Entre sus usos (Gael, 1988) destacan la Administración de las Organizaciones (descripción y evaluación de puestos, sistemas de incentivos, planificación de los recursos humanos y dimensionalización de plantillas, diseño de puestos) y la gestión de recursos humanos (reclutamiento, selección y asignación de puestos, entrenamiento, evaluación del desempeño, orientación vocacional).

El análisis de puestos ha sido definido como "la recogida y análisis de cualquier tipo de información relacionada con el trabajo, por cualquier método, para cualquier propósito" (Tiffin y McCormick, 1965, citado en Ash, 1988). En palabras de Banks (1988), análisis de puestos es un término genérico que no designa una actividad concreta, sino más bien un diverso rango de procedimientos diseñados para una variedad de objetivos. Se trata por tanto de contar en palabras la actividad laboral de las personas, cuyo mismo intento supone importantes dificultades que se conocen como "simulación verbal" (McCormick, 1976).

Por tanto, existe una gran variedad de métodos e instrumentos de análisis de puestos, ya que la información del puesto puede ser de muy distinto tipo y puede recogerse de maneras muy diferentes. Se han propuesto distintos criterios para clasificar las diferentes técnicas y métodos, de las que mencionamos las más destacadas. Para McCormick, existen cuatro dimensiones relevantes: tipo de información, forma de la información, métodos de recogida y fuente de la información o agentes de la misma, dimensiones son recogidas por otros autores (Ash, 1988; Fuertes, en prensa). Pearn y Kandola (1988) proponen ocho criterios descriptivos de las diferentes técnicas: orientación a la tarea/al trabajador, cuantificación, estructura abierta/cerrada, empaquetado o presentación, sofisticación, proximidad al puesto, aplicabilidad y sensibilidad.

Pero el criterio más utilizado es, probablemente, la diferenciación entre técnicas orientadas a la tarea (centradas en analizar lo que el trabajador realiza en su puesto de trabajo) y técnicas orientadas al trabajador (centradas en los requerimientos que los trabajadores deben cumplir para desarrollar su puesto de forma adecuada, como las habilidades y conocimientos necesarios). Sin embargo, la utilización que se vaya a hacer del análisis de puestos y de la información recogida es uno de los determinantes más importantes de las técnicas de análisis de puestos, y es un criterio recogido por distintos autores (Lawshie, 1984; Pearn y Kandola, 1988; Fuertes en prensa).

Entre las aproximaciones metodológicas más destacadas para analizar puestos de trabajo pueden citarse:

-Observación: el analista observa al ocupante del puesto mientras desarrolla su trabajo. La observación puede ser realizada durante una o varias jornadas laborales

enteras o durante breves periodos que pueden ser muestreados aleatoriamente o siguiendo pautas temporales determinadas. Si el trabajo observado tiene un cierto grado de complejidad, conviene realizar la observación a partir de una hoja de registro que facilite la recogida de información relevante. Otras variantes de este método incluyen la realización de preguntas al ocupante del puesto para aclarar determinados aspectos del trabajo y del desempeño del trabajador. Este método está orientado a la tarea, presenta un alto potencial de cuantificación (tiempo empleado en cada tarea, número de tareas, etc), presenta una gran proximidad al puesto de trabajo, su aplicabilidad a diferentes puestos es moderada y su sensibilidad es baja. Es la técnica más accesible y fácil en la mayoría de puestos de trabajo, pero presenta algunas limitaciones (sólo recoge información sobre las tareas observables, se requiere que el puesto ya este ocupado, implica una gran cantidad de tiempo de análisis...).

-Diarios y Autoregistros: El propio ocupante del puesto recoge información sobre el mismo. Lo hace conforme va desempeñando las diferentes tareas, al término de la jornada laboral o bien en determinados momentos señalados previamente (cada hora, cada vez que suene una señal aleatoria, etc). La información puede recogerse de forma descriptiva, o puede utilizarse una hoja de registros centrada en los aspectos del trabajo que más interesan al analista. Si se recoge la información durante el desempeño en el puesto (es decir, se recoge la actividad inmediatamente después de ser realizada), esta técnica interfiere el propio desarrollo del trabajo. Si por el contrario la información se recoge con un margen de tiempo de demora, el método de análisis está sujeto a sesgos por parte del propio ocupante. Además, requiere una gran colaboración por parte del trabajador y un cierto aprendizaje previo. También requiere ser aplicado durante un periodo de tiempo suficientemente largo para recoger toda la información representativa del puesto. Es un método orientado a las tareas, poco cuantificable, de gran proximidad al puesto y alta aplicabilidad (puede

ser aplicado en casi todos los trabajos), aunque de baja sensibilidad. Es una alternativa a la observación directa por parte del analista, haciendo accesible el análisis de muestras más amplias que en el caso de la observación.

-Entrevistas: la información sobre el puesto es recogida por el analista a partir de una serie de preguntas que realiza bien al ocupante del puesto, a sus compañeros, superiores o subordinados, a individuos o grupos de expertos, etc. Las entrevistas de análisis de puestos pueden presentar, al igual que las entrevistas realizadas con otros fines, diversos grados de estructuración, en función de la preparación previa de las preguntas a realizar o la existencia de una línea de razonamiento previo. Es una técnica de gran flexibilidad, que puede orientarse tanto al trabajador como a las tareas, que puede incluso analizar puestos que no están ocupados, puede recurrir a una mayor variedad de informantes, y puede recoger información de aspectos no observables. Sin embargo, también ofrece un bajo potencial de cuantificación de los datos, una moderada proximidad al trabajo, y no suele bastar por sí sola para analizar un puesto de trabajo, debiendo ser complementada por otras técnicas o métodos.

-Método de Incidentes críticos: a través de entrevistas individuales, de grupo o formularios de registro, se trata de obtener información de distintas situaciones en las que se haya producido un desempeño del puesto excepcionalmente bueno o extremadamente malo. Generalmente, recoge la información de los ocupantes del puesto o sus superiores, y se intenta recoger la máxima información posible de esas situaciones, en especial los motivos que han determinado el buen o mal desempeño. Su objetivo es obtener los elementos que permiten diferenciar entre buenos ocupantes del puesto y malos ejecutantes del mismo. Las situaciones "críticas" deben ser observables y suficientemente claras para que no haya dudas de sus resultados, ni de los efectos de esa situación, como tampoco de las razones por las que se

desempeñó correcta o incorrectamente el puesto. Técnica orientada al trabajador, puede ser cuantificada en gran medida y aplicable a una gran cantidad de puestos, aunque presenta una moderada proximidad al puesto. No puede recogerse información de puestos no ocupados, ni sobre actividades no observables. Descansa de forma importante en la memoria del informante, por lo que es susceptible de producir sesgos (la riqueza de detalles puede dar idea de lo presente que es el incidente en la memoria del informante).

-Repertory Grid: técnica muy flexible, que puede ser aplicada de muy distintas formas. En su aplicación original, consiste en la delimitación de una serie de "elementos", que pueden ser puestos distintos, personas diferentes o tareas de un mismo puesto. Una vez determinados, se escogen al azar tres de ellos, de los que el informante debe mencionar un "constructo" o variable que permita diferenciar a uno de los tres elementos de los otros dos. El proceso se repite hasta que no pueden identificarse más "constructos". Posteriormente, se puntúa a cada elemento en cada uno de los constructos identificados, con una escala tipo Likert. Entre las variantes de este método se cuenta la posibilidad de definir previamente los elementos (y mantenerlos comunes para diversos informantes), la posibilidad de mantener los mismos constructos, o la posibilidad de fijar ambos, elementos y constructos. Los informantes pueden ser todas las personas que tengan que ver con el puesto o puestos que se analizan. Los resultados pueden ser analizados informáticamente, ofreciendo una gran cantidad de información que puede servir para comparar puestos entre sí, personas en el mismo puesto o tareas del mismo puesto.

-Cuestionarios e inventarios de tareas: más que un método, se trata de una variedad de técnicas con una aproximación metodológica similar. Se trata de una serie de items referidos al puesto de trabajo, conocidos genéricamente como "descriptores del puesto", de los que se recoge información operacionalizada en una o más

variables o "indicadores" del puesto. Los items pueden variar enormemente en cuanto a su proximidad al puesto, y los indicadores pueden referirse a unos pocos descriptores o a todos, presentando una gran variedad: frecuencia de realización, aplicabilidad al puesto, relevancia para el buen desempeño, importancia para el puesto, tiempo empleado, posibilidad de encontrar presente ese ítem entre los candidatos a ese puesto, etc. Existen cuestionarios válidos para diversos puestos, mientras que otros sólo son aplicables a un puesto o una familia de puestos muy similares, denominándose entonces "inventarios de tareas". Además, existen cuestionarios orientados a las tareas (son la mayoría), pero también los hay orientados al trabajador. Presentan indudables ventajas como la posibilidad de recoger información de grandes muestras, su facilidad para ser procesados estadísticamente, su riqueza informativa y su precisión.

Si bien existen otros muchos métodos de análisis de puestos de trabajo, los anteriormente citados son los más extendidos. Además se han comentado brevemente por ser los métodos más utilizados para analizar puestos de trabajo directivos. Cada destacar que el análisis de puestos directivos tiene una problemática especial, ya que debido a sus características, el problema de la "simulación verbal" tiene un mayor impacto en los puestos directivos que en puestos técnicos o de otro tipo.

En los apartados anteriores, se han mencionado las razones que dificultan ese análisis. A continuación, una vez realizada una primera descripción de las técnicas de análisis de puestos más utilizadas, se comentarán más detalladamente cuatro de ellos: observación, diarios y autoregistros, repertory grid y cuestionarios. Se tratará específicamente de su aplicación en el análisis de puestos directivos, junto con algunos ejemplos basados en los estudios realizados sobre el trabajo directivo, y con sugerencias de aplicación en otras situaciones.

1.6.1. Observación de puestos directivos.

A pesar de las objeciones que puedan hacerse a este método para el estudio de los puestos directivos (dificultad para observar una gran parte del trabajo directivo, complejidad para distinguir donde empieza una tarea o actividad y donde empieza otra, tiempo empleado en los análisis que impide obtener grandes muestras, etc), éste es uno de los métodos más utilizados en la bibliografía para estudiar los puestos directivos, y es un método empleado en los principales estudios clásicos.(Mintzberg, 1973; Stewart, 1976; Carlson, 1951). Así, de los 26 estudios recogidos en la revisión de Hales (1986), en catorce de ellos se utilizó la observación directa, y al menos en diez de ellos fue el método de análisis principal.

Por lo general, para analizar puestos de trabajo directivos mediante la observación de las personas que los desempeñan se requiere precisar de antemano una serie de cuestiones. En primer lugar, aclarar qué información va a ser recogida y cómo. En estos puestos resulta de gran utilidad el empleo de hojas de registro. La información que suele recogerse comprende las actividades realizadas, el tiempo empleado en ellas, la iniciación de la actividad (quién la a puesto en marcha), su finalidad, las personas que han participado en ella, el modo en que han terminado (incluyendo si han finalizado o quedan pendientes), o su nivel de planificación (estaba preparada de antemano o no, sigue un calendario o agenda, etc). Otra información relevante puede ser información contextual (dónde se realiza, a que horas, etc), la importancia que el directivo le concede, la urgencia con que debe ser realizada, etc. Todo ello supone que el analista debe requerir información adicional del ocupante del puesto, bien sea mientras va realizando las distintas actividades, bien al final de la jornada laboral.

Un segundo punto a clarificar es la identificación de las distintas tareas, la determinación de dónde comienza una y dónde termina otra, así como la consideración de las tareas que se ven interrumpidas. Esto debe ser aclarado entre el analista y el ocupante del puesto. Resulta de gran utilidad que sea el propio directivo el que señale cuando considera que una nueva actividad da comienzo.

El tercer punto hace referencia a la dificultad para relacionar las acciones de los directivos con sus efectos posteriores, lo mismo que con su finalidad. Determinadas actividades realizadas con un determinado propósito a menudo revierten en consecuencias distintas e influyen en aspectos no previstos con anterioridad. Esto suponen la necesidad de mantener abierto el periodo de observación de hechos anteriores por tiempo indefinido, ya que determinadas acciones o resultados pueden vincularse con tareas realizadas con anterioridad.

La información obtenida por observación puede ser tratada de forma muy distinta. Una primera utilización elemental es la preparación de descripciones o narraciones del puesto de trabajo, en la que se cuente cual es el contenido genérico del puesto. Una segunda posibilidad consiste en la enumeración de las tareas que componen el puesto directivo, ordenadas según su importancia para el correcto desempeño del puesto, por la frecuencia de realización o tiempo empleado o por otros criterios. A partir del análisis de contenidos de la información recogida, se pueden establecer grupos de actividades, detectar las habilidades que se requieren para el desempeño del puesto o establecer las características del puesto. El trabajo de Mintzberg (1973) se centra precisamente en el análisis cualitativo de la información recogida, del que resultan las características de desempeño del puesto (trabajo reactivo, ritmo acelerado, imposibilidad de reflexión en la mayor parte de las conductas, sometimiento al principio del "coste de oportunidad") y los diez roles

directivos (definidos a partir de las tareas realizadas y sobre todo de la finalidad de las mismas.

Finalizaremos exponiendo las principales desventajas de la observación como método para estudiar los puestos directivos. En primer lugar, la cantidad de tiempo que hay que emplear para realizar un análisis exhaustivo del puesto. Es necesario dedicar un buen periodo (varias semanas como mínimo) para que pueda aparecer el carácter cíclico de determinadas actividades, se pueda estudiar su periodicidad, y se descarte definitivamente la duda de que la observación en un momento determinado refleja unas circunstancias coyunturales, pasadas las cuales el contenido del puesto variaría sensiblemente. Si unimos a ello que es conveniente que el observador interrogue al directivo sobre los aspectos de su actividad que no le quedan claros, resulta obvio que pocos directivos accederán a que su puesto sea analizado mediante la observación. Además, este método difícilmente obtiene información de muestras numerosas de directivos. Si se requiere el análisis de un sólo puesto de trabajo determinado, estas desventajas son subsanables. En cualquier caso, el observador requiere una considerable colaboración por parte del directivo al que observa, y un entrenamiento intensivo en esta técnica para alcanzar con éxito su objetivo.

1.6.2. Diarios y autoregistros en puestos directivos.

Este es otro de los métodos clásicos en el análisis de puestos directivos, aunque también continúa utilizándose a pesar del desarrollo de los cuestionarios. Ocho de los estudios revisados por Hales (1986) fueron realizados mediante diarios y autoregistros, y posteriormente puede destacarse el estudio de Hannaway (1989). Al igual que la observación, su gran difusión quizá se deba a la riqueza del método, en especial para recabar información integrada y desarrollar una visión generalizada

del puesto, así como su aportación de numerosos detalles que facilitan la comprensión del puesto.

Al requerir que sea el propio ocupante quien registre las actividades realizadas en su trabajo, bien inmediatamente después de su realización o posteriormente, este método viene a ser una especie de auto-observación, con la ventaja de que permite obtener información sobre los aspectos no observables del trabajo. Si la información debe recogerse conforme se van desarrollando las actividades, este método interfiere notablemente la realización del trabajo. Por ello, se suele recurrir a muestreos, de forma que sólo se registra la actividad que se realiza en determinados momentos (por ejemplo, cada hora, o cada vez que suena una señal aleatoria) o bien se opta por recoger la información al cabo de la jornada, Esto tiene el inconveniente de que pueden darse sesgos, ya que el directivo tenderá a recoger con más precisión aquellas actividades más destacadas (más frecuentes, más duraderas, más importantes) perdiéndose riqueza informativa, en especial de aquellos aspectos menos conocidos del trabajo.

Los diarios pueden tomar la forma de descripciones de las actividades realizadas, o más frecuentemente, realizarse a partir de una hoja de registro en la que están consignados en diferentes columnas, los diferentes aspectos que se quieren conocer. Por ejemplo, la hora de inicio y finalización de cada actividad, quién la ha iniciado, sus resultados, los participantes, si ha sido interrumpida o no, etc. En líneas generales, el tipo de información que puede ser recogida es la misma que el de la observación "participante" (el observador completa la información haciendo preguntas al ocupante del puesto o participa de alguna manera en la realización de las tareas), y las hojas de registro utilizadas son básicamente las mismas. Por tanto, los diarios y autoregistros presentan las mismas cuestiones que deben ser resueltas previamente a la observación.

Los diarios requieren un cierto aprendizaje por parte del ocupante del puesto, pero permiten acceder a muestras de directivos más amplias que la observación directa. No obstante, los analistas no pueden estar seguros en ningún caso de que el ocupante del puesto (en este caso, el directivo) haya sido exhaustivo en la recogida de la información, y no haya dejado de recoger tareas por encontrarse muy ocupado, por olvido u otras razones.

Como ejemplo, Hannaway (1989) en su estudio sobre el trabajo de los directivos de la oficina central de un distrito escolar, incluyó diez preguntas sobre cada uno de los registros realizados (uno por cada señal aleatoria recibida de un dispositivo por los directivos): tipo de tarea en realización, contenido focal de la misma, programa al que se refiere, disposición esperada de la tarea (resultado), iniciador de la tarea, causa más inmediata, así como su grado de rutina, frecuencia, novedad e importancia de la tarea.

1.6.3. Uso del Repertory Grid en el análisis de puestos directivos.

Dada la flexibilidad de este método para el análisis de puestos de trabajo, puede ser utilizado de diferentes maneras. Cabe destacar de este método la validez de la información con muestras reducidas de informantes. Por lo general, esta técnica se orienta al trabajador, más que a las tareas.

Fox (1991) utilizó esta técnica con una muestra muy amplia (n=131). La "rejilla" utilizada presentó los mismos elementos y constructos para todos ellos: como elementos se utilizaron las 20 tareas consideradas por Mintzberg (1973) como típicas de sus roles, y como constructos emplearon las 28 "cualidades" obtenidas por Smith y Stewart (1977) a partir del análisis de 150 puestos

directivos. Cada uno de los informantes puntuó con una escala de 1 a 7 todas las tareas en cada una de las cualidades. El análisis de clusters de estas puntuaciones permitió a Fox identificar nueve clusters de tareas que implican similares cualidades de las obtenidas por Smith y Stewart. En esta aplicación del Repertory Grid, se determinó de antemano (y se mantuvo constante para toda la muestra) tanto los elementos como los constructos. Como resultado, se llegó a conocer la manera en que los componentes de la muestra perciben las diferentes tareas en relación con cada una de las cualidades.

Otra aplicación de esta técnica al análisis de puestos (Smith, 1980) tomó como elementos las diferentes tareas desempeñadas por un director de fábrica de una cadena de panaderías. Se elaboró una lista de tareas a partir de llamadas telefónicas diarias a un ocupante de ese puesto en las que enumeraba las tareas realizadas ese día, durante diez días. Como constructos se utilizaron 28 constructos obtenidos previamente en otro estudio sobre el sector de la comunicación. Tras esto se presentó la matriz de 40 tareas (elementos) y 28 constructos para que fuese rellenada por el ocupante del puesto, puntuando cada elemento en cada uno de los constructos. La factorización de las puntuaciones permitió obtener los principales componentes del trabajo de director de fábrica. Los resultados se compararon con los ofrecidos por un procedimiento semejante sobre el puesto superior al del director de fábrica, lo que permitió diferenciar los requisitos de ambos puestos.

Smith (1980) menciona otra posible aplicación del Repertory Grid al análisis de puestos. Un grupo de consultores analizó de esta manera una de las responsabilidades del trabajo de un consultor de formación. A partir de los pasos de esa tarea de cada uno de los miembros, el grupo estableció mediante debate una lista de diez fases o pasos. Los elementos de esta lista común constituyeron los elementos de la rejilla, y en una segunda fase cada uno de los miembros del grupo debió

establecer sus propios constructos: escogiendo tríos de elementos, cada participante debía mencionar una razón o característica que permitiese diferenciar a dos de los elementos del tercero. El último paso consistió en puntuar en cada uno de los constructos propios a todos los elementos de la lista común. El análisis de los resultados (nótese que los elementos son comunes, pero los constructos son diferentes para cada miembro de la muestra) realizado en dos grupos distintos permitió factorizar los constructos establecidos por los participantes. Los dos grupos (cada uno la mitad de la muestra) mostraron la existencia de cinco factores muy similares entre sí, lo que supone un elevado grado de acuerdo en cuanto a la percepción de ambos grupos de las dimensiones necesarias para desempeñar la tarea tomada como objeto de análisis.

Así pues, el Repertory Grid (técnica aplicable a un sinnúmero de usos y desarrollada a partir de la teoría de los Constructos Personales de Kelly, 1955) presenta una gran flexibilidad. Los elementos pueden ser elaborados individualmente, por un grupo a partir de discusiones o impuesto por los analistas y mantenido constante para todos los informantes. En su utilización para el análisis de puestos resulta útil utilizar una lista de tareas o actividades existente previamente, o puede elaborarse una lista por otros métodos, antes de llevar a cabo el análisis del Repertory Grid. Una lista de unos 10 a 20 elementos es adecuada para su empleo. Además, pueden emplearse como elementos diferentes puestos directivos en una organización, diferentes personas que ocupan puestos similares, diferentes candidatos a un puesto directivo, etc...

También puede variarse la forma de elaborar los constructos, que puede realizarse a partir de tríos en los que determinar por qué uno de ellos difiere de los otros dos, o a partir de las diferencias entre pares de elementos. Si se elaboran en cada caso, puede utilizarse una lista de constructos para cada informante, obtener

una lista por consenso en el seno de un grupo, o imponerse por criterios teóricos o prácticos a los informantes (sean uno o varios). En el caso de análisis de puestos, los constructos suelen ser habilidades, capacidades, conocimientos o destrezas, aunque si se utilizan personas o cargos como elementos (en lugar de tareas o actividades), los constructos pueden ser también actitudes, comportamientos, disposición personal, etc. Los constructos deben ser modificables y conviene que estén formulados en términos positivos. Aunque a la hora de puntuar cada elemento en los constructos conviene formular los dos extremos de la dimensión, en el caso del análisis de puestos esta condición no presenta gran relevancia. Es conveniente la formulación de unos 20 a 30 constructos.

Por último, la escala de respuestas con la que evaluar cada uno de los elementos en los constructos no está sujeta a limitación alguna, a no ser la capacidad de discriminación de las personas que deban utilizarla. En principio, no hay razón para descartar escalas de tres, cinco, siete, diez o cien alternativas de respuesta.

Las matrices de doble entrada formadas por los elementos (eje horizontal) y constructos (eje vertical) deben ser rellenas por personas familiarizadas con el puesto de trabajo que se está analizando. Tanto si se utilizan tareas, como personas, cargos, etc, como elementos, los informantes deben tener un conocimiento directo de ellos. Cumplida esta condición, quienes rellenan la rejilla pueden ser ocupantes del puesto, sus superiores o subordinados, compañeros, expertos con relación con ese puesto, clientes, etc. Con muestras pequeñas, la información obtenida a partir del Repertory Grid presentan una gran fiabilidad.

Los resultados del repertory grid pueden ser procesados estadísticamente. El GAP (Grid Analysis Package) desarrollado por el profesor Slater permite analizar datos en las diversas situaciones en que puede ser aplicado el Repertory Grid:

análisis individual, análisis de rejillas con elementos comunes, análisis de rejillas con constructos comunes, análisis de rejillas con constructos y elementos comunes.

De esta forma, puede obtenerse una gran cantidad de información:

- cuales son los elementos que más se diferencian del resto
- grado en el que los elementos requieren de cada uno de los constructos (por ejemplo, lo importante que es una habilidad para cada una de las tareas), a través de la varianza de los elementos respecto a los constructos,
- un análisis de componentes principales, que permite comprobar tendencias (por ejemplo, grupos de habilidades más importantes),
- las puntuaciones de ese análisis para los dos primeros componentes permiten elaborar un "mapa" de los elementos utilizados,
- las distancias entre elementos en un espacio n-dimensional (donde n es el número de constructos utilizado).

En definitiva, esta técnica presenta una gran aplicabilidad a diferentes situaciones, ofrece gran cantidad de información incluso a partir de muestras reducidas (especialmente si se analiza con programas informáticos específicos), no requiere mucho tiempo y permite comparar puestos y ocupantes del puesto. No obstante requiere cierto entrenamiento del analista para ser aplicado correctamente.

1.6.4. Cuestionarios de análisis de puestos directivos.

Existe una gran variedad de cuestionarios de análisis de puestos. De hecho, este tipo de metodología es el más utilizado en el análisis de puestos de trabajo en las últimas dos décadas. Básicamente, los cuestionarios son listas de descriptores de un puesto susceptibles de ser utilizados para una variedad de situaciones, de los que se requiere información operacionalizada en una o diversas variables. El manual de



análisis de puestos de trabajo dirigido por Gael (1988) se describen catorce cuestionarios distintos de análisis de puestos, de amplia utilización pero que no agotan todos los existentes. Esto implica una gran variedad de elementos descriptores y una gran diversidad de variables, además de diferentes marcos teóricos. Varios de esos cuestionarios se orientan las tareas (por ejemplo, el Functional Job Analysis), pero la mayoría se orientan preferentemente al trabajador (Position Analysis Questionnaire, Job Components Inventory, Job Diagnostic Survey).

Un buen número de estos instrumentos de análisis presenta una gran aplicabilidad, ya que pueden aplicarse al estudio de la mayoría de los puestos de trabajo existentes. Sin embargo, estos instrumentos generales tienen una menor precisión en el análisis de determinados puestos de trabajo de la que pueden presentar los llamados "inventarios de tareas", que son cuestionarios desarrollados para una reducida serie de puestos muy relacionados. Esto significa que, si bien algunos de los instrumentos genéricos (como el PAQ, el JCI, JDS, JFA, etc) pueden ser utilizados para analizar puestos directivos, existen instrumentos específicamente desarrollados para este tipo de puestos, que proporcionan una información más detallada sobre este tipo de puestos. Los inventarios de tareas, por otra parte, se desarrollan en una gran proporción "a la medida", por lo que la utilización de cada uno de ellos suele limitarse a un estudio determinado, al equipo que lo ha desarrollado o a una determinada organización. Algunos de ellos, no obstante se popularizan, y su uso se extiende. Por tanto, los inventarios de tareas son más bien una aproximación metodológica que una serie de instrumentos concretos.

Entre los cuestionarios elaborados especialmente para el análisis de puestos directivos se encuentran el Managerial Position Description Questionnaire (Page, 1988) y el Managerial and Professional Job Functions Inventory (Baerh, 1988),

que comentaremos con cierto detalle, junto a un inventario de tareas desarrollado por Flynn y Díaz (1987) para el análisis de puestos de Dirección de Servicios Sociales.

El Managerial Position Description Questionnaire (Page, 1988) es un cuestionario orientado a la tarea, dirigido a evaluar específicamente el contenido de puestos directivos y de supervisión. Esta técnica se centra en las actividades y responsabilidades de los ocupantes del puesto, analiza actividades, competencias, contexto, alcance y relaciones de los puestos directivos a través de diversos formatos de elementos y diferentes escalas de respuesta. Proporciona información útil para una diversidad de aplicaciones en Recursos Humanos (selección y "staffing", compensaciones, entrenamiento y desarrollo de la carrera, evaluación del rendimiento, diseño y rediseño de puestos y previsión de los requerimientos en recursos humanos, entre otras).

El cuestionario presenta un total de 274 elementos (mayoritariamente conductas del trabajo) encuadradas en 15 secciones. Las áreas exploradas son:

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------------|
| 1. Información general | 9. Coordinación |
| 2. Toma de decisiones | 10. Representación |
| 3. Planificación y organización | 11. Indicadores de seguimiento de negocio |
| 4. Administración | 12. Puntuaciones globales |
| 5. Control | 13. Conocimiento, habilidades, destrezas |
| 6. Supervisión | 14. Esquema de la organización |
| 7. Consultoría e innovación | 15. Comentarios y reacciones. |
| 8. Contactos | |

La escala de respuesta en doce secciones indica la significación de los descriptores (con cinco alternativas), referida tanto a la importancia o medida en

que el elemento es crítico para el puesto como a la frecuencia relativa con que ocurre. En alguna sección se utiliza más de un indicador sobre los elementos (así, en la sección de planificación y organización, se utiliza una escala sobre la naturaleza de la toma de decisiones además de la escala de significación de los descriptores).

A partir de las respuestas a cada uno de los items del cuestionario por parte de los directivos y supervisores encuestados, pueden hallarse tres tipos de índices o dimensiones:

-Factores del trabajo directivo, definidos a partir de cuatro estudios con el MPDQ. Así, pueden obtenerse las puntuaciones del puesto analizado en nueve factores, lo que permite comparar diversos puestos en ellos. La denominación de los factores se corresponde con la de las secciones 2 a 11 del cuestionario (excepto la sección 7).

-Factores de rendimiento directivo: son nueve dimensiones relacionadas con el puesto que permiten diferenciar entre desempeño efectivo y desempeño poco efectivo. Fueron identificados y definidos por directivos y profesionales de Personal con el apoyo de análisis estadísticos de los datos del MPDQ. Ejemplos son Dirección del trabajo, Comunicación, Relaciones públicas y con los clientes o Apoyo organizacional.

-Factores de evaluación del puesto: son dimensiones útiles para medir el valor de los puestos, que intentan evaluar la contribución del puesto a la organización. Un conjunto inicial de estos factores fue definido por expertos en compensaciones mediante técnica Delphi, y posteriormente se han ido refinando y ajustando hasta definir los seis factores de evaluación (toma de decisiones, solución

de problemas, impacto organizacional responsabilidad sobre recursos humanos, conocimiento y contactos).

A partir de estos tres conjuntos de dimensiones y de otros datos obtenidos por el MPDQ, pueden obtenerse a través de microordenador ocho informes diferentes que pueden ser útiles para diversas aplicaciones relacionadas con la dirección de recursos humanos. En ellos se obtiene una descripción de un puesto individual, el promedio de un grupo de puestos, se obtiene el perfil de un puesto o de un grupo de puestos en comparación con una serie de perfiles "normativos" (procedentes de los estudios anteriores) y en los factores de valoración del puesto, la significación de cada factor de rendimiento para un puesto individual o el promedio de un grupo de puestos, permite comparar distintos grupos de puestos entre sí y también determinar los items más relevantes para un puesto concreto y la efectividad en ellos de su ocupante.

El Managerial and Professional Job Functions Inventory (Baerh, 1988) ya ha sido mencionado en el apartado 1.5. Consta de 140 items formulados como conductas del trabajo que se estructuran en 16 dimensiones:

-Area Organizacional: comprende las dimensiones "establecer objetivos de la organización", "planificación y revisión financiera", "mejora de prácticas y procedimientos del trabajo" y "coordinación interdepartamental".

-Area de Liderazgo: agrupa las dimensiones "desarrollar e implantar ideas técnicas", "juicio y toma de decisiones", "desarrollo de cooperación grupal y trabajo en equipo", "enfrentarse con dificultades y emergencias", "promover prácticas y actitudes de seguridad en el trabajo" y "comunicaciones".

-Area de Recursos Humanos: incluye las dimensiones "desarrollo del potencial de los empleados", "prácticas de supervisión", "auto-desarrollo y superación" y "prácticas de personal".

-Area de la Comunidad: que agrupa dos funciones, "promover relaciones entre la organización y la comunidad" y "tratar con contactos externos".

Los items están enunciados como conductas de trabajo que subyacen a las actividades concretas de cada puesto, de modo que reflejan las funciones desempeñadas por diferentes grupos ocupacionales en niveles jerárquicos altos. Son descriptores "genéricos" para los puestos directivos de diferente tipo, aunque específicos ya que sólo se refieren a puestos de dirección. Los encuestados deben asignar los items a cuatro intervalos según la importancia que les conceden para el éxito en el desempeño global. Cada encuestado debe asignar más o menos el mismo número de items a cada uno de los cuatro intervalos (dos por encima del promedio y dos por debajo). Existe otra versión del cuestionario, en la que los encuestados deben expresar la capacidad relativa que poseen para llevar a cabo las actividades enunciadas en el cuestionario, independientemente del puesto actualmente ocupado.

El cuestionario permite comparar los perfiles de un puesto individual o de un grupo de puestos (con respecto a las 16 dimensiones funcionales del instrumento) con los perfiles de otro puesto o grupo de puestos. También permite comparar la importancia de las tareas de cada una de las dimensiones para un puesto determinado. Si se utiliza la segunda versión del cuestionario, también permite detectar las dimensiones en las que los ocupantes tienen mayores necesidades de entrenamiento.

Este instrumento pretende desarrollar un acercamiento entre las técnicas orientadas a la tarea y las técnicas con una orientación al trabajador. Se parte de un

inventario centrado en la tarea, pero con la pretensión de que resulte fácil determinar los requerimientos a nivel de conocimientos y habilidades de los ocupantes del puesto. Sin embargo, esto sólo se determina en relación con los puestos creados y sus ocupantes concretos, ya que este instrumento no permite determinar las habilidades requeridas "per se" por un puesto determinado. De este modo, sólo puede determinarse de modo indirecto.

Entre los instrumentos más especializados, comentaremos un inventario de tareas centrado específicamente en el análisis de puestos de gerencia y dirección de servicios sociales. Este instrumento fue diseñado específicamente para llevar a cabo un estudio en la Comunidad de Madrid, con objeto de desarrollar planes de formación sobre "Gerencia de Servicios Sociales" (Flynn y Díaz, 1987). El estudio consistió en la elaboración, por parte de un panel de expertos mediante técnicas de grupo nominal, de un listado de tareas, que después fue presentado a 53 directivos del sistema de Servicios Sociales de la citada Comunidad. Este inventario (que carece de denominación especial, ya que fue considerado como de "un sólo uso") consta de 125 tareas basadas en primer lugar en un currículum representativo de los Masters estadounidenses en planificación y gestión en bienestar social. Para cada ítem se solicitan dos indicadores a los ocupantes del puestos: la frecuencia con la que realizan esas tareas y la importancia que les conceden. Las tareas se agrupan en siete secciones:

- Dirección de la organización interna
- Diseño y planificación de programas
- Evaluación de programas
- Dirección de recursos financieros
- Dirección de recursos humanos
- Análisis de desarrollo normativo
- Dirección de relaciones externas.

Los descriptores están formulados en términos de actividades cognitivas (por ejemplo, evaluar, identificar, analizar, tomar decisiones, anticipar, etc), junto a otros formulados en términos más operativos (por ejemplo, utilizar tecnología x, dirigir grupos, leer informes, escribir propuestas, etc).

Como el resto de cuestionarios, las ventajas de los tres instrumentos citados son su estructuración y las implicaciones que eso tiene para la comparación de resultados entre puestos distintos, la posibilidad de obtener grandes muestras a causa de su facilidad de aplicación, y la especificidad de la información recogida.

1.6.5. La elección del método de análisis de puestos directivos.

Ante la gran diversidad de acercamientos metodológicos y técnicas de análisis de puestos directivos disponibles, la selección del método idóneo para cada situación se convierte en una cuestión de gran importancia. Diversos autores proponen una serie de criterios que pueden servir de guía en la elección de método para analizar puestos de trabajo en general. Gael (1988), considera una serie de preguntas que el analista debe hacerse antes de determinar el método a emplear: porqué se lleva a cabo el análisis, que tipo de resultados se anticipan, si se desea información a partir de una muestra de puestos o de uno sólo, dónde se desempeñan los trabajos a analizar, quién puede proporcionar información del puesto y cuál es el tamaño de esa muestra de informantes, tipo de datos que se requieren y el nivel de especificidad requerido en el análisis.

Por su parte, Pearn y Kandola (1988) tienen en cuenta los siguientes criterios: qué se pretende hacer con los resultados, en qué forma deben disponerse esos resultados para conseguir el objetivo, recursos disponibles por parte del

analista, quién puede llevar a cabo la recogida de datos y su necesidad de entrenamiento, número de gente que puede ser estudiada, posibilidad de acceso a los ocupantes del puesto, supervisores, expertos u otros, tiempo disponible, dinero que puede gastarse en el análisis, la información disponible previamente, la información susceptible de ser recogida a propósito del análisis, métodos disponibles para ser utilizados por el analista, métodos aceptables para las personas implicadas en la recogida de información, la consideración del lenguaje de cuestionarios e inventarios como apropiada, necesidad de acudir a expertos externos y la necesidad de apoyo informático.

Aunque pueda parecer que los numerosos criterios complican la cuestión en lugar de resolverla, resulta claro que la determinación del método a emplear en cada caso depende en gran medida de las aplicaciones que vayan a seguir al análisis (información necesaria, formato de la información apoyo informático) y a una serie de circunstancias que caracterizan la situación concreta (como el tamaño de la muestra, los informantes que pueden colaborar o los recursos temporales, económicos o personales que pueden ser utilizados entre otros). Esto coincide con la afirmación de Levine y cols. (1988), acerca de la orientación de la mayoría de procedimientos hacia aplicaciones específicas. Estos mismos autores, además de contrastar la escasez de intentos específicamente destinados a comparar la eficacia de diversos métodos en términos de costes y de sus resultados, proponen una serie de técnicas que consideran apropiadas en función de las aplicaciones y objetivos concretos de cada caso, realizando una valoración de las mismas. Como ejemplo, para la planificación de plantillas sugieren métodos estandarizados como el Position Analysis Questionnaire (McCormick y Jeaneret, 1988), el Ability Requirements Scales (Fleishman y Mumford, 1988) o el Treshold Traits Analysis (López, 1988), junto a técnicas menos estandarizados; o para aplicaciones relacionadas con la movilidad de los trabajadores, proponen el Job Components Inventory (Banks,

1988), el Job Elements Method (Primoff y Eyde, 1988), o el Occupational Analysis Inventory (Cunningham, 1988), entre otros (cfr. Levine y cols., 1988 para mayor precisión).

En el caso de análisis de puestos directivos, la elección del método o técnica de análisis puede realizarse a partir de los mismos criterios. Las técnicas descritas en este apartado (observación, diarios y autoregistros, Repertory Grid, cuestionarios), así como las entrevistas o la técnica de los incidentes críticos, son métodos que pueden aplicarse al estudio de puestos directivos. En el caso de los cuestionarios, tanto la utilización de cuestionarios "genéricos" (como el PAQ, por ejemplo, aplicable a una gran variedad de puestos) o "específicos" (sólo aplicables a puestos directivos tiene sus ventajas según las circunstancias, aunque justo es decir que la información que permiten recoger los cuestionarios más específicos tiene una mayor precisión y se encuentra más próxima a los puestos que se pretenden analizar.

Decidirse por uno u otro método, una vez conocidas las principales ventajas e inconvenientes de cada uno, dependerá de las necesidades del analista (qué información necesita y para qué aplicaciones), así como de los medios disponibles (no sólo el coste económico del análisis, sino sobre todo el coste temporal y las necesidades de entrenamiento). Como es natural, la utilización combinada de más de un método resulta conveniente, ya que se obtendrá más y mejor información, y un método servirá de complemento y confirmación de los resultados obtenidos por otro. Especialmente si se utilizan entrevistas o la técnica de los incidentes críticos, conviene complementar el análisis con otro tipo de técnicas.

1.7. Resumen.

En este primer capítulo se ha realizado un repaso a la investigación realizada sobre el trabajo directivo. En primer lugar, se ha comentado la existencia de una multiplicidad de enfoques, perspectivas y acercamientos teóricos en torno al estudio del trabajo directivo, incluyendo unas breves notas sobre los principales modelos de dirección, distintas maneras de considerar la Dirección y la problemática de delimitar el objeto de estudio.

A continuación, se han mencionado diversas aportaciones acerca de las discrepancias en los resultados obtenidos en la investigación, junto a diversas razones que pueden explicar la falta de acuerdo y la existencia de resultados tan diferentes. Además, se han señalado las diferentes áreas en el estudio del trabajo directivo, se ha intentado sistematizar las críticas existentes, y delimitar en la medida de lo posible el acuerdo en la investigación acerca del trabajo directivo.

El núcleo central del capítulo se ha ocupado de debatir tres aspectos fundamentales en el estudio del trabajo directivo: la ambigüedad en el objeto de estudio (trabajo, puesto o tareas), el foco o nivel de análisis (funciones, tareas, actividades, etc) y la diferenciación del trabajo directivo en función de el nivel jerárquico y el área funcional.

Por último, se han comentado con detalle cuatro investigaciones desarrolladas sobre la naturaleza del trabajo directivo, intentando plasmar diferentes momentos temporales (dieciséis años de diferencia entre ellos), diferentes acercamientos teóricos y metodológicos, y también distintos planteamientos y objetivos en el estudio del trabajo directivo, con el propósito de ofrecer una panorámica, lo más amplia posible, de las tendencias en la investigación

sobre la dirección. Las técnicas de análisis de puestos directivos han sido brevemente tratadas para completar la panorámica sobre el estudio del trabajo directivo.

Con este capítulo se ha pretendido establecer un primer marco de referencia sobre el que desarrollar el análisis de los puestos de gerentes de instalaciones deportivas, que al fin y al cabo son puestos directivos. En los dos capítulos siguientes, ese marco de referencia se concretará al considerar dos aspectos que pueden tener que ver con el trabajo directivo en las instalaciones deportivas deportivas. La diferenciación entre organizaciones de servicios y organizaciones de producción, así como la distinción entre organizaciones públicas y privadas se tratará en el capítulo siguiente. En el tercero, se tratará sobre los estudios del trabajo directivo en organizaciones deportivas.

2

LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS Y LA DISTINCION PUBLICO/PRIVADO.

2. ORGANIZACIONES DE SERVICIOS Y LA DISTINCION PUBLICO/PRIVADO.

El capítulo anterior, al presentar una conceptualización del trabajo directivo, ofrece un marco general del que partir en el estudio sobre el contenido del puesto de trabajo de los gerentes de instalaciones deportivas. Sin embargo, ese marco es demasiado amplio y conviene acotar con mayor detalle el punto de partida del presente estudio.

Para ello, conviene tener en cuenta el carácter de las instalaciones deportivas como organizaciones que pretender ofrecer un servicio a una serie de usuarios. La gestión de las instalaciones deportivas es pues la gestión de una organización de servicios. Las organizaciones de servicios han sido objeto de estudio de numerosas investigaciones desde la Psicología de las Organizaciones y otras disciplinas, y varias de ellos han tratado sobre las características distintivas de las organizaciones de servicios frente a las de producción, y sobre las implicaciones que ello puede tener de cara a su funcionamiento y a su gestión. Revisar la literatura relevante acerca de esta cuestión resulta de gran interés como un paso previo sobre los gerentes de instalaciones deportivas.

El objetivo consiste en analizar el contenido, las competencias y la problemática de esos gerentes, de conocer cual es el desempeño del puesto y cuantas formas distinta de desempeñarlo (perfiles) aparecen en una muestra de instalaciones deportivas de nuestro entorno. Esto requiere partir de una revisión sobre el trabajo directivo y las competencias de los puestos de gestión, pero también debe tener en cuenta los trabajos más relevantes acerca del entorno organizacional concreto en el que se desempeñan esos puestos. Este segundo capítulo se encargará de dar un paso más en la contextualización del puesto del gerente al tratar sobre las

organizaciones de servicio, mientras que el capítulo tercero dará un paso más al encargarse específicamente de las organizaciones deportivas y analizar diversos estudios sobre gestión y deporte.

Así pues, en primer lugar se estudiará la implicación que presenta para el trabajo directivo la distinción entre organizaciones de servicios y organizaciones de bienes o productos manufacturados. Para ello es necesario comenzar con el profundo debate generado respecto a si puede mantenerse (y cómo) esa distinción, centrándonos a continuación en las peculiaridades de las organizaciones de servicios y las diferencias que pudieran aparecer en la forma en que son dirigidas, si es que ambas cosas pueden delimitarse con claridad. Una parte sustancial de este capítulo se dedicará a la calidad de servicio, uno de los aspectos más tratados en la bibliografía acerca de las organizaciones de servicios.

El segundo aspecto a considerar en este capítulo consiste en la distinción de las organizaciones en función de la titularidad de su propiedad. El debate acerca de la existencia o no de una dicotomía entre organizaciones públicas y privadas, y la diferenciación entre ambas así como la implicación que ello signifique para la dirección de las mismas constituirán el núcleo principal de esta segunda parte del capítulo. Este punto tiene un especial interés de cara al análisis de la gestión de instalaciones deportivas, ya que uno de los objetivos del presente estudio consiste en determinar si existen diferentes modos de plasmar en la realidad el contenido de los puestos gerenciales, y si es así, las variables que se relacionan con esa variedad de formas de desempeño. Más en concreto, nuestro estudio pretende clarificar las diferencias existentes (si las hay) entre la gestión de las instalaciones deportivas públicas y las privadas. La propiedad de la instalación es, junto con el tamaño de la misma, la variable que en principio parece determinar en mayor medida las diferencias en el modo de gestionar las instalaciones deportivas. Al menos, como

hipótesis de partida pensamos que estas dos variables contribuyen a la diferenciación en el desempeño de los puestos de gestión. Por todo ello, resulta importante revisar la investigación que trata sobre las implicaciones que puede tener la propiedad de la organización especialmente en lo que se refiere a su gestión. En definitiva, el estudio de las organizaciones de servicios y la distinción entre organizaciones públicas y privadas son aspectos de gran relevancia para el estudio de los puestos de trabajo gerenciales en las organizaciones deportivas, y para la consecución de los objetivos del presente trabajo, ya que suponen un marco teórico de partida para acotar y definir el trabajo de la gestión en las instalaciones deportivas.

2.1. Caracterización de las organizaciones de servicios.

Paralelamente al incremento en importancia de las organizaciones destinadas a la producción de servicios (en términos de producto interior bruto, de proporción de población activa empleada, de número de organizaciones y en cuanto a su importancia en el funcionamiento de la sociedad) se ha desarrollado una intensa literatura que intenta en primer lugar caracterizar y definir este tipo de organizaciones, y a continuación establecer las diferencias respecto a las organizaciones de producción de bienes manufacturados. Parece existir cierto acuerdo respecto a que las organizaciones de servicios se diferencian de las manufactureras lo suficiente como para estudiarlas en exclusiva, como demuestra la existencia de un gran número de libros dedicados a ellas (Bowen y cols., 1990; Collier, 1987; Donnelly y George, 1981; Grönroos, 1982; Jones, 1989; Lovelock, 1988; Mills, 1986; Sasser y cols., 1978, e incluso la publicación de revistas monográficas (The Service Industries Journal). Diversos autores consideran que las organizaciones que se dedican a la prestación de servicios se diferencian respecto a

las se encargan de la producción de bienes hasta el punto de considerar los modelos y teorías formuladas para las organizaciones de producción poco útiles o válidos para las de servicios (al menos no del mismo modo que para aquéllas). Se han desarrollado ya bastantes obras e investigaciones que pretenden delimitar la aplicabilidad de los modelos desarrollados para las organizaciones de producción a las organizaciones de servicios, acumular conocimiento (básico y aplicado) sobre las particularidades de las organizaciones de servicios, bien a partir de los elementos útiles de los modelos industriales, bien desde un punto de partida completamente alejado de aquellos y propio de las organizaciones de servicios.

Sin embargo, ese acuerdo es tan sólo aparente en diversos aspectos. El más básico de ellos es la cuestión de si puede hablarse con rigor de organizaciones de producción y organizaciones de servicios, y mucho más si pueden ser consideradas como dos categorías opuestas. El estudio de las organizaciones de servicios se ha desarrollado principalmente durante el final de la década de los 70 y la década de los 80, pero casi desde sus inicios se ha mantenido un debate muy intenso sobre la conveniencia de una conceptualización diferenciada de las organizaciones de servicios.

En primer lugar, diversos autores han opuesto las organizaciones de servicios a las organizaciones de producción, basándose en las características distintivas de los servicios respecto de los productos. En función de esas características se han comenzado a estudiar los aspectos diferenciales que obligaban a las organizaciones responsables de producir esos servicios, y en consecuencia se han desarrollado pautas de funcionamiento específico de las organizaciones de servicios. Aunque no han sido los únicos campos donde ello ha ocurrido, el marketing y la dirección de operaciones han sido las áreas que han recibido una mayor atención

de cara a caracterizar las organizaciones de servicios frente a las de bienes de producción.

Frente a este planteamiento, una serie de autores ha considerado que asumir que servicios y bienes son polos opuestos es ficticio, y que no cabe hablar de representantes "puros" de ambas categorías. En otras palabras, la separación en dos grupos extremos no es más que una simplificación. Los partidarios de esta segunda perspectiva consideran más acertado hablar de un continuo entre dos extremos opuestos, a lo largo del cual se podrían distribuir los diferentes productos (cualesquiera que sean) en función de la proporción de elementos de "servicio" y de elementos de "bienes manufacturados" que poseen.

Bowen y Cummings (1990) recogen como características definitorias de los servicios la intangibilidad (los servicios son intangibles, se trata más bien de experiencias que se producen o prestan, frente a los productos o bienes que se poseen), la simultaneidad de su producción y consumo, y la participación directa del cliente en el proceso de producción y prestación del servicio (la participación del cliente es determinante para la calidad del servicio, el cliente es "coproductor", lo que dificulta poder maximizar la eficiencia de las operaciones y proporcionar una oferta consistente a los diferentes clientes).

Oberoi y Hales (1990) señalan cuatro características definitorias: intangibilidad, implicación directa del cliente en la producción del servicio, inseparabilidad de la producción y el consumo y el carácter perecedero del servicio (lo que implica que no puede ser almacenado ni revendido, y que no pueden ser controladas las fluctuaciones en la demanda del servicio).

Por su parte, Roth y Bozinoff (1989) señalan tres elementos característicos de los servicios, su intangibilidad su no estandarización (son personalizados en distintos grados) y la simultaneidad en la producción y consumo. Rushton y Carson (1989) señalan que los servicios son intangibles (no pueden ser examinados por los sentidos, presentan un elemento humano y no pueden ser estandarizados, no pueden ser producidos previamente a ser requeridos, y son consumidos a la vez que se realizan o producen, en contraposición a los bienes o productos físicos.

Las características de los servicios, al margen de pequeñas diferencias entre los distintos autores, fruto más bien de la forma de sintetizar las características que de distintas consideraciones acerca de los servicios, presentan una serie de implicaciones para las organizaciones que se encargan de proporcionarlos:

Los servicios no pueden ser almacenados ni inventariados, y no resulta fácil manejar (al margen de pasos muy concretos en la producción del servicio) las fluctuaciones en la demanda. Ello significa que un servicio no realizado en un momento determinado no puede ser recuperado posteriormente.

Los servicios presentan dificultades para garantizar su consistencia, homogeneidad y estandarización, más aún en caso de proveedores diferentes o de clientes distintos. Dado que el cliente suele asumir una parte activa en la producción del servicio, el servicio siempre presenta un toque "personal", se halla personalizado en algún grado, y la calidad no recae exclusivamente en el proveedor del servicio.

Dado el carácter interactivo de la mayoría de los servicios, la relación entre el proveedor y el cliente es una parte inseparable del servicio y un requisito para la calidad del mismo. Esto hace de los recursos humanos y de las

habilidades personales del personal un elemento clave de la prestación del servicio y un aspecto fundamental a considerar por las organizaciones que los producen.

Como consecuencia de todo ello, la calidad del servicio y de sus resultados son difíciles de evaluar, incluso de controlar y mucho más de garantizar a un cierto nivel a lo largo del tiempo. Dicho de otra forma, las organizaciones tienen más dificultades para garantizar un cierto nivel de calidad en todas las ocasiones en las que prestan un determinado servicio, hasta el punto en que puede resultar difícil diferenciar entre servicios de buena y mala calidad.

De todo ello parece desprenderse con claridad que las características de los servicios implican una serie de diferencias en los procesos que las organizaciones deben llevar a cabo, en comparación con los de las organizaciones de producción de bienes. Bowen y Cummings (1990) van más allá al afirmar que los servicios y los bienes se diferencian en cuanto a **qué se intercambia y cómo se produce ese intercambio**. Sin embargo, un análisis detenido de los servicios (en términos globales y en relación con ejemplos concretos de actividades de servicios) permite constatar que tales características definitorias pueden ocurrir en grados muy variables. Así, la intangibilidad de un "producto" puede adoptar distintos niveles, como también puede hacerlo el grado de participación del cliente, el grado de personalización del servicio, la importancia de la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio, etc...

Si examinamos la lista de organizaciones de servicios propuesta por Akehurst (1989) que incluye organizaciones de servicios financieros (banca, seguros, leasing), transporte y distribución (incluyendo mensajería, transporte de mercancías y pasajeros), servicios profesionales (servicios legales, contables,

diseño de ingeniería, arquitectura, ventas, servicios de dirección y contratación), servicios intermedios (como los informáticos, procesamiento de datos, comunicación, publicidad, seguridad, mantenimiento), venta al por menor, servicios sanitarios, servicios educativos, servicios recreativos, de entretenimiento, culturales viajes, servicios personales (restaurantes, reparaciones domésticas, lavandería), servicios sociales y un largo etcétera, puede verse que no todas ellas presentan en igual medida las características que supuestamente definen los servicios. Es por ello que diversos autores prefieren no distinguir entre servicios y bienes como categorías discretas, decantándose por considerar la existencia de productos (como etiqueta genérica) que difieren en cuanto a la proporción de los componentes de servicio que poseen.

Desde esta segunda perspectiva, los "productos" pueden ser evaluados en base a distintos criterios, tal y como recogen Oberoi y Hales (1990): el grado de interacción entre el cliente y el proveedor del servicio (personal y equipamiento de la organización que lo proporciona), el grado de implicación del cliente en el proceso, la proporción de actividades realizadas y mercancías físicas que implica la prestación del servicio, o en base al grado de intangibilidad del producto (como Rushton y Carson, 1989).

Lewis (1989), señala que existen pocos ejemplos "puros" de servicios y de productos, invocando a autores clásicos como Shostack. Más bien se defiende la existencia de un continuo en el que tanto unos como otros pueden ser situados en base a sus elementos tangibles. A pesar de no considerar bienes y servicios como categorías discretas, Lewis caracteriza típicamente los servicios en base a una serie de notas: son intangibles en el sentido de que no pueden poseerse, no pueden ser probados de antemano, presentan gran variabilidad y falta de estandarización,

inseparabilidad entre consumo y producción, y en la mayoría de los casos la anticipación de la venta del servicio a su producción y consumo simultáneos.

Akehurst (1989) cuestiona la utilidad de la distinción entre bienes y servicios, indicando que esa distinción se apoya más en creencias que en hechos. Para este autor, ambos términos se mezclan de forma creciente en el concepto del "paquete-producto". A pesar de que una aproximación funcional señala que los servicios estarían definidos por una serie de características (ya citadas), bien por todas ellas, bien por algunas de ellas, no resulta obvio cuántas características deben tener lugar para que un determinado producto pueda ser considerado un servicio

Zeithaml (1981) distingue en todo producto, sea cual sea su naturaleza, la existencia de tres tipos de cualidades que se pueden combinar en distinta proporción: **cualidades de búsqueda** (las que el cliente puede determinar antes de la compra), **cualidades de experiencia** (que pueden determinarse sólo después de la compra) y **cualidades de creencia** (que no pueden determinarse con precisión ni siquiera después de la compra y el uso). Si desde la perspectiva que considera la existencia de dos categorías opuestas, los servicios presentan en general una mayor proporción de cualidades de creencia y de experiencia que los bienes, estas tres cualidades pueden ser tomadas como base para situar en un continuo todo tipo de productos. Desde este punto de vista, podría hablarse de una mayor proporción de "servicio" cuanto mayor sea la proporción de cualidades de creencia (y en segundo lugar, de experiencia), o bien considerar que los productos situados más cerca de ese extremo del continuo presentan una naturaleza de servicio más clara.

Debe tenerse en cuenta que incluso las organizaciones que podrían ser catalogadas con mayor claridad como manufactureras, han experimentado en los últimos años la tendencia a unir elementos de servicio a los bienes que producen.

Como recogen Jones y Ricks (1989) entre otros, un rasgo significativo en la década de los 80 ha sido el reconocimiento de las organizaciones consideradas manufactureras de la importancia del elemento "servicio". Estos autores recogen la expresión de Levitt al afirmar que "todos venden productos intangibles, al margen de lo producido en la fábrica". Por ello resulta cada vez más difícil distinguir entre bienes y servicios, toda vez que las organizaciones de fabricación ofrecen junto a sus productos una mayor o menor serie de servicios de manera integrada (desde atención al cliente o reparto a domicilio hasta el mantenimiento o servicio técnico, formación especializada para la utilización, etc).

De hecho, la evolución de ciertos sectores productivos ha motivado un cambio desde la oferta de ciertos bienes a la prestación de servicios que ocasionalmente requieren la adquisición de productos físicos (el sector informático puede servir de ejemplo, donde el foco ha pasado de ser la fabricación y venta de ordenadores y sistemas informáticos a ser la solución de problemas y necesidades de gestión de la información). En marketing, el concepto de producto-servicio hace referencia asimismo a los servicios (ventajas o funciones desempeñadas) que los clientes obtendrán con la consecución de un determinado producto (ya sea algo físico o una actividad o proceso determinado). Desde este punto de vista, podría afirmarse que todo intercambio entre un cliente y una organización productora da lugar a un servicio para el cliente (que puede variar en proporción), incluso cuando la base del intercambio sea un bien tangible. En otras ocasiones, el intercambio se realiza exclusivamente en términos de proceso o actividad sin que se produzca un trasvase de bien físico alguno.

En síntesis, se pueden observar dos perspectivas en la consideración de los servicios. Por una parte, quienes diferencian los bienes físicos y tangibles de los servicios, considerando estas dos categorías como opuestas en base a diversos

criterios (generalmente las tres características utilizadas para definir los servicios). Por otra, quienes consideran que los productos pueden ser distribuidos a lo largo de un continuo, cuyos extremos serían los "bienes puros" y los "servicios puros" (difícilmente localizables en la realidad), o evaluados en función de la proporción de elementos de "servicio" que presentan. Desde esta perspectiva resulta útil definir servicio, ya que ello permite distinguir los criterios en base a los cuales valorar la proporción de elementos de servicio asociados a cada producto.

Dado que esta controversia nos parece más aparente que real, en el presente capítulo se adoptará la segunda perspectiva, esto es, se asumirá que existe un continuo en el que las organizaciones puede ser situadas en base a la proporción de elementos de servicio de los productos que ofrecen. La proporción de "servicio" presenta un carácter multidimensional, y se adoptará la denominación "organizaciones de servicios" para referirse a aquellas organizaciones implicadas en proporcionar productos con una elevada proporción de elementos de servicio, ya sea en cuanto a las cualidades de creencia que posean esos productos, como al grado de intangibilidad, participación del cliente, grado de interacción proveedor-consumidor y simultaneidad entre producción y consumo.

2.2. Clasificación de los servicios.

Una vez se ha delimitado lo que entendemos por "servicio", resulta interesante recoger una serie de clasificaciones y taxonomías que diversos autores han establecido con la intención de agrupar todas las actividades consideradas como servicios en unos pocos grupos más o menos homogéneos.

Akehurst (1989) recoge una clasificación que divide a los servicios en dos grupos: servicios dirigidos o prestados a **consumidores** y servicios prestados a **productores**. Ambos grupos se subdividen a su vez en servicios perecederos, semiperecederos y permanentes. Esta clasificación se ha aplicado también a bienes. Entre los servicios a productores se incluyen servicios financieros (bancos, aseguradoras, leasing), distribución de productos, servicios profesionales y técnicos (servicios legales, contables, licencias técnicas, diseños de ingeniería y arquitectura, etc) y otros servicios intermediarios como proceso de datos, informática, servicios de comunicación, franquicia, publicidad y muchos otros. Como ejemplos de servicios a consumidores se citan la venta al por menor, servicios sanitarios, los viajes, recreación y entretenimiento, servicios educativos, otros servicios sociales incluyendo servicios públicos, y otros servicios personales como los restaurantes, reparaciones, lavanderías etc. Un ejemplo de servicios perecederos es el uso de lavanderías o la visita al peluquero; como semiperecederos encontramos la consulta de abogados, un tratamiento dental o asistencia contable para rellenar declaraciones de impuestos; por último, entre los servicios permanentes contamos el entrenamiento educativo o la asistencia de arquitectos en el diseño de una casa familiar.

Por otra parte, Flynn (1989) distingue entre **servicios utilizados por diversión** o crecimiento vital (como los viajes, espectáculos y algunos aspectos de la educación), **servicios obligatorios** en mayor o menor grado (como permisos de conducir, licencias o la necesidad de tener cuentas bancarias para poder cobrar en ciertas ocasiones) y **servicios para reducir daño o incomodidad** (principalmente servicios sanitarios y reparaciones). En cada categoría puede realizarse una distinción en función de la forma en que son provistos esos servicios, bien en forma de monopolio o mediante una variedad de proveedores. Además, para cada uno de esos tres grupos el autor señala una característica principal: los

servicios utilizados por diversión necesitan orientarse cuidadosamente hacia sus clientes y ofrecer una gran posibilidad de elección; los servicios obligatorios requieren accesibilidad y fiabilidad, así como suavizar la dependencia creada a través del énfasis en la calidad; por el contrario, los servicios para reducir daño o incomodidad precisan enfatizar la rapidez de respuesta y las conductas de cuidado al cliente.

Otra clasificación de los servicios, muy extendida, distingue entre servicios que tienen como base la **utilización de bienes** (como la utilización de una pista deportiva, la utilización de atracciones de feria, o el alquiler de películas de video); **servicios realizados sobre bienes del cliente** (como la reparación de averías, lavado de artículos, o actuaciones como pintura de la casa o elaboración de análisis estadísticos sobre una base de datos del cliente); y **procesos de interacción** entre el cliente y los proveedores del servicio (como los servicios educativos, sanitarios, actividades de "counseling" etc).

Otra clasificación es la que Jones y Ricks (1989) recogen de Sasser y cols. (1978) referente a las organizaciones de servicios, distinguiendo entre organizaciones de **servicio profesional** y organizaciones de **servicios al consumidor**, que son aquellas que sirven a consumidores en un mercado de masas. Ejemplo de las primeras son las consultas médicas, de abogados u otros, mientras que en las segundas se agrupan organizaciones tan diversas como los bancos, las tiendas al por menor o las empresas que ofrecen servicios de "catering".

Otra división es la utilizada por Johnston (1989) en base a la **finalidad de las organizaciones**. Este autor distingue entre organizaciones destinadas a cubrir necesidades personales (como por ejemplo organizaciones turísticas y de ocio, venta al por menor, hoteles o actividades personales), las que se encargan de proporcionar

los componentes técnicos de la infraestructura nacional de servicios (como las organizaciones de servicios financieros, de transporte o de comunicación) encargadas de cubrir las necesidades industriales, y aquellas organizaciones que proporcionan componentes sociales con la pretensión de cubrir necesidades de tipo social más amplias (como la sanidad, la educación o la administración pública).

Heskett (1990) recoge las aportaciones de diversos autores, relativas a criterios simples o múltiples para clasificar los servicios. Entre ellos, destacaremos los más significativos.

Hill (1977) establece una taxonomía de importancia para entender el **impacto de los servicios** en las personas beneficiarias del mismo, contemplando servicios que afectan a personas versus los que afectan a cosas, que producen efectos permanentes versus efectos temporales, que crean efectos reversibles versus no reversibles, que tratan con efectos físicos o mentales y que implican a personas versus a grupos de personas. En una línea similar, Chase (1978) señala la importancia de determinar la significación que tiene el **contacto con el cliente** en el proceso global de prestación del servicio. Esta es una de las dimensiones más consideradas a la hora de valorar y clasificar los servicios y su influencia sobre las organizaciones que los prestan.

Thomas (1978) distingue entre servicios principalmente **basados en equipamiento** y servicios **basados en personas**. Por su parte, Kotler (1980) sugiere tres criterios distintivos: el grado en que los servicios cubren necesidades personales o cubren necesidades de negocios (semejante a la distinción entre servicios orientados a consumidores y a productores), servicios públicos o privados, y servicios lucrativos versus no lucrativos. Como se puede apreciar, son distinciones más centradas en las características y objetivos de las organizaciones

que se encargan de ofrecer y proporcionar los servicios que de la propia actividad a desarrollar.

Heskett recoge asimismo diversas matrices con diversos criterios que permiten delimitar diferentes configuraciones de organizaciones de servicios. Lovelock (1980) desarrolló la primera matriz, de tres dimensiones, considerando las **características básicas de la demanda** (que considera aspectos como el servicio a personas o a propiedades, la relación demanda-suministro, y la continuidad de la relación con clientes), la **naturaleza del servicio** y sus beneficios (que incluye la importancia de bienes o servicio físico en el servicio global, las características temporales del proceso y la duración de los beneficios) y los **procedimientos de prestación** del servicio (incluyendo la necesidad de prestación en diversos lugares, la necesidad de la presencia del consumidor, la medida en la que las transacciones están definidas en función del tiempo o en función de la tarea, y el consumo independiente o colectivo).

Otra matriz más sencilla (Maister y Lovelock, 1982), utiliza dos dimensiones para clasificar los servicios: el grado de contacto entre el proveedor y el cliente, y el grado de personalización de los productos. En base a esta aproximación, Lovelock (1984) ha desarrollado diversas matices bidimensionales que unen los receptores directos del servicios (personas o cosas) con el grado en el que el servicio implica acciones tangibles o intangibles; el grado en que el cliente prefiere una relación de "membrecía" con el grado en el que el servicio es continuo o discreto temporalmente; la fluctuación de la demanda a través del tiempo con el grado en que los picos de demanda pueden ser cubiertos; y si el servicio es prestado en un lugar único o múltiple con la naturaleza de la interacción en términos del esfuerzo físico invertido en el servicio por cada parte.

Dado que el propósito de este estudio se centra sobre instalaciones deportivas, convendrá dedicar algún espacio a situar tales organizaciones en los diversos criterios enumerados.

Los servicios prestados por las instalaciones deportivas se encuadran mayoritariamente entre los servicios a consumidores, salvo en aquellos casos de prestación de servicios determinados a organizaciones (como por ejemplo, entrenamiento de policías o bomberos, o la prestación de servicios a determinadas empresas, caso en el que la actividad deportiva se ofrece a una organización aunque recaiga finalmente en usuarios individuales). También pueden ser considerados servicios a productores los servicios que las instalaciones prestan a determinados clubes deportivos de tipo profesional.

En líneas generales, las instalaciones deportivas prestan servicios encaminados a la diversión y desarrollo personal de los clientes, salvo en casos muy particulares. Así, puede considerarse que las clases de Educación Física integradas en el currículum escolar son obligatorias (y por tanto los clientes en esa situación reciben un servicio de carácter obligatorio más que por diversión), y en ocasiones los servicios recibidos por los clientes de la instalación deportiva tienen como objetivo la reducción de daño, como es el caso de los practicantes de actividad deportiva por prescripción médica o en casos de rehabilitación.

En la práctica totalidad de los casos, los servicios prestados por las instalaciones suponen la utilización de bienes (la propia infraestructura de la instalación), aunque en una gran proporción suponen además un proceso de interacción, siempre que un componente del servicio sea la participación de monitores, entrenadores, etc. En estos casos, el servicio no sólo es utilizar la instalación sino recibir la orientación, formación o dirección de técnicos

especializados, que son tan importantes o más en estos casos que la propia infraestructura. Tenemos por tanto un servicio basado en equipamiento, pero en muchas ocasiones basado a la vez en personas.

En base a otras clasificaciones, las instalaciones deportivas se enmarcan entre las organizaciones de servicios al consumidor (como opuestas a los servicios de tipo profesional), mientras que en cuanto a su finalidad, contribuyen a cubrir demandas personales, aunque en cierto modo también cubren demandas sociales más amplias (bien por el componente educativo de la actividad deportiva, bien por tratarse éste de un derecho de los ciudadanos reconocido por los poderes públicos). Como puede verse, situar claramente a las instalaciones deportivas en base a esta división resulta más complejo que en otras clasificaciones.

En cuanto al impacto sobre el cliente puede definirse como moderadamente alto. Se trata de servicios realizados sobre personas, cuyos efectos son en general temporales y no totalmente reversibles al menos durante un periodo de tiempo, y que combina tanto efectos físicos como mentales, aunque puede considerarse que los primeros son más directos. Además, los servicios prestados pueden implicar tanto a individuos como a grupos, aunque quizá predominan los servicios prestados colectivamente. Paralelamente la importancia del contacto con el cliente es muy elevada, ya que el servicio es realizado siempre a través de la participación y el esfuerzo del cliente. En este caso, hay que señalar que "el servicio es el cliente".

En referencia a los criterios señalados por Kotler, encontramos que las instalaciones deportivas cubren fundamentalmente necesidades de tipo personal, incluso en aquellos casos mencionados en los que se prestan a organizaciones productoras, ya que éstas se encargan de cubrir necesidades de tipo personal, como intermediarios, con la idea de obtener algún beneficio indirecto (por ejemplo,

aumentar la motivación o reducir el estrés de los empleados). Quizá aquellos casos en las que los clientes deben realizar deporte como un requisito profesional sean la excepción. Por otra parte, podemos encontrar instalaciones deportivas tanto públicas como privadas y tanto lucrativas como no lucrativas.

Por último, en base a las diversas matrices comentadas anteriormente, las instalaciones deportivas prestan servicios a personas (no a cosas), con relación directa entre demanda y provisión del servicio, existiendo límites muy precisos en cada instalación sobre los servicios que pueden proporcionarse y los clientes que pueden ser servidos, con una gran importancia de la infraestructura en la prestación del servicio, en el que el tiempo tiene un papel importante en la mayoría de los casos (horario, duración, temporalidad de los efectos, ritmo de la prestación del servicio), mientras que en referencia a los procedimientos de prestación, la presencia del cliente es absolutamente fundamental, la transacción es mayoritariamente orientada al tiempo (aunque en ocasiones se oriente más a la tarea) y el consumo puede ser independiente aunque probablemente predomine el servicio colectivo.

Respecto a las clasificaciones bidimensionales, las instalaciones deportivas presentan un altísimo contacto con el cliente junto a un grado de personalización del servicio que puede variar ostensiblemente (en función de los espacios deportivos disponibles, del tipo de práctica a cubrir, del nivel competitivo, de la presencia o no de monitores, etc..) aunque podemos considerar que las necesidades cubiertas por este tipo de organizaciones son en general muy heterogéneas. Los receptores son personas, junto a una presencia muy importante de acciones tangibles. La demanda puede alcanzar fluctuaciones importantes, tanto en términos absolutos como de porcentajes (a lo largo del día, de la semana o del año) junto a una capacidad moderada o baja de ajustarse a esas demandas variables.

Como se ve, se han desarrollado múltiples formas de clasificar los servicios, con el propósito de favorecer la comprensión de los procesos y características básicas que los definen y conforman, y delimitar los aspectos relevantes de cara a la organización y dirección de los servicios por parte de quienes se encargan de proporcionarlos. Conviene señalar que las distintas propuestas no son contradictorias entre sí, sino que más bien la variedad de criterios es enriquecedora y presenta su máxima utilidad a la hora de contrastar diferentes servicios. Ello permite diferenciar mejor entre unos y otros y resaltar aquellos puntos destacables para alcanzar éxito en la prestación de un servicio determinado. Como se ha visto, en algunos de estos criterios resulta sencillo situar a las instalaciones deportivas, mientras que en base a otros criterios resulta más complejo, o la propia variabilidad de las instalaciones ofrece diferentes posibilidades de clasificación.

2.3. ¿Es diferente la dirección de las organizaciones de servicios?

Al considerar si las organizaciones de servicios son real y "esencialmente diferentes a las organizaciones que se encargan de producir bienes manufacturados, la cuestión puede ser planteada desde una doble perspectiva. En primer lugar, si las propias características de ambos tipos de organizaciones, de su entorno, funciones y estructura se diferencian realmente. Sin embargo, es preciso tener en cuenta el peligro de hacer una generalización excesiva, sobre todo al existir tal variedad de organizaciones de servicios que realmente presentan escaso parecido entre sí. La segunda perspectiva consiste en considerar si la dirección de las organizaciones de servicios presenta rasgos comunes y una identidad propia, que al ser contrastada con las formas de gestión de organizaciones manufactureras muestre diferencias. Si bien la existencia de libros titulados genéricamente "dirección de organizaciones de

servicios" o similares hace pensar que es ese el caso, conviene no obstante profundizar en esta cuestión para comprobar que las diferencias no son meramente anecdóticas o son la aplicación de procedimientos, actividades y habilidades directivas iguales a ámbitos diferentes. Estudiaremos ambas perspectivas por separado.

2.3.1. Características diferenciales.

En cuanto a la posible existencia de diferencias en el entorno y las características de ambos tipos de organizaciones, Heskett (1990) informa de diversas generalizaciones sobre las organizaciones de servicios, que las consideran como organizaciones intensivas en cuanto al personal de las mismas (people-intensive), que requieren niveles menores de capital que otras industrias (lo que las hace más atractivas como punto de arranque para empresarios escasamente capitalizados), que implican un mayor valor añadido que las industrias manufactureras, que suponen un freno en la productividad de las economías desarrolladas, y que son homogéneas en muchos aspectos (p. 18). Sin embargo, el propio Heskett pone en duda que esas asunciones sean válidas y se apoyen en evidencias concretas, aportando evidencia de la mayor diversidad existente entre los servicios que entre las organizaciones de producción de bienes (en cuanto a la proporción de ingresos sobre el capital total, de beneficios sobre los ingresos, beneficios por empleado, etc), siendo ésta la principal diferencia sustancial entre ambos tipos de organizaciones.

Segal-Horn (1989) señala que los servicios han sido incluidos dentro de las "industrias fragmentadas", en las que muchas organizaciones compiten sin que haya líderes claros con cuotas de mercado significativas. Ello se relaciona con entornos más competitivos. Esta autora señala que la razón por la que se definen los servicios

como industrias fragmentadas se debe a una serie de criterios utilizados para definir la fragmentación, como el alto contenido de personal de servicio, alto contenido de trabajo, dificultad en rutinizar las actividades, altos costes de distribución dado que los servicios requieren la presencia del cliente, bajos obstáculos para la entrada de nuevas empresas, alto contenido creativo, o la dificultad de beneficiarse de las economías de escala, entre otras. Tales criterios están presentes en la mayoría de las organizaciones de servicios. Sin embargo, ciertos cambios (reestructuración y concentración de la industria, integración vertical o el efecto de las nuevas tecnologías) han dado lugar a una situación de consolidación de muchas empresas, junto a una tendencia cada vez mayor de globalización de las organizaciones de servicios. Por ello, podemos afirmar que la distinción entre organizaciones de servicios y de producción de bienes presenta una evolución a lo largo del tiempo, de manera que en la actualidad ambos sectores tienden a identificarse, al menos en las dimensiones comentadas.

Sin embargo, algunas de las tendencias son señaladas por Schlissel y Chasin (1991), como el carácter más intensivo del trabajo en los servicios, el carácter intensivo del personal y la menor intensidad del capital (lo que significa de hecho que el principal capital de estas organizaciones son las personas y no el dinero), el alcance geográfico de los mercados y la estructura de los sectores en cuanto a competencia se refiere, así como las barreras a la entrada de nuevos competidores. Estos autores señalan que, incluso en el caso de servicios internacionalizados o de compañías multinacionales, el mercado presenta un marcado carácter local, debido a que las condiciones de la demanda y de la provisión del servicio difieren entre mercados locales, la importancia del alcance geográfico determina en gran medida la competencia a considerar y las grandes posibilidades que los competidores locales y regionales tienen para conseguir porciones significativas del mercado. De modo semejante, señalan una mayor facilidad para la entrada de "recién llegados", debido a

la menor cantidad de capital requerido en la mayoría de los casos, la ineficacia de las patentes para proteger a los innovadores, la relativa inelasticidad de la demanda en la parte inferior de la gama de precios (sobre todo en servicios profesionales) y la escasez de barreras para la entrada en el mercado, ya que la mayor de ellas es la consecución de personas con las habilidades necesarias para ofrecer un servicio de calidad. Todos estos factores tienen una influencia muy importante en diversos aspectos de la función del marketing en el sector de servicios, como veremos más adelante.

Jones y Ricks (1989) han debatido la implicación de la distinción entre servicios y producción de bienes sobre la estructura de las organizaciones y las variables que la afectan. Estos autores indican que la evidencia empírica no apoya la existencia de modelos estructurales predominantes entre las organizaciones de servicios, ni consideran que existan diferencias significativas en las estructuras de las organizaciones de servicios respecto a las de producción. En este sentido señalan que la principal razón para que se den comportamientos diferentes es la interrelación entre producción y consumo en los servicios, lo que lleva a la necesidad de dispersar las operaciones. Sin embargo, eso no significa que otras funciones de la organización deban ser dispersadas. En síntesis, de forma paralela a la progresiva identificación y asimilación de ambos sectores, no cabría señalar diferencias de consideración entre la estructura de los servicios y la producción de bienes.

Sin embargo, Willman (1989) argumenta que la mayoría de las organizaciones de servicios adoptan tres configuraciones estructurales mayoritarias. Son estructuras simples un gran número de restaurantes, tiendas, hoteles o incluso empresas de transportes y de ocio, regentadas familiarmente en muchos casos. Existen numerosos ejemplos de burocracias profesionalizadas en el

sector de servicios, organizaciones formadas básicamente por personal profesionalizado y altamente cualificado, coordinado por pequeños cuadros administrativos. Es el caso de los servicios profesionales (dentistas, consultorías de abogados, asesorías financieras, despachos de arquitectos, etc). Por último, las grandes empresas de servicios suelen adoptar la forma de burocracias mecánicas en las que un gran número de trabajadores de "cuello blanco" son dirigidos de manera formal de acuerdo con objetivos definidos de forma centralizada. Es el caso mayoritario entre las grandes empresas distribuidoras (alimentación, ropa, etc), organizaciones bancarias, de seguros y financieras, grandes almacenes y las cadenas hoteleras y de restaurantes. Para Willman, cada uno de estos tres grupos de organizaciones tiene una problemática particular que se refleja principalmente en las políticas y estrategias de dirección del personal y los recursos humanos.

Junto a ello, este autor destaca las importantes diferencias demográficas de la fuerza de trabajo de las organizaciones de servicios respecto a las de producción. Las organizaciones de servicios presentan una proporción mucho mayor de mujeres entre sus trabajadoras que el total de la economía, y una proporción aún más grande de trabajadores a tiempo parcial. Se producen también niveles menores de sindicación entre los trabajadores de servicios, y una proporción más alta de abandono y rotación que en el sector de producción de bienes. Quizá por ello, junto al carácter intensivo del trabajo y la característica de que las conductas de los empleados son parte del servicio, la necesidad de atraer, retener controlar y motivar al personal más adecuado se hace más apremiante en el sector de servicios, a la vez que más problemática y particular.

Ginter, Rucks y Duncan (1989), en un estudio empírico sobre planificación estratégica en organizaciones de servicios, apuntan algunas particularidades de las firmas de este sector: un mayor dinamismo e incertidumbre del entorno, la mayor

proporción de personal profesional y de "cuello blanco", y una menor tradición autoritaria y antiparticipativa, respecto a las organizaciones del sector de producción.

De todos modos, aunque se han señalado en la literatura un buen número de características diferenciadas en las organizaciones de servicios respecto a las de producción, es necesario realizar varias puntualizaciones. En primer lugar, algunas de las diferenciaciones se han formulado sin basarse en evidencia empírica que las apoye, o bien esa evidencia tiene algún tiempo de antigüedad y por tanto no tiene en cuenta los grandes cambios producidos en los últimos tiempos en las organizaciones de servicios fundamentalmente. Por otra parte, los aspectos diferenciales de las organizaciones de servicios son en ocasiones meras generalizaciones que no tienen en cuenta las grandes diferencias que pueden existir entre las propias organizaciones de servicios, dada la gran variedad y complejidad del sector. Por ello, esas generalizaciones no tienen mucho valor en algunos casos. En tercer lugar, no queda clara la implicación y el impacto que esas diferencias pueden tener en el propio funcionamiento de las organizaciones. Dado que las organizaciones de servicios han experimentado un crecimiento espectacular en la última década, los estudios existentes sobre organizaciones se refieren principalmente al sector de producción, mientras que el sector de servicios ha estado más escasamente representado. En los últimos años, se han desarrollado diversos estudios que incluyen el propósito de contrastar ambos tipos de organizaciones, pero los resultados no son concluyentes. Este es el aspecto que comentaremos a continuación, no sin antes destacar el quizá único punto respecto al que hay acuerdo: las características de los servicios y sobre todo la simultaneidad entre producción y consumo, con todo lo que supone, y la importancia del personal que interactúa con el cliente, determina que el problema de la calidad de servicio sea vital para las organizaciones de servicios, y ello es la razón principal por la que estas organizaciones pueden ser diferenciadas de las

manufactureras. La calidad de servicio será tratada por separado en el próximo apartado.

2.3.2. Implicaciones en la gestión de las organizaciones de servicios.

La segunda aproximación al estudio de las diferencias entre organizaciones de servicios y de producción, como se desprende de lo anterior, se relaciona con el impacto que las diferentes características de ambos tipos de organizaciones tienen sobre su funcionamiento. Algunos autores consideran que los modelos de dirección desarrollados para las organizaciones de manufacturas no son aplicables a las organizaciones de servicios si no se llevan a cabo modificaciones substanciales (Bowen y Cummings, 1990), y que los directivos de las organizaciones de servicios deben enfrentarse a problemas diferentes y se comportan de manera distinta que los directivos del sector de producción de bienes (Jones, 1989). Davis (1983) lo ha expresado muy gráficamente al afirmar que "utilizar modelos industriales para dirigir corporaciones de servicios tiene tan poco sentido como utilizar modelos de granjas para dirigir factorías" (recogido por Bowen y Cummings, 1990). La dirección y planificación estratégica, la dirección de operaciones, la dirección de recursos humanos y sobre todo el marketing, son las áreas directivas más estudiadas respecto a las diferencias en la dirección de organizaciones de servicios.

A- Dirección estratégica.

En relación con la planificación estratégica y la definición de estrategias, ciertas características de las organizaciones de servicios presentan implicaciones importantes. Para Heskett (1990), el carácter multifuncional de estas organizaciones subraya la importancia de la integración en el desarrollo de estrategias. La gran relación entre las diversas funciones reduce el carácter

específico de las acciones directivas, de manera que las decisiones que se toman se ven reflejadas en la práctica totalidad de funciones. Por ejemplo, dada la alta proporción de interacción con los clientes, la dirección de operaciones y el marketing son prácticamente inseparables, del mismo modo que el marketing implica una dirección efectiva de los recursos humanos de la organización. Todo ello lleva a la inexcusable formulación de estrategias que sean "comprensivas" e integren todos los aspectos de la dirección y operación de la organización.

En cuanto al posicionamiento en el mercado, Heskett sugiere que en las organizaciones de servicios se basa en aspectos diferentes a los de las organizaciones de producción de bienes. El posicionamiento, las ventajas competitivas y la diferenciación respecto de la competencia presentan, en el caso de los servicios, una mayor relación con las evidencias tangibles que se asocian al servicio intangible, el mayor o menor carácter intensivo del personal, la imagen que el cliente desarrolla de la prestación de servicios o la consistencia del proceso de prestación del servicio y la propia organización. Los atributos del producto, más decisivos en el caso de organizaciones de producción, son mucho más difíciles de evaluar en la mayoría de los servicios, por lo que los aspectos intangibles cobran especial importancia.

Por último, Heskett señala una serie de dimensiones relevantes para determinar las alternativas estratégicas a seguir por las organizaciones de servicios:

- diseño del producto-servicio (con cuestiones como proveer el servicio de evidencias tangibles, personalizar servicios estándar y estandarizar en lo posible servicios que son demandados de forma muy personalizada),
- tratar con los clientes (referido a los esfuerzos para intentar dirigir las demandas, las expectativas de los clientes, reducir el riesgo percibido por los clientes respecto al servicio, implicar a los clientes en el proceso de

prestación, o desarrollar el sentido de lealtad entre clientes, proveedores y la organización),

- desarrollar una estrategia operativa encaminada a obtener ventajas-beneficios (por ejemplo a través del uso de tecnología, desarrollo de mecanismos efectivos de respuesta ante errores en el servicio, métodos de control de operaciones, separación de los clientes del proceso de prestación del servicio, medios de adaptar las demandas a la capacidad y viceversa, establecer precios que favorezcan la utilización de la capacidad máxima, más que la prestación individual o compartir recursos para la prestación de más de un servicio),
- integrar el sistema de prestación del servicio en la estrategia operativa anterior
- desarrollar una estrategia interna de recursos humanos (a través del diseño de sistemas de apoyo a los prestadores del servicio, invertir en desarrollo humano en lugar de pagar costes por abandono y entrenamiento, desarrollar incentivos positivos, crear oportunidades para niveles de compensación extraordinarios, eliminar la rigidez de los procedimientos que impidan a los proveedores del servicio la resolución de problemas de los clientes, etc...).

Como puede apreciarse, las dimensiones señaladas por Heskett se centran en tratar de obtener el máximo partido de toda una serie de características de los servicios. Si bien algunos aspectos pueden ser aplicables en las organizaciones de producción de bienes, el énfasis y la finalidad presenta diferencias, mientras en otros aspectos el paralelismo con las organizaciones productivas resulta más complejo (en especial, los relacionados con la interacción entre cliente y proveedor del servicio).

En una línea similar, Riddle (1990) señala una serie de decisiones que resultan claves para el desarrollo de planes estratégicos. La primera de ellas,

contextual, es la **identificación del tipo de servicio** que resulta descriptivo de la organización, e incluye tres aspectos: el **foco de responsabilidad** (ante quién debe rendir cuentas la dirección, en función del tipo de organización, pública, privada lucrativa, privada no lucrativa o comunidad de socios), las opciones de **desarrollo de carrera** (un patrón único para todo el personal, en organizaciones de servicios al consumidor, o un sistema de carreras dual en organizaciones de servicios profesionales, según la distinción de organizaciones de Sasser y cols. (1978) y el **tipo de entrenamiento** del personal que resulta necesario (en función de la complejidad de la secuencia de tareas y de la "divergencia" o grado de discreción que puede o debe ser ejercido por los empleados, se refiere a los juicios y decisiones que el personal debe tomar y para las que debe estar bien preparado).

La segunda cuestión clave hace referencia a la prestación del servicio y las condiciones de la misma, relativas al **nexo entre el diseño del servicio y las necesidades implícitas de los clientes** que constituyen el grupo-objetivo. Riddle considera cuatro aspectos principales: la **accesibilidad** del servicio y el coste o esfuerzo de acceso que los clientes potenciales están dispuestos a realizar, el **entorno** en el que se produce la prestación que resulta crucial en la primera impresión del cliente acerca del servicio, y el **estilo** de la prestación del servicio que se refiere a la forma en la que el cliente es tratado y el clima de naturalidad o distinción, el rango de productos-servicio ofrecidos, entendiendo por tal el número de opciones disponibles por la organización y las expectativas de los clientes respecto al rango de opciones.

Otra cuestión clave hace referencia al diseño del sistema interno, presenta un carácter genérico y se centra en la aplicación de una **orientación de servicio al cliente (C-A-R-E)**, compuesta por cuatro componentes: la **consistencia** del servicio tanto a través del tiempo, del lugar, de los diferentes empleados clientes y

productos-servicios (a desarrollar mediante el establecimiento de rutinas de servicio estándar, situar pasos del proceso en la "parte de atrás" de la organización y entrenamiento adecuado entre otras acciones), la atención al cliente, entendiendo por ello la calidad de la interacción con el cliente (cortesía, ayuda, respeto sensación de servicio ininterrumpido), la capacidad de recuperación ante los errores o las crisis (para lo que resulta vital la rapidez de respuesta, sistemas instantáneos de alarma, habilidades de resolución de problemas en el personal en contacto con el cliente y delegación de autoridad para que puedan tomar decisiones sobre la marcha) y un constante proceso de evaluación, lo que supone el establecimiento de requerimientos de rendimiento especificados claramente.

El último punto de las decisiones clave de cara a la formulación de estrategias tiene relación con el **crecimiento** de la organización, que Riddle distingue entre **interno** (debido a las oportunidades surgidas por un incremento en el mercado o en la propia oferta de productos) y **externo** (centrado en las nuevas oportunidades del mercado más en relación con factores externos a la organización).

Las decisiones de expansión "interna" requieren la consideración de varios aspectos: evaluar las capacidades excedentes de la organización (esto es, la capacidad que tiene para poder crecer y en que dirección, si captando nuevos grupos de clientes o prestando un mayor rango de servicios), desarrollar una especialidad en la prestación del servicio (haciendo girar el mismo en torno a una capacidad de la organización escasa en el mercado), considerar la fase del ciclo directivo en el que se encuentra la organización (entendiendo que la dirección pasa por diversos estadios como el de "empresario" o "directivo profesional") ya que ello puede suponer distintas tendencias en la forma y contenido de las estrategias a elaborar, o los factores culturales implicados en el crecimiento a otros países o zonas

culturalmente diferentes a la original, factores que influyen diferencialmente según la naturaleza y características de los servicios ofrecidos por la organización.

En relación al crecimiento "externo", Riddle contempla la integración de la telemática (de forma apropiada), que permite una mayor flexibilidad para los clientes, pero contribuye a aumentar sus expectativas respecto al servicio que desean recibir, el recurso a proveedores externos para el desarrollo de ciertas funciones de la organización, que puede suponer una enorme flexibilidad en los costes, y la privatización de diversos servicios públicos, una tendencia que parece gozar de popularidad en diversos países, como tres oportunidades externas que pueden facilitar el crecimiento de las organizaciones de servicios.

En la misma línea que Heskett (1990), Riddle considera que la integración es imprescindible en la definición de estrategias en los servicios, ya que todas las decisiones mencionadas implican al menos a dos de los departamentos definidos tradicionalmente (o a dos de las funciones). Así, las decisiones sobre el proceso de prestación del servicio implican al menos a la función de marketing y a la de dirección de operaciones, o el diseño del sistema interno (orientación de servicio al cliente) a la dirección de recursos humanos y a la dirección de operaciones.

En una línea bastante similar, Johnston (1989) ha elaborado un modelo genérico para el desarrollo de estrategias de servicio que integra cinco elementos: la propia compañía (sus elementos tangibles como las personas, los procesos desarrollados, la inversión y equipamiento; y los elementos intangibles como los requerimientos de los propietarios y las necesidades y aspiraciones del personal), el concepto del servicio, que es el modo en que la compañía quiere que el servicio sea percibido por los clientes y el personal, la competencia, los clientes de la organización (y sus correspondientes necesidades, actitudes, expectativas acerca del

servicio, etc...) y la operación del servicio, que es la parte del sistema proveedor del servicio que debe ajustarse a las expectativas de los clientes. El desarrollo de estrategias parte de la compañía mediante el desarrollo de los objetivos de la organización, sigue con la definición de una clara orientación de mercado (referencia a la competencia), a la que sigue la identificación de los criterios diferenciadores del servicio en base a las necesidades y expectativas de los clientes. Todo ello lleva al desarrollo de un determinado "concepto de servicio" que integre todas las características y condiciones que deben darse en el servicio, y que es en realidad el servicio tal como la organización pretende ofrecerlo a sus clientes. El paso final consiste en determinar el modo en que debe desarrollarse el proceso de prestación del servicio para que ese concepto de servicio se transforme en realidad.

La última referencia a los procesos de planificación estratégica que citaremos es la de Ginter, Rucks y Duncan (1989). Estos autores señalan que la importancia de la dirección estratégica no ha sido considerada en toda su extensión. Esto es más manifiesto en las organizaciones de servicios, ya que han estado poco representadas en los estudios realizados sobre esta temática. Este hecho es aún más significativo si se tiene en cuenta que la importancia de la planificación estratégica se incrementa cuanto mayor es el dinamismo del entorno en el que se mueven las organizaciones, lo que es el caso en la mayoría de las organizaciones de servicios. Además, parece existir un considerable retraso en la dirección de las organizaciones de algún sector de servicios, ya que según un autor que citan la dirección de servicios sanitarios opera al nivel de 15 o 20 años antes (Jaeger, 1982). Ginter, Rucks y Duncan concluyen que las organizaciones de servicios reciben poca asistencia real en materia de planificación estratégica de los resultados obtenidos en la investigación.

Estos tres autores presentan un estudio empírico que pretende determinar ciertas características de los procesos de planificación estratégica en 80 organizaciones de servicios (incluyendo los sectores de sanidad, seguros y contabilidad), partiendo de un modelo de planificación que denominan "tradicional-normativo". Los resultados obtenidos muestran que los planificadores de las organizaciones estudiadas se perciben implicados en procesos de planificación de naturaleza racional y completos en el sentido de abarcar todas las fases contempladas en el modelo (establecer una misión, definir objetivos, analizar el entorno, realizar un análisis interno de la organización, identificar alternativas, seleccionar la estrategia, implantarla y evaluar su puesta en práctica). La excepción se da en las organizaciones sanitarias, en las que no se aprecian dos de las fases (establecimiento de una misión y el desarrollo de alternativas). Además, los planificadores perciben los procesos de planificación estratégica con un alto grado de formalización (salvo la selección de estrategias en organizaciones sanitarias) y con una elevada participación directiva, excepto en las organizaciones de contabilidad pública. Esa sorprendente alta participación para los autores, puede deberse a la naturaleza más profesional de las organizaciones estudiadas, así como a la existencia de una mayor tradición participativa en su seno.

Sin embargo, las implicaciones más importantes de este estudio hacen referencia a la validez del modelo general normativo de planificación estratégica para las organizaciones de servicios, y la ausencia de base, según los autores, para desarrollar modelos alternativos más descriptivos, todo ello junto al elevado grado de satisfacción de los propios planificadores con el desarrollo del proceso. También resulta significativo que las organizaciones de servicios (en este caso los ejecutivos encargados de la planificación estratégica) presentan ciertas particularidades en sus modos de comportamiento.

Todo ello parece indicar que los modelos genéricos de planificación son también aplicables a las organizaciones de servicios en líneas generales, si bien conviene hacer consideraciones especiales dadas las peculiaridades del entorno en alguno de los sectores. No obstante, podría objetarse la existencia de ciertos sesgos tanto en los propios investigadores como en los directivos de las organizaciones encuestados, en cuanto a la posible existencia de "modelos directivos implícitos" (tal como se ha mencionado en el primer capítulo de este trabajo) que determinen las autopercepciones de los encuestados. Pero desde nuestra posición esta sugerencia crítica no puede ser contrastada.

En síntesis, las aportaciones mencionadas en referencia a la planificación estratégica parecen contradictorias. Las dos primeras (Heskett y Riddle) parten de la premisa de que la planificación estratégica presenta diversas cuestiones de gran relevancia, que son específicas de las organizaciones de servicios. Por otra parte, Ginter y sus colaboradores parecen apoyar la existencia de principios y modelos generales de planificación estratégica, que serían válidos y extensibles a todo tipo de organizaciones (tanto de servicios como de producción), quizá con algunos matices diferenciadores en función de las características del entorno. Sin embargo, desde una perspectiva más flexible podría considerarse que si bien los modelos de planificación parecen ser generales y válidos para un gran número de organizaciones, las diferentes fases de ese proceso deben tomar en consideración un gran número de dimensiones relevantes, que presentarían grandes diferencias entre diversas organizaciones. Desde este punto de vista, al desarrollar estrategias en el sector de servicios se pueden aplicar los mismos principios básicos que en toda organización, siempre que se consideren las dimensiones oportunas en cada caso. Las aportaciones de Heskett y Riddle, serían desde este punto de vista, muy interesantes para determinar las dimensiones y variables que resultan comunes a la mayoría de las organizaciones de servicios en función de los rasgos distintivos de las mismas.

B- Dirección de operaciones.

Uno de los aspectos más contemplados en la literatura sobre organizaciones de servicios y la dirección de operaciones en las mismas es el relativo a la calidad de servicio, su definición, mantenimiento, garantías y evaluación. Dado que este punto será tratado por separado y en profundidad en el próximo apartado, vamos a centrarnos en otros aspectos relevantes de la dirección operativa.

Johnston (1989) señala tres elementos principales en la dirección de operaciones en servicios, que son la operación del servicio, la estrategia de servicio al cliente y la utilización y manejo de los recursos. Sobre la propia operación del servicio, señala diversos aspectos distintivos. Uno de ellos es la existencia de dos partes claramente diferenciadas, cuya proporción varía de unos servicios a otros, que podríamos denominar "parte delantera de la oficina" o "tienda" (front-office) y la "trastienda" (back-office). Tanto en uno como en otro se producen lo que Collier (1989) denomina "momentos de la verdad". Las actividades que se producen a la vista de los clientes son una característica diferenciadora de las organizaciones de servicios. Ambas partes del sistema de prestación del servicio presentan características e incluso limitaciones complementarias en gran medida, de modo que los enemigos de una parte son a menudo los amigos de la otra y viceversa (como el tiempo de recuperación, tal y como señala Collier).

Otro aspecto relevante de la operación es el "paquete-servicio", en referencia a la compleja mezcla que supone el servicio, en el que se integran los bienes que participan en el intercambio, los diferentes aspectos del servicio e incluso el ambiente en el que tienen lugar. Este hecho dificulta la comprensión de lo que realmente está "comprando" cada cliente, dado que el paquete integra tal

diversidad de elementos que diferentes personas pueden buscar en el mismo elementos distintos.

Asimismo, en ocasiones el servicio requiere que el cliente se desplace hasta el lugar de la prestación, mientras que en otras ocasiones la prestación se realiza en el lugar donde se encuentra el cliente. Johnston denomina a estos procesos "operaciones de servicios de campo", y cita como ejemplos las reparaciones eléctricas o de gas, las auditorías financieras o las actividades de consultoría. En estas ocasiones, como indica Johnston, el entorno de la prestación va más allá del control de los directores de operaciones.

Otro aspecto mencionado por Johnston respecto a la operación del servicio se refiere al papel de los clientes en el proceso de prestación. En ocasiones, un mismo servicio puede tener diversos grupos de clientes, tanto externos como internos. Como ejemplo, un aeropuerto tiene como clientes no sólo a los pasajeros, sino también a las compañías aéreas que operan en el mismo, los acompañantes que recogen o despiden a los pasajeros u otros. También pueden diferenciarse los clientes según su grado de implicación en el servicio, distinguiéndose entre clientes que pagan por el servicio, clientes que se benefician del mismo y clientes que participan en el proceso. Los clientes pueden cumplir alguna de esas funciones y otras no, presentándose diferencias de unos servicios a otros. Por ejemplo, en una prisión existen clientes de los tres grupos, que generalmente no coinciden, de modo que quienes pagan (los contribuyentes) no son identificables con quienes se benefician (la sociedad en general) ni con quienes participan (los presos). En función del papel que los clientes desempeñan en el servicio, la dirección de operaciones se verá enfrentada con unos u otros problemas, y deberá actuar en consecuencia de manera diferenciada en cada caso.

El segundo elemento considerado por Johnston consiste en la estrategia de servicio al cliente. Este aspecto fundamental de las organizaciones de servicios tiene ciertas implicaciones respecto a la dirección operativa. La primera es la necesidad de implicación de la alta dirección, hasta el punto de que esa orientación de servicio al cliente esté presente en los objetivos formulados, lo que supone que los ejecutivos estén perfectamente al corriente de los que supone esa orientación en términos de operaciones. Otro aspecto es la necesidad de comprender el mercado específico en el que se actúa, dado que la calidad de servicio viene definida por la satisfacción de los clientes, lo que lleva a la necesidad de conocer exactamente lo que los clientes esperan del servicio y a diseñar la operación del mismo de forma que permita satisfacer esas expectativas. El tercer aspecto tiene que ver con los sistemas de control, y la determinación de qué debe medirse, cuáles son las metas a cubrir y quién debe medirlo y cómo. El aspecto decisivo, ya que la calidad de servicio al cliente viene dada por la satisfacción de sus expectativas, debe ser establecer sistemas de control consistentes con la perspectiva del cliente o incluso adoptando su punto de vista. En esta línea, muchas organizaciones emplean "clientes misteriosos" para evaluar el servicio que prestan. Se trata de directivos que se comportan como clientes y evalúan el servicio desde el punto de vista del cliente utilizando especificaciones concretas para valorar el servicio.

El tercer aspecto contemplado por Johnston es la utilización y manejo de los recursos, incluyendo las instalaciones y equipamiento, los materiales empleados en la provisión del servicio y las personas implicadas (personal y clientes). El uso de los recursos tiene por objeto satisfacer las demandas, que en el caso de los servicios se enfrenta a dos características particulares: el ajuste del nivel de operaciones al nivel de demanda, ya que la producción y el consumo son casi siempre simultáneos, y la participación de los clientes. La planificación de la capacidad de servicio supone, a largo plazo, las decisiones acerca de inversiones sobre locales, tecnología nuevos

negocios, productos, etc, que deben ser consistentes con las capacidades de operación que la organización desea tener. A medio y corto plazo, la planificación de la capacidad tiene que ver con maximizar la productividad, pero manteniendo la calidad del servicio, a la hora de cubrir las demandas. Johnston apunta dos estrategias para conseguirlo. Una es la variación en la capacidad de operación de forma que se vayan siguiendo los cambios en las demandas (estrategia de adaptación a la demanda), bien modificando el número de empleados, sus horas de trabajo, aumentando su eficacia, transfiriendo recursos de una parte de la organización a otra o modificando el proceso de prestación de servicios para aumentar la productividad. La otra es actuar sobre la demanda del servicio para limitar la necesidad de cambiar la capacidad del sistema, haciendo que las demandas se ajusten a las disponibilidades de prestación (estrategia de nivelación demandas-capacidad), bien por mecanismos promocionales o de precios para distribuir las demandas en el tiempo, aumentándolas o disminuyéndolas en términos globales o en determinados momentos del día, la semana el año, etc... Sea cual sea la estrategia a seguir, las implicaciones sobre las operaciones deben ser cuidadosamente estudiadas, los problemas y ventajas que producen y su impacto sobre la calidad del servicio.

El segundo aspecto de la utilización de los recursos peculiar en las organizaciones de servicios es el manejo de los clientes, dado que estos pueden desempeñar diferentes funciones en la provisión del servicio. Johnston señala tres posibles roles de los clientes que presentan diferentes implicaciones para la dirección de operaciones, tanto por el diseño del sistema de prestación como por la formación e información que debe darse a los clientes en cada caso, así como por los problemas que pudieran derivarse de una actuación incorrecta de los clientes. El primer rol que pueden desempeñar los clientes es la provisión de servicios, bien sea a uno mismo (como en un restaurante de autoservicio), bien sea a otros (por ejemplo, la interacción de los estudiantes en un master supone que cada alumno

provee formación a los demás; o en un club de golf, los socios proveen a los otros socios de adversarios) o bien realizando actividades encaminadas a favorecer el buen funcionamiento general del servicio (es el caso de las bibliotecas, en las que los lectores deben devolver los libros consultados a la mesa del bibliotecario). El segundo rol que pueden desempeñar los clientes es el de creación de un determinado ambiente, que en determinados servicios tiene una gran importancia, como en el caso de restaurantes o servicios de ocio, tiempo libre, etc... El tercer papel es el de proporcionar información a la propia organización que presta el servicio, ya se trate de mera información de retorno sobre el desempeño del servicio, la elaboración de criterios de evaluación o la especificación de los propios criterios de rendimiento.

Bowen y cols. (1990), parten de la premisa de que la dirección de organizaciones de servicios presenta diferencias respecto a la de organizaciones productoras, y en su intento de elaborar pautas de dirección específicas de los servicios incluyen también la dirección de operaciones. La sección correspondiente a la operación de servicios integra diversas aportaciones, pero con una atención especial al papel de la tecnología y su diseño en la prestación de servicios. Así, resulta más interesante señalar los puntos en común de las diversas aportaciones, que detallar cada una de ellas. En líneas muy generales, tanto Sasser y Fulmer (1990), como Rubenstein y Geisler (1990) y Fitzsimmons (1990) destacan el poderoso impacto de las nuevas tecnologías sobre las organizaciones. Ese impacto se centra en aspectos clave de la prestación de servicios como puede ser el incremento de la velocidad y fiabilidad de las transacciones, el aumento de la flexibilidad de cara a los clientes, la posibilidad de incrementar el rango de servicios personalizados ofrecidos a una gran masa de clientes (mass-customized services), la mayor consistencia y calidad que puede obtenerse en diversas actividades del proceso, o las grandes perspectivas que abre incluso para temas como el de control o evaluación. La

influencia de la tecnología se deja notar en el desempeño de la organización y las practicas que lleva a cabo (incluso se trasluce en la creación de una orientación a la solución de problemas en algún caso), pero también en la necesidad de que se produzcan cambios que apoyen su implantación efectiva, desde el estilo directivo, hasta la propia estructura organizacional. En síntesis, las tres aportaciones remarcan la importancia de integrar las decisiones sobre tecnología de la información en las estrategias corporativas, ya que su influencia sobrepasa el marco de la dirección de operaciones.

Mencionaremos una última aportación, sobre las estrategias de operación opcionales para mejorar la eficacia en la prestación de servicios (Collier, 1989). Collier enumera seis posibles estrategias para mejorar el posicionamiento en el mercado del servicio y sus procesos de apoyo:

- Reducir el número de actividades necesarias para proveer el servicio, tanto aquellas que se realizan a la vista del cliente (en la "parte delantera de la oficina" o "front-office"), como las realizadas en la "trastienda", fuera de la vista de los clientes. Así se consigue reducir la complejidad del proceso.
- Trasladar alguno de los procesos que se realizan a la vista del cliente (en la "parte delantera") a la "trastienda", lo que permitirá reducir el impacto de una ejecución deficiente en esos procesos y facilitará la planificación y ejecución consistente de dichos procesos.
- Reducir las actividades de contacto con los clientes al punto mínimo necesario para mantener los niveles especificados de calidad y el grado apropiado de contacto personal. Es importante, sin embargo, que esa reducción no supere el límite apropiado para el servicio.
- Mejorar la capacidad de recuperación ante errores en las actividades, tanto en la "parte delantera" como en la "trastienda". La recuperación de errores en las actividades de cada parte puede ser realizada a través de actividades en la otra.

Esta estrategia requiere dotar de las habilidades y recursos necesarios a las personas que intervienen en la prestación del servicio, así como su total implicación.

- Dedicar canales de prestación del servicio y recursos, para la provisión exclusiva de un tipo de servicios o para su provisión a un grupo de clientes por separado. Esta estrategia es relevante cuando el riesgo de un servicio mediocre en una modalidad del servicio o ante un grupo particular de clientes excede los beneficios de compartir recursos o canales de prestación.
- Compartir recursos y canales de prestación entre diversos tipos o modalidades de servicios, o para diversos grupos o segmentos del mercado. En definitiva se trata de aumentar la rentabilidad del proceso de elaboración del servicio, utilizando los recursos para la prestación compartida de una diversidad de servicios o tipos de servicio.

De todo lo comentado anteriormente, se desprende que las preocupaciones principales de quienes dirigen la operación de servicios difieren en gran medida de las que tienen lugar en la operación de procesos de producción de bienes, e incluso en función de la intensidad que presentan las características de servicio (intangibilidad, simultaneidad de la producción y el consumo, grado de participación del cliente, etc...). Dicho de otra forma, la dirección operativa, encargada de diseñar los procesos de prestación del servicio, presentará diferencias en las cuestiones de mayor relevancia incluso entre la prestación de los diversos servicios, según se sitúen en un punto u otro del continuo "bienes-servicios".

C-Dirección de recursos humanos.

Algunas de las peculiaridades que las organizaciones de servicios presentan en relación con el personal que las constituye se desprenden directamente de las

características del concepto de servicio, o que sirven como criterios para determinar la medida en la que un determinado producto puede ser considerado un servicio. Principalmente, se derivan de dos características: la interacción que se establece entre el cliente del servicio y el encargado de proporcionarlo, y la simultaneidad de la producción y el consumo del servicio. Estas dos características suponen que una gran parte de las actividades se realicen a la vista de los clientes, y que el contacto con el cliente sea un aspecto clave para el éxito en la prestación del servicio. En consecuencia, se impone la necesidad de establecer en las organizaciones de servicios una orientación al cliente, y dotar a todo el personal de una serie de habilidades particulares.

En esta línea, diversas aportaciones hacen referencia a la importancia de la interacción entre el cliente y el proveedor, incluso al "estilo" con el que tiene lugar ese contacto: se destaca la dependencia de las personas y la importancia del factor humano, que influye incluso en las actividades de marketing (Rushton y Carson, 1989); la importancia de las actitudes y el comportamiento de los empleados sobre la calidad del servicio (Armistead, 1989; Willman, 1989); el papel clave de los elementos que participan en la interacción, tanto el personal como el equipamiento (Lehtinen y Lehtinen, 1991); la necesidad de establecer definiciones de calidad de servicio que sean compartidas por todo el personal, junto a la influencia bidireccional entre calidad de servicio prestado y satisfacción del personal (Horowitz y Cudennec-Poon, 1990); o diversos estudios empíricos incluyen en la evaluación de la calidad de servicio aspectos como la responsividad -orientación al servicio-, la comunicación, credibilidad y cortesía, o la empatía (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988; Saleh y Ryan, 1991) o "componentes funcionales del servicio" que se refieren fundamentalmente a las actitudes y conductas de interacción del personal (Oberoi y Hales, 1990).

La orientación al cliente o la orientación al servicio presentan una relación muy clara sobre las actitudes y conductas de todo el personal de la organización, y por tanto sobre las habilidades y la formación con que proveer a los empleados. Suponen asimismo una estrategia organizacional que tiene influencia sobre la dirección de recursos humanos. Un gran número de autores hacen especial énfasis en la necesidad de esa "orientación al cliente" (Denton, 1991; Cottle, 1990; Lewis, 1989; Horowitz y Cudennec-Poon, 1990; Armistead, 1989; Riddle, 1990; son una pequeña muestra).

La aplicación de tales estrategias o filosofías organizacionales (la orientación de servicio al cliente) presenta implicaciones tanto para el reclutamiento, la selección, la formación y la promoción del personal (Johnston, 1989; Schneider, 1990; Tansik, 1990). Se trata de que el personal de la organización cuente con las habilidades requeridas, y la alta proporción de interacción con el cliente impone la necesidad de que una gran parte del personal (en muchas ocasiones, incluso la totalidad del personal) presente un alto grado de habilidades personales y de interacción (habilidades personales, cortesía, amabilidad, etc...). Pero además, debido al impacto que tiene sobre el servicio la existencia de errores (se realizan a la vista del cliente y hay poco tiempo para reaccionar), la formación en habilidades de solución de problemas y de manejo de crisis resulta necesaria (Riddle, 1990).

Otras implicaciones son la existencia de un grupo mucho más amplio de destinatarios de esa formación en un doble aspecto (todo el personal de la organización) y mucho más variado (personal de distinto tipo, formación, nivel jerárquico, salario), y la importancia de la implicación de todo el personal, incluyendo la alta dirección, para que tenga éxito la implantación de una orientación al cliente. Ello supone que el personal de contacto con el cliente, aún en los niveles más bajos en los que se sitúe, debe ser respaldado por todo el personal, provisto de

los recursos y los requisitos para llevarlo a cabo (incluyendo si es el caso, la autonomía para tomar decisiones ante los imprevistos), y debe poder percibir consistencia entre esa orientación y las acciones de la compañía, por lo que deben evitarse la "interferencia de señales" (Denton, 1991; Lewis, 1989; Armistead, 1989). Este apoyo pasa por dotar al personal de la formación oportuna, establecer una estructura de incentivos adecuada, conseguir la implicación y motivación del personal de contacto, etc... más aún cuando el personal de contacto con los clientes ocupa los niveles inferiores en la estructura organizacional, tiene poca capacitación, baja motivación y se ve poco incentivado (mala paga). Debe tenerse en cuenta que hasta las personas que desempeñan un papel pequeño y específico en la prestación del servicio (como los recepcionistas, telefonistas, etc) pueden ejercer una gran influencia sobre el modo en que el servicio es percibido, y en ocasiones suponen el contacto determinante para que el servicio llegue a prestarse o no (Cottle, 1991; Denton, 1991; Horowitz y Cudennec-Poon, 1990). Es por eso que la dirección de recursos humanos debe tener en cuenta la implicación del personal a través de las medidas necesarias como el sistema de incentivos y promoción, las recompensas, la clarificación de los roles, la consistencia de reglas y decisiones, y en general con el cuidado de las condiciones de trabajo.

En línea con lo anterior, la relación que existe entre la satisfacción del personal y la calidad del servicio es bidireccional, de manera que los empleados que son conscientes de la escasa calidad del servicio que prestan son más propensos a la frustración y el "burnout" (Riddle, 1990). Por otra parte, diversos autores han señalado que la satisfacción del cliente es un reflejo de la satisfacción del proveedor del servicio (Horowitz y Cudennec-Poon, 1990). Como recoge Johnston (1989) "no se pueden conseguir clientes contentos con personal infeliz". Pero además, en ocasiones esto se complica cuando existe una alta tasa de rotación entre el personal o cuando una gran proporción del mismo trabaja a tiempo parcial, lo que supone que la

organización debe elegir invertir esfuerzo y dinero en entrenar y motivar a un gran volumen de recursos humanos temporalmente poco intensivos, repitiendo el esfuerzo con gran frecuencia, o renunciar a ello, arriesgándose a tener un personal de baja cualificación, lo que puede revertir en la calidad de servicio (Willman, 1989).

Junto a todo ello, se requiere una definición clara y precisa de lo que supone para la organización la "calidad de servicio", definición que debe ser conocida y aplicada por todo el conjunto de empleados (Horowitz y Cudennec-Poon, 1990; Armistead, 1989). La conveniencia de que en toda la organización se compartan las mismas actitudes y valores, presente en toda organización, se incrementa en las organizaciones de servicios dado el carácter crucial que las conductas del personal tiene en la provisión del propio servicio.

Sin embargo, existen otras implicaciones de las organizaciones de servicios, quizá menos obvias, sobre la dirección de los recursos humanos. Trataremos a continuación cuatro aspectos relevantes.

En primer lugar, la importancia de los recursos humanos en las funciones de marketing. Este punto será abordado con más detalle en el apartado siguiente, pero aquí conviene dejar constancia del efecto que la actuación y las conductas del personal que interactúa con los clientes puede producir sobre los mismos de cara a la difusión y aceptación de los servicios ofrecidos por la organización, sobre la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de los actuales, la elaboración de una imagen determinada de la organización, la información que difunde la organización y otras funciones del marketing. En otras palabras, los empleados a través de su conductas en la prestación de servicios y el contacto con los clientes están desempeñando (o contribuyendo a realizar) tareas tradicionalmente asociadas

a la función de marketing, y en ocasiones, sin que haya conciencia de ello (Riddle, 1989; Rushton y Carson, 1989). Ello implica que la dirección de los recursos humanos deben tener en cuenta el impacto sobre la función de marketing de la actuación del personal, supone la necesidad de integración de ambas funciones (marketing y recursos humanos), diluyendo la "unidad de mando" al requerir que el departamento de marketing intervenga en la dirección del personal, y la necesidad de cuidar con detalle las actividades y conductas del personal, para que presenten consistencia con los esfuerzos de marketing emprendidos por la organización.

En segundo lugar, el personal de las organizaciones de servicios presenta un carácter dual. Riddle (1990) distingue dos tipos de patrones de carrera, ya se trate de personal profesional que ha recibido formación externa y la correspondiente licencia profesional, o personal no profesional, que suele ascender a través de los programas de entrenamiento de la compañía. Mientras que este segundo tipo no puede alcanzar el estatus profesional, y suele desarrollar un patrón de carrera más o menos lineal que puede detenerse en algún punto, el personal profesional presenta un desarrollo de la carrera más ligado al crecimiento en el seno de la profesión que a los ascensos en la jerarquía de la organización. En las organizaciones profesionales, donde coexisten ambos grupos, la dirección debe ser cuidadosa al tratar con la tendencia general entre los profesionales, de mantener una mayor lealtad al grupo profesional de pertenencia que a la propia organización; frente a ello, debe aportar gran creatividad para crear alternativas para la promoción de personal no profesional (generalmente, en tareas de apoyo), si pretende garantizar la alta motivación del mismo en esas organizaciones profesionales en las que las vías tradicionales de desarrollo de la carrera se ven recortadas.

En línea con lo anterior, Willman (1989) señala la existencia de un mercado laboral dual. El personal de las organizaciones de servicios estaría formado por dos

grupos muy distintos. Uno de ellos es el personal de carrera, a menudo formado por graduados varones, que se desarrollan principalmente en la jerarquía de la organización (aunque pueden cambiar de compañía). El otro grupo estaría formado por personal "no de carrera", en general no graduados, empleados a tiempo parcial, y mujeres, que raramente alcanzan niveles directivos. Willman destaca que en ocasiones este personal es difícil de motivar a causa de sus condiciones de trabajo (paga, rutina de las tareas, inestabilidad laboral, etc), pero es el elemento fundamental de lo que ven los clientes. Este autor señala la existencia de dos perspectivas opuestas en la consideración de este tipo de personal: "alto contacto" y "bajo contacto". El primero supone considerar a todo el personal (de carrera y "no de carrera") integrado en el mismo sistema de recursos humanos, intentando reducir el abandono y aumentar la calidad de servicio, a través de entrenamiento de socialización, beneficios generosos y recompensas relacionadas con el rendimiento. Las prácticas de "bajo contacto" asumen la existencia de personal relativamente poco pagado, pobremente implicado, con alta tasa de rotación y la dificultad o excesivo coste de asegurar la implicación del personal de niveles inferiores (personal "no de carrera").

La tercera implicación para la dirección de los recursos humanos presenta cierta relación con la anterior. Se basa en la estructura organizacional de un gran número de organizaciones de servicios, que prestan los servicios a través de un gran número de puntos de contacto dispersos geográficamente, a la vez que mantienen una serie de funciones centralizadas en la "oficina principal" (Willman, 1989). Ejemplos de este tipo de compañías son los grandes bancos, las cadenas de distribución minorista (supermercados, tiendas de moda), cadenas de alimentación y restauración, o servicios públicos como Correos, la atención sanitaria primaria o la educación primaria y secundaria. Todas ellas son organizaciones dirigidas de forma centralizada que disponen de un gran número de locales separados en los que

tiene lugar la prestación del servicio. La existencia de unidades de servicio hace necesaria la presencia de un gran número de supervisores, con responsabilidades muy complejas y sobre temas vitales como la motivación de los empleados. Esto significa que la proporción de directivos de nivel inferior es más elevada que en otro tipo de organizaciones. Por el contrario, se produce una concentración de personal encargado de las funciones centralizadas en la oficina principal. Willman señala la posibilidad de que ambos grupos tengan una procedencia diferente, accediendo el personal de la oficina central a través de reclutamiento directo de la universidad por programas formales de acceso y con patrones de desarrollo de la carrera rápidos, frente a la procedencia de los supervisores de cada una de las unidades de prestación del servicio (sucursal bancaria, tienda, oficina de correos), más veteranos, en general no graduados, y que se han iniciado en los niveles inferiores. Las implicaciones para la dirección de recursos humanos se derivan de la doble composición del personal, destacando la dificultad de promoción de los supervisores de las unidades de prestación de servicios, las tensiones entre el personal de la oficina central y el de las sucursales, la posibilidad de bloqueo en las carreras del personal que accede a través de amplios programas de reclutamiento de graduados y la posibilidad de una alta tasa de abandono en este grupo ante las expectativas frustradas de rápido desarrollo (Willman, 1989).

La última consideración tiene que ver con la participación de los clientes en el proceso de prestación del servicio. Dado que la intervención del cliente es crucial en determinados servicios en diversos sentidos (tal como se ha tratado en el apartado anterior), se ha llegado a considerar a los clientes como "empleados parciales" (aunque en algunos casos, como las prisiones, puedan llegar a ser considerados casi como "empleados totales"). Si bien la dirección de recursos humanos no alcance a considerar a los clientes del mismo modo que al propio personal, la interacción con

los clientes debe ser dirigida a obtener de los mismos aquellas conductas que sean necesarias para la correcta prestación del servicio.

Dado que ello tiene más que ver con la dirección operativa, y que la organización tiene limitadas sus funciones sobre los clientes (no se produce reclutamiento, ni selección, no hay promoción, retiro, despidos ni otra serie de elementos de la gestión de recursos humanos habitual), destacaremos el aspecto más llamativo. Los empleados de la organización son los encargados en gran medida de "socializar" a los clientes, en ocasiones contribuir a su entrenamiento para mejorar su participación en el proceso, y además tiene un efecto destacable en la formación y modificación de las expectativas de los clientes acerca del servicio (Riddle, 1990). Estas funciones que el personal debe cubrir en ocasiones sí afectan al modo en que ese personal debe ser dirigido, y debe tenerse en cuenta el papel desempeñado por los clientes (por ejemplo, respecto a la evaluación del rendimiento de los empleados).

En síntesis, las particularidades de la dirección de los recursos humanos en las organizaciones de servicios abarcan a una diversidad de funciones, como el reclutamiento y la selección del personal, su entrenamiento y socialización, la promoción, el desarrollo de la carrera, la motivación y la implicación de los empleados, la planificación de los recursos humanos y la evaluación y supervisión de los miembros de la organización. La orientación de servicio al cliente y la interacción entre los usuarios y los prestadores del servicio determina necesidades concretas de formación (en habilidades personales y de solución de problemas), que abarcan a una mayor cantidad y variedad de personal, suponen una mayor necesidad de apoyo de toda la organización al personal de contacto con los clientes y el cuidado especial del personal de primera línea (a veces poco formado, desmotivado y mal pagado). Además supone un incremento de las funciones de los empleados.

Otros elementos diferenciadores son la integración de las funciones de marketing y de personal, y la existencia de una dualidad en el personal de las organizaciones, tanto en lo referente a los patrones de carrera, como en la forma de acceso, o en otras características relevantes (profesionalidad, estabilidad,...). Todo ello supone que la dirección de recursos humanos requiera la consideración de una serie de cuestiones relevantes que son distintivas en las organizaciones de servicios.

D-Marketing.

El marketing es una de las funciones organizacionales sobre las que se han manifestado mayor número de particularidades en las organizaciones de servicios. Las características que permiten definir el grado en el que un determinado producto puede ser considerado un servicio suponen implicaciones de cierta importancia sobre el desempeño de las actividades del marketing de servicios.

Las diferencias entre el marketing de servicios y el de bienes manufacturados han sido puestas de manifiesto por diversos autores, aunque la intensidad y relevancia de las diferencias varía de unos a otros. Así, diversos autores han llegado a proponer la revisión del marketing-mix cuando se aplica en producto-servicio, revisiones específicas a sectores industriales particulares, o de carácter genérico (cfr. Schlissel y Chasin, 1991; Buttle, 1989). Por ejemplo, Booms y Bitner (1981) proponen añadir a las clásicas 4 P's -producto, precio, promoción y punto de localización- otros tres elementos al marketing de servicios: los participantes en el proceso, la evidencia física y las características del proceso, lo que determinaría la existencia de 7 P's en el marketing-mix de productos-servicio. Sin embargo, los tres elementos añadidos son considerados por otros autores incluidos dentro de los elementos tradicionales de producto y promoción, ya

que ambos son partes del servicio tal como es percibido por los clientes (ver Buttle, 1989).

Dejando al margen si el marketing-mix debería estar compuesto por 4 P's o 7 P's cuando se trata del intercambio de servicio, sí existe un acuerdo razonable de que, cuando menos, las características diferenciales de los servicios -intangibles, perecederos, heterogéneos y producción y consumo inseparable- introducen una problemática específica y la necesidad de tener en cuenta una serie de cuestiones relevantes ajenas al marketing de bienes manufacturados (Buttle, 1989; Chase y Cummings, 1990; Rushton y Carson, 1989; Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985). Esas diferencias pueden ser estudiadas a partir de las implicaciones que tiene cada una de las características de los servicios sobre las técnicas y modelos de marketing, o bien considerando como se ve afectado cada uno de los cuatro elementos de marketing-mix. Sin embargo, el análisis de las diferencias se estructurará de una manera diferente. En primer lugar se tratarán las diferencias en el propio modo en el que las funciones y servicios de marketing se estructuran en las organizaciones de servicios. A continuación, se comentará la incidencia de las características de los servicios tienen respecto a los procesos de decisión de los clientes. En último lugar se hará referencia a las particularidades en el empleo de los distintos elementos del marketing-mix.

En cuanto a la planificación y organización del marketing de servicios, ya se ha señalado que existe una tendencia diferenciada respecto al marketing de bienes manufacturados. El importante papel que pueden jugar las personas que interactúan con los clientes respecto a las tareas habituales del marketing. Las conductas del personal encargado de proveer el servicio (personal operativo o de producción) tienen un impacto muy relevante para la satisfacción directa del cliente, para la difusión y comunicación del producto y sus ventajas, para la propia imagen de los

clientes acerca de la organización, y para un sinnúmero de aspectos relevantes en el marketing de productos-servicio. Esto implica que las decisiones que afectan al desempeño del marketing se realizan en toda la organización (Buttle, 1989; Riddle, 1990), y produce que los encargados del marketing deban preocuparse tanto por las habilidades interpersonales del personal operativo como de la forma en la que el servicio es producido. En función de estos razonamientos, se ha señalado la necesidad de realizar una integración funcional en las organizaciones de servicios. Aunque puede argumentarse que la necesidad de integración es común a todo tipo de organizaciones, esa necesidad es más perentoria en el caso de los servicios, en la que la integración del marketing con otras funciones como los recursos humanos y la dirección operativa resulta clave (Chase y Cummings, 1990; Riddle, 1990; Buttle, 1989). En una línea similar, Bateson (1990) examina las diferentes formas de estructurar las funciones de marketing, en función de una serie de características del entorno, los objetivos de la organización y la tecnología requerida por los servicios. Las razones anteriores sugieren que el papel del departamento de marketing puede variar según diversas variables, y las alternativas oscilan entre la existencia de un departamento de marketing fuerte y altamente centralizado y la inexistencia del mismo, integrándose sus funciones en el resto de unidades funcionales.

Una segunda particularidad del marketing de servicios hace referencia a los procesos de decisión de los clientes acerca de la elección de un servicio. Ciertas características de los servicios presentan implicaciones de gran importancia sobre estos procesos. La adquisición de servicios supone para los clientes, por regla general la adopción de mayores riesgos, mayor dificultad para evaluar la calidad del producto, la dificultad de conocer si se ha obtenido "valor por el dinero pagado", la sobrevaloración de los elementos tangibles del servicio, al ser uno de los pocos indicios de la calidad del producto, o la importancia que suele tener para los clientes

la información sobre los productos obtenida por medio de la experiencia (propia o de otros), lo que le lleva a confiar más en la información de fuentes personales que en la difundida por la organización que presta el servicio (Buttle, 1989; Rushton y Carson, 1989). Todo ello puede afectar en mayor o menor medida a las operaciones del marketing de servicios pero tiene repercusión incluso en la investigación de marketing. Conocer las necesidades de los clientes y los procesos de decisión que le llevan a elegir un determinado servicio se hace así más complicado, a la vez que más necesario en cuanto que intervienen un mayor número de variables que en la elección de bienes manufacturados. Probar la aceptación de nuevos servicios o de variaciones en las características (precio, opciones, canal de distribución) de los existentes resulta complejo. Así pues, las características de los servicios no sólo afectan a las actividades que las organizaciones deben realizar para asegurarse de que consiguen satisfacer las necesidades de sus clientes, sino también el análisis de esas necesidades en relación con la función de marketing.

En cuanto al estudio del impacto específico que cada una de las características de los servicios supone para las técnicas de marketing, haremos un rápido resumen. La intangibilidad de los servicios, además de influir en las percepciones de los clientes, hace difícil la comunicación del producto ya que no permite hacerse una idea clara del mismo. Esa intangibilidad implica que el marketing se centre en los aspectos tangibles del servicio o que gire en torno a destacar los beneficios del mismo. Además, dificulta la distinción entre diversas opciones del servicio, complica el establecimiento de precios y la aceptabilidad de los mismos en el mercado (aumenta la flexibilidad de las decisiones paralelamente al riesgo experimentado por los clientes), aumenta las dificultades de obtener información previa de la aceptación de los servicios, imposibilita la protección a través de patentes e incluso supone una dificultad añadida para "vender" el servicio (el cliente no se lleva nada a casa tras la compra). Así pues, la intangibilidad de los servicios

afecta al diseño del producto-servicio, a la promoción y comunicación del mismo, y al establecimiento del precio.

El carácter perecedero también presenta consecuencias importantes sobre el marketing. Quizá el aspecto crítico sea la necesidad de tratar las fluctuaciones en la demanda como consecuencia de la imposibilidad de almacenar el servicio. Ello supone que una parte de los esfuerzos de marketing deberán dirigirse a reconducir temporalmente la demanda para adaptarla a la capacidad de servicio de la organización. Ello puede hacerse mediante el diseño del proceso de prestación del servicio, mediante manipulación del precio, o a través de esfuerzos en la comunicación y promoción. Asimismo, la localización del proceso de prestación del servicio puede verse afectada. El establecimiento de los precios se ve afectado por la caducidad del servicio en otro sentido. Dado que la demanda puede fluctuar, resulta especialmente necesario determinar el precio unitario que permita cubrir los costes fijos de la producción del servicio, que en general son más elevados que en los bienes de producción, (se producen tanto si hay producción del servicio como si no, y en las organizaciones de servicios no puede recuperarse el tiempo en el que no se produce servicio). En general, una mayor flexibilidad en los precios suele producirse, junto a una mayor complejidad en las relaciones entre costes-valor-precio del servicio.

La heterogeneidad de los servicios, y la dificultad de garantizar su consistencia también presentan importantes implicaciones sobre el marketing. El proceso de comunicación y promoción del servicio es el que con mayor frecuencia se ve afectado, ya que puede ocurrir que la promoción del producto no responda a la producción del mismo en determinadas ocasiones. Otras veces, la promoción hace especial hincapié en la garantía de un cierto nivel de calidad, precisamente para contrarrestar los riesgos asumidos por los clientes ante lo heterogéneo del servicio.

El precio de los servicios también puede verse afectado, ya que en función del nivel de calidad obtenido las percepciones acerca del precio abonado pueden ser muy diferentes. Además, los clientes pueden esperar una variación de los precios según sea el nivel de calidad obtenido. En otras ocasiones, en las que los precios están regulados (por las autoridades, asociaciones profesionales, agrupaciones de empresas), las posibilidades de manipular el marketing-mix se reducen, desplazando las ventajas de posicionamiento que pueden utilizarse a la garantía de un mejor servicio de forma consistente al mismo precio que los competidores.

Por último, la inseparabilidad entre producción y consumo afecta al marketing de servicios en diferentes formas. La participación del cliente en el proceso de producción o en el suministro del servicio, la interacción entre cliente, entorno físico y proveedor del servicio o la integración de diversas funciones en un mismo individuo son cuestiones con las que el marketing de manufacturas no tiene que enfrentarse. La interacción del cliente con el resto de clientes y la influencia que eso tiene en la calidad del servicio pueden afectar también al diseño del producto, su proceso de distribución o la promoción que se haga del mismo. Además, el precio del servicio puede verse afectado dado que la prestación del servicio es interactiva, por lo que las demandas del usuario pueden ir modificándose sobre la marcha. Ello implica la dificultad de establecer el precio de antemano (puesto que es difícil asegurar previamente cuál será el servicio prestado), y puede afectar además a los costes que el proceso implica. Junto a la heterogeneidad del servicio (inconsistencia de unos clientes a otros), la inseparabilidad entre la producción y el servicio determina que se requiera una gran flexibilidad de precios, ya que los costes de servicio pueden variar de una vez a otra.

Finalmente comentaremos algunas diferencias en los componentes del marketing-mix, cuando se trata de servicios. Para evitar redundancias, el análisis

de cómo se ven afectadas las 4 P's se referirá tan sólo a los aspectos no mencionados en los párrafos anteriores.

Respecto al producto-servicio, destacan las dificultades para desarrollar nuevos productos, algunas de ellas ya comentadas, junto a otras como la necesidad de considerar elementos intangible y elementos humanos (parte fundamental en la prestación del servicio), o las dificultades para evaluar a priori su aceptación y la facilidad con que pueden ser copiados por la competencia en la mayoría de los casos (Willman, 1989).

En cuanto al establecimiento del precio de los servicios, podemos añadir a lo comentado anteriormente que el mercado de servicios presenta ciertas restricciones de carácter local, la minusvaloración de los recursos humanos en la determinación de costes y precios (ya que suponen los recursos determinantes en muchos casos, en mayor medida que el capital o el equipamiento) y la inconveniencia en muchas ocasiones de los acercamientos tradicionales en el establecimiento del precio del servicio. Schlissel y Chasin (1991) señalan que tanto los métodos de "absorción de costes" como de "contribución" pueden resultar inadecuados en un gran número de casos, así como la determinación de precios por medio de una orientación exclusiva a los costes, la competencia o incluso los clientes. Para estos autores, el gran número de variables que influyen en la determinación de precios determina que deba emplearse una aproximación multi-criterial.

En relación con la promoción de los servicios, Willman (1989) señala ciertas limitaciones. Las tácticas promocionales son consideradas en algunos ámbitos (por ejemplo, algunas profesiones) como antiéticas. En otros casos, las organizaciones no necesitan recurrir a la promoción dado que tienen cubiertas las necesidades de sus clientes y su capacidad de servicio está cubierta, por lo que la

promoción podría llegar a ser contraproducente (en general en organizaciones de pequeño tamaño y reducido potencial de crecimiento). Junto a ello, se produce una necesidad mayor de desarrollar estrategias de marketing interno que en otro tipo de organizaciones, y un alto potencial de marketing interactivo. En este sentido, los proveedores del servicio, en su interacción con el usuario se encuentran en una situación privilegiada para descubrir nuevas necesidades en sus clientes, encontrar vías de resolver los problemas que éstos tienen o darles a conocer otros servicios u opciones que la organización proporciona.

Por lo que respecta a la distribución del producto-servicio, existen dos tipos de decisiones, las que incumben a la localización de la distribución del servicio y las que conciernen a los canales de distribución. Si bien la propia naturaleza del servicio puede condicionar la localización y el canal a través del cual se presta el servicio, también es cierto que se pueden realizar innovaciones muy interesantes, tanto en relación con el desarrollo tecnológico como a través de la estructuración del proceso del servicio o la propia organización interna de la compañía (franquicias, contratos de gestión, intermediarios, etc). Asimismo, la existencia de organizaciones que prestan servicios multilocalizados (donde el servicio se produce en un gran número de sucursales geográficamente dispersas), puede distinguirse entre la operación del servicio y la sede de la organización con una serie de servicios centralizados.

Como puede apreciarse por todo lo anterior, el área del marketing de servicios presenta cuanto menos una problemática claramente diferenciada respecto al marketing en organizaciones claramente manufactureras. Si bien no pueda afirmarse con rotundidad que las prácticas desarrolladas en ambos sectores son manifiestamente diferentes, la extensa investigación en este ámbito si parece

indicar que al menos existen una serie abundante de cuestiones que son específicamente relevantes en el marketing de servicios.

La misma conclusión parece desprenderse de la dirección de las organizaciones de servicios en general. Quizá podría decirse que tanto la dirección estratégica como la dirección de operaciones no presentan diferencias entre las organizaciones de servicios y organizaciones de producción, sino más bien entre organizaciones de distintos sectores productivos (automóviles, electrodomésticos o alimentación, pongamos por caso). Sin embargo, aunque ello pueda ser cierto, la evidencia recogida parece indicar que existen puntos en común entre las organizaciones de servicios que permiten a su vez diferenciar su dirección de la realizada en organizaciones de carácter manufacturero.

Ello resulta más claro en la gestión de recursos humanos y el marketing, aunque creemos que en las cuatro funciones señaladas así como en la dirección de las organizaciones en general, existen una serie de consideraciones que resultan específicas para la dirección de servicios. Este hecho por sí mismo ya parece justificar la existencia de investigación dirigida a comprender y mejorar la gestión de las organizaciones de servicios específicamente. Por ello, no creemos necesario entrar en la cuestión de si puede hablarse de gestión de organizaciones de servicios como una disciplina o campo de aplicación diferenciada, o dicho de otra forma de si existen dos teorías organizacionales diferentes una para cada sector. La evidencia no parece apoyar una afirmación categórica. Pero sí que sugiere que hay diferencias entre ambas.

A ello hay que añadir una puntualización necesaria. En este apartado se han considerado las diferencias entre organizaciones de servicios y organizaciones de producción de bienes "como si" se tratase de dos categorías opuestas entre sí, a

sabiendas de que tal distinción no responde a la realidad. El motivo es simplificar la exposición, pero conviene dejar claro que tales diferencias son función de la intensidad con la que un determinado producto presenta características de "servicio". Así pues, cuanto más acentuadas sean esas características en los productos desarrollados por una determinada organización, mayor relevancia tendrán para la organización las consideraciones que hemos desarrollado en este apartado.

2.4. La calidad en las organizaciones de servicios.

La cuestión de la calidad del servicio y del control de esa calidad, subyace y se entremezcla con la mayoría de los aspectos mencionados en los apartados anteriores. A continuación dedicaremos una atención especial a analizar cómo se ha considerado y definido la calidad de servicio, y cuales son los criterios de calidad que han recibido más atención en la bibliografía sobre este importante aspecto.

Ante la dificultad de clarificar qué es calidad en la producción de servicios, y la imposibilidad de recurrir a estándares de calidad específicos, la orientación más extendida en la literatura es la de considerar la calidad de servicio como la satisfacción de las necesidades de los clientes. Lewis (1989) indica que las organizaciones evalúan de manera creciente la calidad del servicio a través de la investigación de los consumidores, estudiando las expectativas previas del cliente ante el servicio y la evaluación posterior del cliente sobre los resultados del servicio y el proceso de prestación del mismo. Armistead (1989) señala que las organizaciones que quieren suministrar un nivel de calidad de servicio competitivo deben esforzarse en cubrir las expectativas que los clientes tienen del servicio. Denton (1991) señala la importancia de que las organizaciones se orienten para

satisfacer las necesidades de sus clientes para prestar servicios de calidad. Cottle (1991) es más rotundo: "La clave de la revolución en la calidad puede ser resumida en una frase: satisfacción del consumidor" (p. 4). También afirma que la satisfacción del cliente es igual a percepciones del cliente menos expectativas del cliente. Lehtinen y Lehtinen (1991) señalan que el aspecto clave es cómo la calidad es percibida por el consumidor, y el resultado de su estudio muestra que la calidad de servicio es percibida como una interpretación subjetiva de los clientes de su propia experiencia. El mismo punto de vista es asumido por otros investigadores clásicos en la calidad de servicio como Berry, Zeithaml y Parasuraman (1985) o Grönroos (1983).

Oberoi y Hales (1990) comentan la discusión acerca del carácter objetivo o subjetivo de la calidad de servicio. Si bien se ha planteado si puede existir "calidad" por sí misma, o si ésta depende en todos los casos de la persona que juzgue si existe o no, estos autores aportan mayor evidencia acerca de una perspectiva subjetiva de la calidad de servicio. La forma en que puede operacionalizarse la calidad percibida por el cliente es la comparación entre el servicio esperado y el servicio recibido (Grönroos, 1983), el juicio global o actitud respecto a la superioridad o excelencia del servicio, donde la satisfacción se relaciona con un intercambio específico (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1986) o el resultado de la relación entre el desempeño percibido y las expectativas del cliente sobre los atributos individuales del servicio, cuyo efecto interactivo produce un "juicio global" (Oberoi y Hales, 1990).

Por otra parte, se han señalado algunos de los elementos componentes de la calidad de servicio. Así, Grönroos (1983) señala tres dimensiones en la calidad de servicio: cualidades técnicas, cualidades funcionales y cualidades de imagen. Lehtinen y Lehtinen (1991) proponen dos acercamientos, uno de ellos de tres

dimensiones, muy similar a la propuesta por Grönroos, y otro de dos. El servicio definirse a partir de sus cualidades físicas (productos y soporte físico del producto, incluyendo el entorno y equipamiento), las cualidades interactivas (interacción entre el cliente y los elementos interactivos de la organización (personal, equipamiento y otros clientes) y la cualidad corporativa (cualidad simbólica que concierne al modo en que los clientes ven a la organización y perciben su imagen). Otra perspectiva más abstracta descompone la calidad de servicio en calidad del proceso (referente a la evaluación del cliente de su participación en el proceso de prestación del servicio) y la calidad de los resultados (incluyendo los resultados tangibles y los intangibles).

Armistead (1989) distingue entre dimensiones "firmes" (hard) del servicio y dimensiones "blandas" (soft). Entre las primeras considera el marco temporal del servicio (disponibilidad, duración del proceso, esperas), ausencia de errores y flexibilidad (respuesta a los errores, personalización del servicio, introducción de nuevos servicios complementarios). Las dimensiones "blandas" más relacionadas con la interacción con el cliente que en la estructuración del proceso, son el estilo (actitudes apropiadas del servicio, temperatura, iluminación y decoración del ambiente), percepción de control por parte del cliente (claridad de servicio, importancia o estatus dado al cliente, consistencia del servicio u sentimiento de controlar la situación por parte del usuario) y seguridad (honestidad de la información, seguridad de personas y bienes, confianza, confidencialidad). Junto a ello, Armistead clasifica las organizaciones en función de la importancia que conceden a las dimensiones firmes y blandas. Los cuatro grupos son los "estrellas" (mucho importancia a ambas), los "burócratas complacientes" (poca atención a las dimensiones blandas), los proveedores "profesionales complacientes" (que dedican poca atención a las dimensiones firmes) y los proveedores de "servicios mínimos (que dedican escasa atención a ambos tipos de variables).

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) contemplan diez dimensiones o factores, en su modelo "Servqual" acerca de la calidad de servicio: fiabilidad, responsividad, competencia, acceso, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, conocimiento del cliente y elementos tangibles. Posteriormente estos autores redujeron los diez factores a cinco: elementos tangibles, responsividad, garantía (combinando comunicación, credibilidad, seguridad, competencia y cortesía) y empatía, que combina conocimiento del cliente y accesibilidad (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988; cfr. Saleh y Ryan 1991).

Saleh y Ryan (1991), utilizaron una versión modificada del cuestionario Servqual, partiendo del modelo de cinco dimensiones de Zeithaml y cols. Sin embargo, la factorización de la escala (en una muestra excesivamente reducida) mostró la existencia de cinco factores denominados por los autores convivencialidad, elementos tangibles, garantía evitación de sarcasmo y empatía. Aunque los factores resultan similares, la diferencia estriba en la adscripción de los items a los mismos y la cantidad de varianza explicada por cada uno. Mientras el primer factor agrupa una gran mayoría de items y explica más del 60% de la varianza, los cuatro factores restantes explican menos del 15% de la varianza y agrupan menos de la tercera parte de los items.

Oberoi y Hales (1990), a partir de la factorización de una escala específica para evaluar la calidad de los centros de convenciones, distinguen entre componentes funcionales y componentes técnicos, que no son exactamente dos factores identificados empíricamente sino más bien dos áreas o dimensiones conceptuales. Los componentes funcionales son los atributos no físicos, en general relacionados con las características del personal que provee el servicio y con sus actitudes y conductas (único factor definido por análisis factorial). Por el contrario, los elementos físicos

se agruparon en grupos adicionales, y a partir de ellos, Oberoi y Hales definen los componentes técnicos (aunque cabría hablar de elementos tangibles mejor que de elementos físicos). Cabe destacar que estos autores relacionan los items utilizados con las diez dimensiones definidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), aunque parten de cuatro dimensiones específicas para hoteles de conferencias: instalaciones, alimentación, precio y actividades del personal.

Para Cottle (1991), el servicio se evalúa mediante una "tarjeta invisible" que cuenta con cinco dimensiones: fiabilidad del servicio (habilidad para suministrar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa), la seguridad (incluye la credibilidad de la organización, su integridad y honestidad, la reputación e imagen de la misma, y las características personales de los miembros que interactúan con el cliente), los elementos tangibles (material, equipamiento, instrumentos, etc, implicados en la prestación del servicio a la apariencia del personal, la correspondencia, informes y otras evidencias), la capacidad de respuesta de la organización (facilidades y disponibilidad de la organización para que el cliente entre en contacto con ella, capacidad para suministrar el servicio de manera rápida y eficaz, capacidad de reacción ante los imprevistos, cumplimiento de los compromisos) y la empatía (atención y cuidado personalizado de cara a los clientes, cortesía y clima amistoso, compromiso con los clientes, conocimiento de sus necesidades y de sus características).

Por último, Riddle (1989) considera que la forma en la que el servicio es experimentado por el cliente presenta cuatro factores principales, que se relacionan con las decisiones estratégicas acerca del proceso de prestación del servicio: la disponibilidad del servicio (aspectos como la distancia a recorrer para acceder al servicio, facilidad de transporte y de aparcamiento, horario disponible o la inmediatez del servicio y las esperas), el entorno de la prestación de

servicios(ambiente físico, desde el mobiliario, el estado del local, el equipamiento y el resto de las instalaciones, la carga de estímulos del ambiente, al aspecto físico de los empleados), el estilo (la forma en que el cliente es tratado: desde la espontaneidad y naturalidad, hasta un clima de distinción y exclusividad), y la diversidad de opciones disponible.

La evaluación de la calidad de servicio ha sido contemplada de forma mayoritaria siguiendo una metodología basada en cuestionarios referidos a elementos específicos del servicio, con escalas de respuesta tipo Likert. En general, las muestras han recurrido directamente a clientes del servicio en cuestión, bien sea acerca de su valoración del servicio recibido, de las expectativas previas o de ambos aspectos (en una única pregunta o en dos). Aunque pueden encontrarse diferentes ejemplos al respecto, el más llamativo de esta perspectiva analiza las discrepancias existentes entre:

- las expectativas de los clientes sobre el servicio y las percepciones que tiene la dirección de esas expectativas de los clientes.
- las expectativas previas (aunque medidas a posteriori) y las percepciones de los clientes sobre el servicio.
- las percepciones que tienen acerca del servicio la dirección por una parte y los clientes por otra.
- las percepciones que la dirección tiene sobre el servicio y las expectativas de los clientes.

El análisis de esas discrepancias (Saleh y Ryan, 1991) permiten conocer hasta qué punto la dirección conoce lo que esperan recibir sus clientes, hasta qué punto la dirección percibe que cubre esas expectativas, las diferencias entre lo que reciben los clientes y lo que la organización piensa que sus clientes reciben y la

diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que realmente reciben (calidad de servicio recibida).

Sin embargo, se han desarrollado estudios que siguen procedimientos diferentes. Roth y Bozinoff (1989) se hacen eco de diversos estudios que han valorado la (in)satisfacción respecto a un servicio a través de las quejas y reclamaciones que se producen acerca del mismo. Frente a las críticas y limitaciones de estos procedimientos, estos autores utilizan una pregunta directa acerca de seis servicios públicos para comparar el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los mismos: ¿Piensa usted que obtiene "valor por su dinero" del servicio <<nombre del servicio>>? Las alternativas de respuesta son simplemente "Sí" o "No".

Lehtinen y Lehtinen (1991) utilizan sin embargo entrevistas en profundidad que son tratadas como estudios de caso y sometidas a análisis de contenido, junto a preguntas estructuradas (en una de las situaciones de estudio). No obstante, conviene destacar que el propósito de su estudio es poner a prueba los modelos bidimensional y tridimensional de la calidad de servicio, más que evaluar la calidad percibida por los clientes en un servicio determinado.

El último aspecto a tratar sobre la calidad de servicio hace referencia a las recomendaciones realizadas por diversos autores para incrementar y garantizar niveles elevados de calidad de servicio, si bien conviene adelantar que en la mayoría de los casos las recomendaciones son más que nada orientaciones de carácter muy general.

Riddle (1989) propone una orientación de servicio al cliente (C-A-R-E) fundamentada en cuatro aspectos : asegurar la consistencia del servicio a través de la

formación y entrenamiento del personal y el establecimiento, en lo posible, de rutinas de tareas; la atención al cliente (cortesía, apoyo y respeto al cliente junto al sentimiento de un servicio ininterrumpido); esfuerzos para la recuperación de errores (a través de habilidades de solución de problemas y delegación de autoridad en el personal, junto con un sistema de "alarma temprana") y la evaluación repetida de objetivos definidos en términos medibles.

Denton (1991) señala una serie de pautas generales que pueden contribuir a fortalecer la calidad de servicio de las organizaciones. Entre ellas destacan la definición precisa (y en términos cuantificables) del nivel de servicio que desea ofrecerse, la elaboración de normas específicas para garantizar ese nivel de servicio, la evaluación de los criterios de rendimiento establecidos, la formación del personal enfocada a la prestación de un servicio de calidad (combinados con programas eficaces de selección y orientación), el establecimiento de planes de incentivos y recompensas sistemáticos y relacionados con el rendimiento ("si se paga el salario mínimo, se obtiene un servicio mínimo", p. 149), descentralización suficiente para que las personas que prestan el servicio tengan la autoridad suficiente para resolver los problemas que surgen, y por supuesto, el apoyo de la dirección firme y constante para desarrollar una orientación de calidad en el servicio al cliente.

Horowitz y Cudennec-Poon (1990) señalan cinco elementos clave: cuidado de la calidad (definición clara del nivel de calidad de servicio a prestar y conocimiento por parte de todos los miembros de la organización, si es posible mediante comunicaciones escritas), cuidado del cliente (considerarlo el centro de la organización, centrarse en su punto de vista, tratar sus quejas y resolverlas por exceso, y ofrecer garantías incondicionales), cuidado del personal de contacto con los clientes (permitirle contribuir con nuevas ideas, desarrollar su motivación y

satisfacción, ofrecerle los recursos y herramientas precisos para realizar bien su trabajo, incluyendo la formación adecuada y fomentando la iniciativa del personal), cuidado de la comunicación (para evitar la aparición de señales contradictorias, todas las actividades y mensajes de la organización deben ser consistentes) y cuidado del liderazgo (la implicación de la dirección debe dejarse notar e impulsar la orientación a la calidad de servicio dando ejemplo, haciendo explícito el interés por la calidad, dedicando tiempo a la calidad de servicio, realizando las peticiones precisas y agradeciendo la participación de cada uno en ese proceso).

La aportación de Armistead (1989), al relacionar las dimensiones "firmes" y "blandas" que afectan a la calidad de servicio, pone de manifiesto ciertas estrategias para favorecer la prestación de un servicio de calidad. Así, la incidencia del "marco temporal" sobre las dimensiones blandas descubre la conveniencia de desarrollar la disponibilidad y apertura como estilo del servicio y cuidar la dependencia del cliente respecto a la organización; la incidencia de la "ausencia de errores", impulsa la puesta en práctica de una cultura de "correcto a la primera", la implicación de los clientes en la recogida de información y una cultura competencia en el servicio; y la incidencia de la "flexibilidad" supone el énfasis en la personalización del servicio y los mecanismos para hacer frente a los errores.

Por último, Oberoi y Hales (1990) destacan la importancia de conocer las necesidades de los clientes para poder cubrir de forma adecuada las mismas. Sólo así la dirección podrá descubrir sus puntos fuertes y débiles y enmendar los errores, mejorando la calidad. Por ello, para estos autores es crítico evaluar las expectativas y percepciones de los clientes acerca del servicio, descubrir así las oportunidades de mejora y planificar e implantar las medidas oportunas.

En síntesis, el tema de la calidad del servicio es un aspecto central para todas aquellas organizaciones dedicadas a la producción de productos que presenten un mayor o menor grado de características de "servicio", aspecto que resulta crucial y en ocasiones problemático. Este tema se encuentra muy relacionado con las diferentes parcelas de la dirección de estas organizaciones, hasta el punto de que al tratar dichas áreas directivas el tema de la calidad esté presente más o menos explícitamente, y también a la inversa, hablar de calidad de servicio supone tratar, al menos indirectamente, sobre dirección operativa, planificación estratégica, dirección de recursos humanos e incluso marketing. Algunas de las sugerencias y orientaciones para mejorar el servicio prestado por las organizaciones son destacadas por diversos autores, pero en general todas las aportaciones tienen que ver con la consideración de los aspectos particulares de los servicios en la dirección de las organizaciones.

2.5. La distinción público/privado en las organizaciones.

La distinción entre las organizaciones públicas y privadas ha sido objeto de un gran número de estudios realizados a partir de perspectivas y propuestas distintas y persiguiendo una multiplicidad de objetivos. La misma abundancia de investigación y la pluralidad de sus enfoques propicia la existencia de una importante controversia y debate acerca de las diferencias entre ambos tipos de organizaciones, su funcionamiento y desempeño, la dirección de las mismas, así como su eficacia. En el presente apartado comentaremos el estado actual de este área de estudio, caracterizado por la falta de acuerdo de los resultados, partiendo de una serie de aportaciones relevantes. En primer lugar, se citarán una serie de diferencias entre ambos tipos de organizaciones señaladas por diferentes autores; posteriormente se analizará la validez y relevancia de tales aportaciones para

finalizar con diversas propuestas para la consideración del carácter público de las organizaciones que sirva de base para la profundización en el estudio de las mismas.

Flynn (1989), al considerar las organizaciones de servicios del sector público señala una serie de aspectos relevantes para comprender su conducta y su funcionamiento, en comparación con las organizaciones de servicios privadas. La mayor parte de las organizaciones públicas proporcionan servicios encaminados a la reducción de dolor o malestar, o bien de servicios obligatorios. Asimismo, estas organizaciones presentan un carácter de monopolio "de facto", situación de la que son conscientes los miembros de la organización. Ello, junto a la inexistencia de pago directo por el servicio recibido en muchos casos, determina por una parte que sea difícil conocer el valor que se otorga a la organización, y por otra que las actitudes de los consumidores y los proveedores del servicio sean diferentes, impidiendo a los primeros la posibilidad de presionar a la organización recurriendo a la competencia.

Otros aspectos peculiares señalados por Flynn (1989) son la ausencia de relación directa en las organizaciones del sector público entre la cantidad de servicios prestados y los recursos obtenidos (el mayor consumo del servicio no asegura a la organización más dinero), la consideración como un objetivo de la organización de "racionar" la prestación del servicio en determinadas situaciones (en lugar de descubrir nuevas demandas y buscar la cobertura de las mismas) y el control de la prestación del servicio por parte de los proveedores del mismo, que son quienes determinan si se presta el servicio, a quién y en qué condiciones. En la práctica, todo ello supone la incapacidad de que la organización actúe en respuesta al mercado o a los clientes, introduciendo una mayor ambigüedad en los roles directivos del sector público, y asignando una nueva tarea a sus directivos, consistente en presentar opciones a los políticos para que tomen decisiones sobre la asignación de recursos y evitales problemas posteriores. Un aspecto de gran

importancia también apuntado por Flynn es la dificultad de aplicar procedimientos para evaluar el rendimiento de la organización, ya que no existe ánimo de lucro, ni a veces se persigue aumentar el número de clientes; algunos criterios establecidos (costes por unidad de servicio, etc) ofrecen una indicación pero tienen por objeto ayudar al control de la organización por parte de personas externas a ella, más que orientar a sus directivos sobre la eficacia de la organización.

Harrow y Willcocks (1990) enumeran una serie de diferencias en tres ámbitos principales: factores del entorno, transacciones organizacionales y ambientales, y procedimientos y estructuras internas. Así, destacan que las organizaciones públicas presentan una menor exposición al mercado, un mayor número de limitaciones formales, una mayor diversidad e intensidad de influencias informales externas, una mayor vaguedad e intangibilidad de los objetivos, una mayor precaución y rigidez en las conductas de los miembros, menor implicación de los trabajadores, y sus directivos perciben una menor definición en las directrices, más restricciones de acción derivadas de la mayor apertura de los procesos de toma de decisión y un mayor contacto con grupos que pretenden influir sobre la organización. Además, en los servicios públicos se produce una mayor intensidad del trabajo y un mayor grado de profesionalización.

Harrow y Willcocks argumentan también que uno de los principales rasgos distintivos es la necesidad que tienen los directivos de equilibrar las demandas de los ciudadanos y las de los representantes políticos, derivada del doble carácter público de las organizaciones (implicación de los ciudadanos, por una parte, y acción colectiva del gobierno, por otra). Además señalan que las iniciativas "consumeristas" en las organizaciones públicas (destinadas a mejorar la atención de los clientes y a considerar sus necesidades con mayor cuidado) no tienen una gran relación con la mejora del rendimiento en el servicio, que se produce un cierto

conservadurismo en las organizaciones públicas (ya que parece existir una contradicción entre asumir riesgos y la consideración del interés y el bien público), y que se da un mayor marco regulador, restricciones y la existencia de múltiples objetivos. Las funciones directivas en las organizaciones públicas pueden suponer la participación de los tres dominios que existen en estas organizaciones: el dominio político, el dominio directivo y el dominio de servicio.

Ackroyd, Hughes y Soothill (1989) han estudiado las características distintivas de las organizaciones de servicios del sector público, en especial los aspectos relevantes para la dirección de las mismas. Estos autores destacan que en los servicios públicos se invierte la relación estructural de control, ya que los usuarios no pagan directamente por el servicio (si pagan), no tienen autonomía para decidir si reciben o no el servicio y no controlan su prestación. El control está en manos del proveedor del servicio, que en general tiene una trascendencia que supera al propio receptor individual del servicio (hay una finalidad social que supera a los consumidores particulares), dejando una gran autonomía en manos de los proveedores directos del servicio (lo que contribuye a la dificultad de establecer criterios de rendimiento). A ello hay que añadir el carácter monopolístico de gran parte de los servicios en el sector público. La gran autonomía de los trabajadores públicos tiene varias implicaciones: la existencia de dilemas sobre la prestación del servicio lleva a buscar la confirmación por parte de los compañeros, lo que conlleva una alta proporción de trabajo en equipo y consagra la importancia de la socialización profesional y la experiencia; la realización de juicios de valor sobre la prestación del servicio (percepción de las demandas del usuario, establecimiento de prioridades, etc) se convierte en una tarea propia y relevante tanto de los proveedores del servicio como de sus directivos; la aparición de discrepancias entre las prioridades establecidas por los directivos (basadas en criterios

presupuestarios) y las establecidas por los proveedores directos (basadas en su percepción de las demandas y en su experiencia profesional.

Las conclusiones de Ackroyd, Hughes y Soothill son que en el sector público la dirección fundamentada en criterios de mercado se hace realmente difícil, que existen pocos roles directivos definidos con claridad y que las funciones directivas son realizadas en una gran proporción por personas que no ocupan puestos directivos (mayoritariamente los proveedores profesionales).

Roth y Bozinoff (1989) en un estudio sobre la satisfacción con los servicios gubernamentales, señalan los dos elementos determinantes. La falta de alternativas y la escasez de proveedores, la situación de monopolio, por un lado, suponen un alto potencial de insatisfacción. Por otra parte, la ausencia de pago directo por el servicio puede suponer una mayor probabilidad de satisfacción por parte de los usuarios, pero unido al punto anterior, la imposibilidad de presionar a la organización. Para estos autores, los servicios públicos con los que la población estará más satisfecha en términos generales son aquellos en los que la experiencia de los ciudadanos es menos directa y en los que las demandas de la población son más homogéneas.

La aportación de Rea (1989) incide en algunos de los aspectos ya comentados. Para este autor, las responsabilidades estratégicas recaen en muchos casos en manos de los profesionales encargados de prestar el servicio, al menos en parte. Se produce la existencia de conflictos entre los diferentes objetivos a cumplir, y existe una cierta ambigüedad sobre cómo lograr esos objetivos. Los servicios se derivan en muchos casos de funciones reguladoras (en cierta medida son servicios coercitivos o derivados de ellos). Es necesario convencer a los proveedores y consumidores de los servicios de las innovaciones a realizar. Pero sobre todo, Rea destaca que los

servicios públicos, a causa de la insuficiencia de recursos, tienen que ser racionados en la mayoría de las ocasiones, lo que requiere que los criterios y razones de esa limitación en el servicio sean justificadas. Las decisiones a tomar tienen un componente ético y un componente político, pero en ocasiones retrasar las decisiones o no tomar decisiones explícitas pueden constituir formas efectivas de asignar recursos. En definitiva, se produce una gran delegación de autoridad, junto a una gran dificultad por profesionalizar la dirección de estos servicios (encuentra obstáculos y resistencias entre los proveedores, y la inadecuación de desarrollar la dirección de estos servicios en respuesta al mercado).

Mascarenhas (1989) comparó tres tipos de organizaciones (estatales, de propiedad privada restringida y propiedad privada accionarial) de un tipo específico en el sector de detección petrolífera, encontrando una serie de diferencias respecto al "dominio" de cada tipo de organización. Las organizaciones propiedad de un accionariado grande (no familiar) presentan una mayor tasa de crecimiento, una mayor orientación internacional, una línea de productos más alta, mientras que las organizaciones estatales presentan una mayor proporción del mercado nacional, una mayor proporción de su clientela internacional de empresas estatales y una mayor estabilidad de sus clientes. Aunque dadas las características del estudio, la generalización de las diferencias a las organizaciones públicas y privadas en términos globales es comprometida, los resultados sugieren la existencia de dominios distintos en ambos tipos de organizaciones (Mascarenhas define "dominio" como mercados servidos, alcance de productos, orientación al cliente y tecnología).

Perry y Rainey (1988) en una revisión crítica sobre la distinción entre organizaciones públicas y privadas señalan la existencia de diversas recurrencias en la investigación. Estos autores indican que en los distintos estudios aparecen repetidamente algunos elementos diferenciadores como la ausencia de la información

e incentivos del mercado en las organizaciones públicas, la mayor influencia sobre ellas de las instituciones políticas externas y el Gobierno, su mayor responsabilidad y la existencia de un mayor control público (es decir, por parte de la sociedad), la existencia de metas más numerosas, intangibles y conflictivas, la mayor existencia de requerimientos de informes, reglas formales más elaboradas y jerarquías más rígidas, la menor autonomía de los directivos públicos como consecuencia de las restricciones legislativas del Servicio Público (en nuestro país la Función Pública), o la consideración de las organizaciones públicas como menos eficientes.

Por último, Bozeman (1987) en su revisión sobre las diferencias entre las organizaciones públicas y privadas, distingue tres áreas principales en las que se han centrado las diferencias estudiadas en la bibliografía. En el área del personal, se han encontrado diferencias en las actitudes de los trabajadores y su motivación, el sistema de personal y la estructura de metas (más reglas y mayor rigidez en las organizaciones públicas) y en los procedimientos de autoselección por parte de los miembros de las organizaciones. En cuanto a las tareas y contexto del trabajo, la literatura presenta diferencias en el marco temporal y la secuencia de trabajo, en la visibilidad de las tareas y responsabilidades (mucho mayor en las organizaciones públicas al igual que el impacto de las decisiones), la influencia de los ciclos políticos en las organizaciones, y las presiones sufridas por las mismas por parte de agentes externos. Por lo que respecta a la estructura organizacional, Bozeman apunta algunas diferencias en su revisión: en las organizaciones de menor tamaño existe menor variedad estructural en las organizaciones públicas, el estereotipo de burocracia Weberiana no parece aplicable a las organizaciones públicas, que están más abiertas a presiones externas de lo que se supone popularmente, o una menor tasa de desaparición de las organizaciones públicas. Sin embargo, para Bozeman los resultados en los tres ámbitos son al menos contradictorios e poco concluyentes.

De todas las aportaciones anteriores, parece claro que surgen una serie de puntos comunes o acuerdos en diversas características relativas a las organizaciones públicas. Entre esos aspectos podemos citar la consideración de las organizaciones públicas como "monopolios" (Flynn, 1989; Roth y Bozinoff, 1989; Ackroyd, Hughes y Soothill, 1989), la ausencia de pago directo por el servicio (Flynn, 1989; Roth y Bozinoff, 1989; Rea, 1989), la ausencia de responsividad al mercado (Flynn, 1989; Harrow y Willcocks, 1989; Ackroyd, Hughes y Soothill, 1989; Rea, 1989; Perry y Rainey, 1988), o el control del servicio en manos de los proveedores, autonomía de los mismos y desempeño por ellos de funciones directivas (Flynn, 1989; Ackroyd, Hughes y Soothill, 1989; Harrow y Willcocks, 1989; Rea, 1989). Otros aspectos importantes son el establecimiento de filtros y restricciones en la prestación del servicio, la mayor existencia de presiones externas, la necesidad de lograr un equilibrio entre las pretensiones de los ciudadanos y los responsables políticos de las organizaciones, y la inclusión de los juicios de valor y las decisiones de carácter político como una tarea directiva propia de los directores de organizaciones públicas. Junto a esto destaca la consideración de un mayor número de objetivos en las organizaciones públicas, a menudo conflictivos entre sí (Harrow y Willcocks, 1989; Rea, 1989; Bozeman, 1987; Perry y Rainey, 1988). Respecto a este punto, Molz (1989) en un trabajo acerca de la privatización de organizaciones de propiedad estatal señala que las organizaciones estatales pueden ser creadas por siete razones distintas: promoción económica del país, lograr beneficios para la hacienda pública, evitar la quiebra de organizaciones privadas, cumplir metas sociales de interés público, favorecer el control público de la economía o de ciertos recursos, por razones filosóficas de igualdad social o beneficio para todos, o para propiciar una determinada cultura política. Todo ello da idea de que los objetivos de las organizaciones públicas pueden ir más allá de su misión más explícita, y la consideración del bien común supone por lo general la consideración de aspecto muy diversos. Por ejemplo, la productividad de las organizaciones

públicas no se relaciona exclusivamente con el coste de los servicios directamente proporcionados, sino que intervienen otros aspectos como el número de puestos de trabajo, la riqueza económica generada indirectamente, los servicios prestados a otras organizaciones, la promoción de zonas poco desarrolladas, el coste social de permitir acceso al servicio a capas sociales desfavorecidas, etc (cfr. Bozeman, 1987).

De todo lo comentado anteriormente parece desprenderse que la existencia de diferencias entre las organizaciones de propiedad pública y las organizaciones de carácter privado han sido establecidas con claridad y que puede afirmarse que existen ciertas peculiaridades tanto en referencia al modo de actuar de las organizaciones, como en dimensiones de su contexto, su estructura y organización de los procesos internos como de sus resultados. Sin embargo, un análisis más riguroso de esta cuestión evidenciará que no hay tal caso. En primer lugar, se han realizado fundadas críticas sobre el mantenimiento y validez de la propia distinción entre organizaciones públicas y privadas. Por otra parte, lo expuesto hasta el momento sólo supone una simplificación del objeto de estudio, ya que existen diferentes significados en relación al carácter público de las organizaciones, diferentes criterios diferenciadores y diferentes perspectivas de análisis. Por todo ello, conviene estudiar las bases de la distinción público/privado de las organizaciones, como base para determinar el fundamento de las diferencias entre las organizaciones de uno y otro tipo, si es que existen.

Las aportaciones comentadas en los párrafos anteriores parten del supuesto de que la distinción entre organizaciones públicas y privadas es no sólo relevante sino que agota las posibilidades. Expresado con otras palabras, esas dos categorías son suficientes para explicar la influencia de la propiedad en el funcionamiento y conducta organizacional, de manera que puede hablarse de un sólo tipo de

organizaciones públicas y otro de privadas, y de una homogeneidad dentro de cada uno de los grupos. Sin embargo, este no parece ser el caso. Cada vez son más las voces que señalan que no hay homogeneidad en las organizaciones públicas (y quizá tampoco en las privadas), y que hablar de organizaciones públicas como un grupo coherente es al menos simplificador. Así, comienza a hablarse del "desdibujamiento de los sectores" (blurring of sectors) como un fenómeno creciente, y de la insuficiencia de la denominación "organizaciones públicas" para abarcar las distintas realidades que puede abarcar (Bozeman, 1987; Perry y Rainey, 1988). La aparición y constante incremento del número de organizaciones privadas sin ánimo de lucro, de las corporaciones públicas, las organizaciones patrocinadas por los poderes públicos, las multiorganizaciones, las organizaciones híbridas, las "joint-ventures", o fenómenos como la creciente privatización del sector público y la atracción que sobre las organizaciones públicas ejercen las tendencias de casi-mercado, evidencian que un simple dicotomía entre organizaciones públicas y privadas es poco realista.

Junto a ello, Flynn (1989) señala que las organizaciones públicas difieren en gran medida en la forma de organizar a sus trabajadores (responsabilidades y estructura jerárquica). Harrow y Willcocks (1989) señalan la peculiaridad de las distintas agencias públicas, y el riesgo de aplicar sin más modelos y cambios directivos procedentes de algunas de ellas en otras. La existencia de diferentes poderes públicos y Administraciones, la descentralización de decisiones, responsabilidades y servicios en las autoridades locales, y el hecho de que muchos servicios son prestados bajo la participación de diversas organizaciones y niveles de administración, también apoya el criterio de la variedad en la actuación y organización de las entidades públicas (Rea, 1989). Además, no puede olvidarse el carácter evolutivo y dinámico de las organizaciones. Hafsi y Koenig (1988) ilustran como las relaciones entre el gobierno y empresas estatales no son inmutables, en

especial en referencia a la influencia de uno sobre las otras y a la aparición de conflictos entre ambas partes. Estos autores consideran que puede hablarse de ciclos evolutivos en las relaciones y la interdependencia en la toma de decisiones entre los poderes públicos y las organizaciones de propiedad pública, lo que pondría de manifiesto la inadecuación de considerar al conjunto de organizaciones públicas de forma homogénea en dimensiones como la mencionada. Ante esta situación, se han propuesto nuevas taxonomías organizacionales en función de la propiedad de las organizaciones o la consideración de esta variable en forma de continuo más que categorial (Perry y Rainey, 1988; Bozeman, 1987; Tomkins, 1987, cfr. Harrow y Willcocks, 1989). Estas taxonomías serán comentados en detalle más adelante.

Además, se han señalado una serie de críticas generales en la investigación realizada sobre la distinción público-privado. Bozeman señala cuatro tipos de problemas en la investigación sobre el carácter público de las investigaciones que en líneas generales no han sido bien resueltos en la bibliografía sobre este tema. El problema **sintético** se debe a los propios cambios de las organizaciones, en especial el "desdibujamiento de los sectores", la penetración del gobierno y los poderes públicos en todo tipo de organizaciones, la incorporación de prácticas del sector privado en las organizaciones públicas o el incremento de organizaciones híbridas. Todo ello ha supuesto que la distinción público/privado presente una gran ambigüedad. El problema **analítico** tiene que ver con la conceptualización de las organizaciones públicas. Bajo este término se han barajado distintos significados, entre los que destacan el estatus legal de la organización (igualando lo público a las organizaciones del gobierno), el carácter económico (pago del servicio por los usuarios, trascendencia comunitaria del servicio, existencia de mercado libre, etc) o la presencia de interés público como base de la organización (lo que resulta bastante complejo de definir). Junto a ello, la consideración de modelos normativos de actuación en las organizaciones públicas "como las organizaciones privadas" o

bien "orientados al mercado" contribuyen a la confusión en el estudio del carácter público organizacional. El problema **metodológico** tiene que ver fundamentalmente con las dificultades en la medición y validez del constructo "público", la codificación de las organizaciones públicas (en cuanto al número de categorías y a la asignación de las organizaciones a cada una de ellas), a la diversidad de niveles de análisis que pueden ser adoptados (individual, grupal, organizacional, interorganizacional o sectorial) y a la cuestión de la agregación muestral de los estudios. A este respecto, las dificultades metodológicas han propiciado la falta de comparabilidad de los estudios y la aparición de divergencias en los resultados. Por último, el problema **causal** hace referencia a las explicaciones ofrecidas por los investigadores sobre cómo el carácter público afecta a las organizaciones. Para Bozeman, el modo en que su carácter público influye sobre la organización sólo ha sido explicado mediante "cajas negras empíricas" o mediante razonamientos ad-hoc, pero no se han formulado modelos explicativos sustentados teóricamente.

Perry y Rainey (1988) señalan diversas razones que han impedido la acumulación de resultados de la investigación. En primer lugar, las diferentes aproximaciones utilizadas para diferenciar las organizaciones públicas y las privadas no son suficientes para capturar la variabilidad de la distinción público/privado: ni las definiciones basadas en el interés público, ni las basadas en las carencias del mercado ni en la propiedad y obtención de los recursos económicos reflejan correctamente las distintas posibilidades. Además estos autores señalan que los estudios se han realizado con diferentes propuestas y múltiples usos, lo que ha impedido la obtención de resultados congruentes, y realizan un llamamiento para elaborar en el futuro aproximaciones más integradoras.

Ackroyd, Hughes y Soothill (1989) critican la forma de proceder de la mayoría de los estudios sobre las organizaciones del sector público, que parten de la

descripción de los rasgos generales de las organizaciones derivados de su supuesta función social, para después relacionarlos con los aspectos concretos de la prestación del servicio. Para estos autores sin embargo, las formas estructurales se han desarrollado como una adaptación a la práctica existosa de esas organizaciones. En otras palabras, no se trata de ver cómo los mecanismos de control de la organización dan forma a la provisión del servicio, sino que las actividades de los trabajadores del sector público son distintivas en sí mismas y por ello modelan las preocupaciones y responsabilidades de sus directivos (Ackroyd, Hughes y Soothill, 1989, pp. 604-606). Si bien esta perspectiva puede cuestionarse, el énfasis en los objetivos organizacionales y en el carácter de los servicios provistos son motivos a considerar seriamente en la fundamentación de la distinción público/privado.

Rea (1989) cuestiona dos de los argumentos más utilizados para fundamentar las diferencias entre organizaciones públicas y privadas. Rea rebate la asunción generalizada de que las diferencias se deben a que las organizaciones del sector público no compiten en el mercado, al afirmar que la competencia de las organizaciones públicas por unos recursos sociales escasos equipara la situación a la de las organizaciones privadas (esto es, las organizaciones públicas "compiten" entre sí por los recursos públicos). Por otro lado, el ánimo de lucro en el sector privado lleva a la valoración del rendimiento según la capacidad de generar beneficios. La competitividad producida lleva a la eficiencia y a la satisfacción de los consumidores. Esta parece ser la lógica aceptada, y en las organizaciones públicas, al no haber motivo de lucro, la competitividad y la búsqueda de la eficiencia no se producen. Para Rea, el mercado no asegura la competitividad, ni ésta garantiza la eficacia y la satisfacción del consumidor. De hecho este autor sugiere que la actuación de las organizaciones públicas se está contrastando con modelos organizacionales procedentes del sector privado, pero que son cuestionados por su validez incluso en el ámbito organizacional privado.

Como puede apreciarse la situación no es tan clara como puede parecer en una primera impresión. Si bien se han recogido bastantes evidencias sobre las diferencias existentes entre organizaciones públicas y privadas (en sus contextos, estructuras, procesos directivos, organización de las tareas), se cuestiona incluso el propio mantenimiento de tal distinción público/privado, al menos en cuanto a su dicotomización se refiere.

Por otra parte, diversos intentos de definir la dirección pública como un área de estudio propia y definir modelos directivos particulares no ha sido fructífera en todo su sentido. Así, tanto Bozeman (1987) como Kooiman y Eliassen (1987), rechazan la consideración de "paradigmas" para el conocimiento emergente en el estudio del carácter público de las organizaciones. Si bien puede hablarse de una práctica directiva más o menos definida, con un buen número de peculiaridades, en la dirección de las organizaciones de carácter público, no puede considerarse la existencia de modelos directivos propios y exclusivos del sector público como disciplina independiente. Rea (1989), apunta la validez de modelos directivos "racionales" en el sector público, siempre que se amplía la definición de "racional" más allá de la racionalidad económica. Incluso aquellos autores que asumen la existencia de una dirección pública (public management, public administration), como Harrow y Willcocks (1989), son partidarios del aprendizaje bidireccional entre ambos tipos de organizaciones (no sólo del ámbito privado al público), siempre y cuando se realice una cuidadosa adaptación, ya que consideran que la generalización de prácticas directivas de una organización a otra es siempre arriesgada (incluso dentro del mismo sector) y en muchos casos inadecuada. Lo que se cuestiona es pues la propia consistencia del trabajo directivo entre diferentes organizaciones.

Por tanto, ¿cuál es el estado de esta cuestión? En primer lugar, parece claro que deben replantearse los propios términos de la distinción público/privado, ya que la formulación dicotómica tradicional no abarca la variedad de formas de las organizaciones reales. En esta línea, diversos autores han propuesto su multidimensionalidad o su formulación en forma de continuo. E

n segundo lugar, a partir de ese replanteamiento debería analizarse cómo el carácter público de las organizaciones tiene implicaciones sobre la actuación de las mismas y sobre otras dimensiones, tanto de su entorno como de los procesos directivos, las tareas o la forma de estructurarse y responder a las presiones ambientales. Los resultados obtenidos hasta este momento no carecen de valor, pero deberían ser reanalizados a la luz de la nueva formulación del problema. Esto es, la cuestión se transforma desde una formulación que parte de la existencia de diferencias entre organizaciones públicas y privadas a una que se plasmaría del modo: las diferencias entre una serie de organizaciones dadas tienen que ver con tales aspectos relacionados con el variado carácter público que presenta cada una de ellas.

En esa línea, las etiquetas "dirección pública" o "dirección de organizaciones públicas" (por contraste con las respectivas denominaciones privadas) presentarían un sentido básicamente referencial, pero su contenido teórico o disciplinario quedaría desdibujado. Ello se debe a que ante tal reformulación del carácter público de las organizaciones, debería hablarse de "dirección" en términos genéricos, en la que la dimensión pública estaría presente en todos los casos pero en una proporción diferente en función de la relevancia que presente en cada organización. La dimensión pública introduce una serie de consideraciones particulares, una serie de tareas y responsabilidades, una problemática específica y unos patrones de relaciones (en términos cualitativos y cuantitativos) peculiares,

pero que vienen definidos por un continuo en lugar de una dicotomía de presencia- ausencia.

2.6. La reformulación de la distinción público/privado.

El último apartado de este capítulo tiene por objeto presentar una síntesis de las aportaciones más relevantes al estudio de la distinción entre organizaciones públicas y privadas. En la actualidad, esa distinción ha sido reformulada hacia un concepto de lo público más como una dimensión que como una categoría distintiva. En primer lugar, se ofrece una revisión de las principales estrategias de diseño metodológico más frecuentemente empleadas en el estudio de esta cuestión. A continuación, se ofrecerá una síntesis de los resultados acerca de las características y elementos que han acaparado más atención en ese estudio. Por último, se presentarán las principales propuestas para reformular el estudio de la distinción entre organizaciones públicas y privadas hacia la consideración de un continuo acerca del carácter público de las organizaciones.

2.6.1. Perspectivas de estudio de la distinción público/privado.

Tres estudios han tratado en profundidad las diferentes aproximaciones metodológicas que ha seguido la investigación sobre la distinción público/privado y las características de las organizaciones públicas.

Bozeman (1987) señala siete aproximaciones principales en referencia a este tema:

- diagnósticos de practicantes con experiencia en ambos sectores
- estudios de caso de una organización pública

- investigación con una muestra de organizaciones de un sólo sector (público o privado)
- comparación entre una muestra de organizaciones de cada sector (problema de representatividad de ambas muestras)
- investigación genérica (en la que no se distingue entre ambos sectores)
- investigación genérica, que distingue ambos sectores pero considera que el papel de tal distinción es incidental, poco relevante
- investigación orientada al desarrollo de marcos teóricos sobre las relaciones entre el carácter público y la conducta de las organizaciones.

Bozeman clasifica esos acercamientos en dos grandes grupos, los estudios **ideográficos** (diagnósticos de practicantes y estudios de casos) y los estudios que buscan establecer **generalizaciones**. En este segundo bloque distingue entre estudios **binarios** que separan las organizaciones en dos categorías (estudios comparativos y estudios de un sólo sector que asumen implícitamente las diferencias respecto al otro), estudios **agregados** en los que no se hace tal distinción y no se toma en consideración el carácter público o privado de las organizaciones (que incluye tanto a los estudios genéricos como los incidentales), y considera los estudios orientados a la formulación de **marcos teóricos** como un tercer grupo. Bozeman considera que este tipo de estudios son los más interesantes y fructíferos, y que para llevarlos a cabo debe arrancarse de analizar cómo influye lo público en las organizaciones sin presuponer la existencia de dos categorías diferenciadas (o un número cualquiera de ellas).

Por su parte, Perry y Rainey (1988) distinguen tres aproximaciones diferenciadas:

- estudios en los que la distinción público/privado no ha presentado un interés central, sino que se ha utilizado por los teóricos organizacionales para evaluar el alcance de una teoría o para identificar subespecies de organizaciones con características particulares.
- estudios dirigidos a desarrollar una teoría de las organizaciones públicas, a partir de presunciones sobre el entorno general de las mismas, y que dan por supuesto su carácter distintivo o estableciendo que sus atributos distintivos son consecuencia lógica de la ausencia de mercados económicos (en general desarrollados por científicos políticos, economistas públicos o administradores públicos).
- estudios desarrollados por políticos y teóricos sociales interesados en desarrollar teorías normativas sobre el papel del estado y los ciudadanos, que están preocupados por los efectos de las organizaciones sobre los juicios morales de sus participantes y la responsabilidad de las organizaciones sobre el bien social. Ambas categorías organizacionales suponen más bien orientaciones filosóficas diferentes.

En función de la orientación de los estudios, los investigadores han enfatizado distintos conjuntos de variables y dimensiones organizacionales. En cualquier caso, esto podría sugerir que el carácter público de las organizaciones no es unidimensional, sino que incluye elementos distintos que pueden variar en cuanto a la intensidad con que se presentan en una organización dada (esto es, que la misma organización podría ser más "pública" en unas dimensiones y variables que en otras).

Por último, se hará referencia a los tres enfoques distinguidos por Ackroyd, Hughes y Soothill (1989) en cuanto al estudio de la dirección de organizaciones públicas:

- estudios que proporcionan evidencia sobre las conductas de directivos del sector público, en especial en situaciones de escasez de recursos financieros
- estudios sobre el control de los servicios públicos, que tienden a asumir que los centros políticos pueden controlar las actividades de los trabajadores públicos, mediante una serie de instrumentos, a favor de los intereses de los poderes centrales frente a los intereses públicos
- estudios que pretenden teorizar sobre la estructura de organizaciones de servicios públicos, que aplican metáforas de control de las organizaciones privadas y elementos de la teoría marxista del estado para explicar las características generales de las organizaciones publicas y las prácticas de sus directivos y trabajadores.

Como se ha comentado en el apartado anterior, estos autores cuestionan la secuencia causal de estos tipos de estudios, considerando que son las tareas peculiares de los directivos públicos, originadas por las características específicas y las propuestas particulares de los servicios que pretenden prestar las organizaciones públicas las que suponen el rasgo distintivo de la dirección pública. Todo ello pone de manifiesto la gran variedad de objetivos considerados por los diferentes estudios, los enfoques metodológicos, la utilización de una gran diversidad de variables (a menudo operacionalizadas de forma distinta), y por tanto la dificultad de comparar los resultados alcanzados por autores distintos e integrarlos en un único cuerpo de conocimiento.

2.6.2. Principales criterios en la distinción público/privado.

A pesar de la gran variedad de aproximaciones metodológicas al estudio de las organizaciones públicas y su diferenciación de las organizaciones privadas, hay diversos aspectos que han acaparado especial atención. En líneas generales, los

argumentos más utilizados para mantener la distinción entre ambos tipos de organizaciones están relacionados con tres criterios fundamentales: los aspectos económicos, el interés público y la propiedad y procedencia de los recursos.

El primero de los criterios por lo que las organizaciones públicas han sido definidas se basa en **aspectos económicos**, tales como la ausencia de incentivos de mercado, la ausencia de motivo de lucro, la obtención de los fondos económicos por medios distintos a la venta directa, etc. Según esta perspectiva, el contrapunto a las organizaciones públicas son las organizaciones "de mercado" o de negocios (business firms). Si bien a la base de este tipo de definiciones aparecen ciertas diferencias entre el funcionamiento de las organizaciones, resulta menos claro si es un criterio suficiente para establecer la distinción público-privado, y si los dos términos reflejan toda la variabilidad organizacional posible. Algunas organizaciones que operan en el mercado (por ejemplo, diversas líneas aéreas) son consideradas a pesar de ello organizaciones públicas, pero pueden establecerse precios individuales por los servicios que proporcionan. Por el contrario, diversas organizaciones que presentan un carácter mixto o totalmente privado pueden funcionar relativamente alejadas de los mecanismos y leyes de mercado (como pueden ser concesionarios privados de servicios públicos, o instituciones no lucrativas).

Además, el motivo de lucro puede estar presente en determinadas organizaciones que pueden ser conceptualizadas como públicas con un amplio grado de acuerdo, en algunos casos constituyendo un objetivo secundario, pero en cualquier caso un objetivo legítimo hacia el que se orientan diversos procesos de la organización. En cuanto a las organizaciones privadas, en muy pocos casos se declararán dirigidas exclusivamente por motivos de lucro (Bozeman, 1987). El argumento de las carencias del mercado es equívoco, ya que siempre existe en mayor o menor grado, además de que la competencia no es garantía de eficacia, sino que

puede suponer derroche de recursos (Rea, 1989). En esas condiciones, el mercado puede existir sólo para un proveedor, pero no para varios, de la misma forma que la propia cobertura pública de un servicio, si la prestación es adecuada, elimina la argumentación de una carencia del mercado (se trata sencillamente de que un proveedor -público- ha cubierto tradicionalmente el mercado).

Otro argumento del mismo tipo, son los derechos de propiedad de la organización, en cuanto que éstos no son transferibles de unas personas a otras (en ocasiones no son transferibles más que de unas agencias públicas a otras). Sin embargo, actualmente pueden darse diferentes arreglos en cuanto a la propiedad (empresas mixtas, multiorganizaciones, etc) que resultarían de difícil catalogación sólo en base a este criterio.

Como vemos, si bien los aspectos económicos mencionados merecen ser tenidos en cuenta, parece evidente que la distinción público-privado no puede fundamentarse exclusivamente en los mismos, que aparecen una serie de dificultades conceptuales y empíricas, y que en todo caso estos criterios implicarían aumentar la taxonomía organizacional en varios grupos además de las entidades públicas y privadas.

Por otra parte, las razones de **interés público** han sido frecuentemente consideradas argumentos básicos en la identificación de las organizaciones públicas. El interés público se refiere tanto a los objetivos últimos de las organizaciones (servir de alguna manera al bien social y comunitario) como a la actuación de la organización y sus miembros no a título individual sino como agente social. Este segundo sentido tiene especial importancia en la consideración de agentes públicos de todas aquellas personas sobre las que la comunidad (directa o indirectamente) ha delegado una cierta autoridad en la prestación de servicios. Sin embargo, los



procesos por los que se llega a investir de autoridad para actuar en nombre de la sociedad a una determinada organización (Bozeman señala la existencia de autoridad primaria, secundaria y terciaria) pueden suponer en ocasiones que determinadas organizaciones "privadas" dispongan de tal autoridad (las asociaciones profesionales constituyen un ejemplo abundante). En otras palabras, se dan numerosos casos en los que entidades privadas actúan como agentes sociales.

En cuanto a la definición del interés público o social, conviene recordar los distintos objetivos que pueden perseguir las organizaciones públicas (Molz, 1989). Además, no resulta difícil encontrar numerosos ejemplos de servicios de interés común provistos por organizaciones de carácter privado. Numerosos servicios presentan componentes que trascienden la prestación a consumidores individuales (como las redes de transportes y comunicaciones, la sanidad pública, gran parte de los servicios educativos e infraestructuras como la electricidad, el agua potable u otras fuentes energéticas, y que son ofrecidas tanto por organizaciones públicas como privadas. Tan sólo aquellos servicios que tienen un carácter completamente comunitario hasta el punto de no poder ser prestados a título individual (como la defensa nacional) está limitado a las organizaciones públicas, y aún esto es cuestionable (diferentes organizaciones privadas contribuyen a este servicio, por ejemplo, mediante la fabricación y construcción de componentes e infraestructuras).

Así pues, si resulta complejo definir en términos operativos lo que supone el interés público o social, y este puede adoptar una gran variedad de aspectos, no es menos cierto que raramente se ha limitado la consecución del interés público a las organizaciones públicas. Si bien es verdad la relación inversa (esto es, que las organizaciones públicas tienden a perseguir prácticamente en todos los casos alguna forma de interés público), en toda organización pública se pueden observar asimismo otra variedad de intereses (de tipo político, organizacional y particular de

los individuos y grupos que forman parte de ella). Por todo ello, parece claro que los criterios fundamentados en el interés público no son capaces por sí solos de fundamentar la distinción público-privado.

Un tercer grupo de argumentos en los que se ha basado la caracterización de las organizaciones públicas ha sido el de **la propiedad y la procedencia de recursos**. En cuanto a la propiedad, las fórmulas posibles presentan una gran variedad (agencias del gobierno a diferentes niveles, corporaciones públicas, empresas de propiedad pública), con sus correspondientes variaciones en cuanto al grado de autonomía, formas estructurales, sistemas operativos, etc. Las diferencias entre los diversos tipos de organizaciones de propiedad pública alcanzan un gran número de dimensiones. El título de propiedad no supone por tanto unas características homogéneas ni un comportamiento organizacional uniforme.

Por otra parte, la provisión de fondos económicos, aunque relacionada con la propiedad no es coincidente. Diferentes organizaciones públicas (sea cual sea la forma de propiedad pública escogida) reciben sus fondos a través de diversas vías, tanto procedente de la Hacienda pública (mediante impuestos directos o indirectos, asignaciones, financiación indirecta de partidas presupuestarias como el personal, etc) como de los propios usuarios de los servicios proporcionados por la organización (importe de uso, cuotas) que pueden combinarse en muy distinta proporción. Considerar pública una organización a partir de la procedencia pública de los fondos en un determinado porcentaje (sea el 50% o cualquier otra proporción) puede resultar arbitrario, sin ninguna correspondencia con las diferencias reales entre organizaciones.

Por otra parte, existen diversos medios por los que las organizaciones privadas reciben fondos procedentes de los poderes públicos, bien sea por asignación

directa por prestación de servicios a organizaciones públicas o a la comunidad, mediante beneficios fiscales, subcontratación y otros muchos. El impacto que la procedencia pública de esos fondos tiene en el funcionamiento organizacional puede ser muy variado. Todo ello nos lleva a considerar otro aspecto relacionado, el control de la propia organización. La independencia que el nivel ejecutivo de la organización presenta en la toma de decisiones respecto de los poderes públicos y los representantes políticos, en definitiva la autonomía de la organización (los sistemas de control social), es una dimensión que tiene que ver menos con la procedencia de los recursos económicos de la organización que con las personas o grupos que detentan la propiedad o la titularidad de la organización. Si bien puede argumentarse que los poderes públicos ejercen una considerable influencia sobre toda organización que puede variar de intensidad y en el número de procesos sobre los que se deja notar (Bozeman, 1987), y con las consiguientes dificultades que presenta dicha independencia para ser evaluada empíricamente, esta dimensión puede ser reducida con mayor facilidad a una dicotomía simple de organizaciones "controladas públicamente" y organizaciones cuyo control es privado. Pese a ello, el estudio del carácter público de las organizaciones y su influencia sobre una serie de procesos organizacionales queda sobre simplificado si la denominación "público" se restringe a la identificación del control organizacional.

2.6.3. El carácter público de las organizaciones.

La última parte de este apartado debe centrarse por tanto en las propuestas realizadas para reformular el objeto de estudio inicial sobre el que ha girado la segunda parte de este capítulo: se trata de convertir el estudio de la distinción público-privado en el análisis del carácter público de las organizaciones. Siguiendo la argumentación de Bozeman (1987), todas las organizaciones "son" públicas (de igual forma que todas las organizaciones "son" privadas) en una proporción

variable, de manera que unas son más públicas que otras. No se trata de ver si las organizaciones pertenecen a un grupo o a otro, sino más bien de determinar qué proporción presentan de **carácter público** y qué proporción de **carácter privado** (publicness y privateness). El objeto de este continuo no es clasificatorio sino que pretende servir de base para comprender las implicaciones que tiene sobre la conducta y los procesos organizacionales esa dimensión pública de las mismas.

Una reformulación de la problemática que estamos estudiando sugiere que el carácter público de las organizaciones varía en al menos tres dimensiones:

- a) el interés distinguiendo si los beneficios o pérdidas son comunales o restringidos a individuos;
- b) el acceso o apertura de instalaciones, recursos o información; y
- c) la "agencia" que se refiere a si las personas y organizaciones actúan como individuos o como agentes de la comunidad como un todo (Benn y Gaus, 1983).

En una línea similar, Perry y Rainey (1988) proponen una tipología organizacional basada en tres dimensiones con el propósito de orientar la investigación en el futuro. Parten de la distinción entre distintos contextos estructurales desarrollados por la sociedad para el control de las organizaciones desarrollado por Wamsley y Zald (1973) a partir de la literatura sobre los sistemas de control social, en especial la aportación de Dahl y Lindblom (1953). Wamsley y Zald distinguen tres formas arquetípicas en función de la dispersión de los recursos ambientales requeridos por los elementos-objetivo: contexto de mercado (en el que las organizaciones reaccionan a las elecciones de múltiples compradores que no presentan intentos organizados de controlar la organización); contextos jerárquicos (en los que el gobierno dirige la asignación de recursos y desarrolla reglas y procedimientos sobre la producción de bienes y servicios); y contextos poliárquicos (en los que se produce la negociación y persuasión entre

individuos y grupos de organizaciones externas, que tienen algún grado de control sobre la organización focal). Perry y Rainey, sin embargo, prefieren la distinción en dos categorías entre mercado y poliarquía (aportada por Dahl y Lindblom, 1953), si bien considerándola un continuo complejo de estructuras y procesos de control social.

A esta dimensión de **control social**, unen otras dos dimensiones, la **propiedad** (titularidad) de las organizaciones y la procedencia de los **fondos** económicos. Aunque Perry y Rainey consideran que ninguna de las tres dimensiones es estrictamente dicotómica, proponen una tipología organizacional basada en los dos polos de cada dimensión, con un propósito puramente descriptivo y ejemplificador de la utilidad de su propuesta para fines de investigación futura, señalando estudios que parecen adaptarse a cada uno de los tipos propuestos. La tipología varía entre las oficinas públicas (propiedad y fondos públicos, control poliárquico) hasta las compañías privadas (propiedad y fondos privados, control de mercado), pasando por otros tipos como las organizaciones patrocinadas por el gobierno (propiedad privada, fondos públicos, control poliárquico), las empresas de propiedad pública (propiedad pública, fondos privados y control de mercado) empresas contratistas del gobierno (propiedad privada, fondos públicos y control del mercado) o corporaciones del gobierno (de propiedad pública, fondos privados y control poliárquico). Estas tipologías son más bien imágenes prototípicas, las tres dimensiones propuestas utilizadas como continuo pueden permitir una caracterización más exacta del carácter público de las organizaciones y su posible influencia sobre componentes organizacionales como las reglas para su inicio y finalización, las metas y objetivo general, los bienes y servicios, el alcance geográfico de sus operaciones, la tecnología y procedimientos operativos, su clientela o los precios y cargos de los productos o servicios (Perry y Rainey, 1988, pp. 193-196).

Finalmente, se hará un repaso más detallado a la propuesta de Bozeman (1987) para resolver lo que él denomina el "rompecabezas público". Para este autor, existen dos tipos de autoridad que son relevantes para toda organización, la autoridad económica y la autoridad política. El concepto de autoridad en este contexto debe ser entendido como el ejercicio de influencias sobre la acción y las decisiones por parte de fuerzas y procesos externos sobre las organizaciones y sus miembros. La autoridad económica consiste en el grado de control que debe soportar la organización a partir de los procesos económicos derivados de los derechos de propiedad, siendo los factores clave la transferibilidad de la propiedad y sus consecuencias (posibilidad de acumulación, susceptibilidad de valorar el rendimiento en función de los beneficios, etc...). Bozeman identifica la proporción de autoridad económica con poder que los mecanismos del mercado (entendiendo esto en un sentido más amplio que el utilizado en los párrafos anteriores), estableciendo así una dimensión que denomina "carácter privado de la organización" (privateness). Esta dimensión es una cuestión de grado, que poseen una gran variedad de organizaciones incluyendo a las de propiedad pública en una extensión variable.

Junto a la autoridad económica, Bozeman considera la autoridad política, tanto la autoridad primaria (que fluye directamente desde los ciudadanos individuales y es la base del sistema político, ejercida por las instituciones y leyes), como la autoridad secundaria (derivada de la anterior y enraizada en la estructura de gobierno, es ejercida por los representantes público elegidos o no directamente, que actúan en nombre de la ciudadanía) o la autoridad terciaria (que pertenece a individuos y organizaciones que no son públicos, pero sobre los que ha recaído autoridad para actuar en nombre del público, por la delegación de la autoridad secundaria). De igual modo que la autoridad económica, la autoridad política representa la influencia recibida por las organizaciones a partir de agentes

que obran como representantes y garantes del interés común (responsabilidades ante actores políticos externos, interdependencia, preocupación por objetivos generales que trascienden el servicio prestado individualmente, visibilidad pública, relaciones con los ciclos políticos, etc). Está presente en grado variable en toda organización, y por tanto se trata de una dimensión continua denominada "carácter público de la organización" (publicness), independiente del estatus legal formal de cada organización.

Ambas dimensiones (autoridad política y autoridad económica) pueden ser combinadas en diferente proporción en las organizaciones dando lugar a lo que Bozeman denomina el "authority-mix", siendo muy raros los casos en los que se puede hablar de autoridad económica en estado puro o autoridad política en exclusiva. Básicamente, estos son los "axiomas" que fundamentan la teoría multidimensional propuesta por Bozeman, que sugiere que ambas dimensiones (según la cantidad y proporción de cada una) pueden servir para elaborar un "mapa" de las organizaciones. Utilizadas como un doble eje, la autoridad económica y la autoridad política pueden permitir localizar entre ambas a cada organización concreta, de forma que cada tipo organizacional presentará una cierta dispersión (no todas las organizaciones del mismo tipo presentarán una localización idéntica). Sin embargo, cabe esperar la tendencia a que las diferentes tipologías organizacionales se agrupen con mayor o menor precisión. En esta línea, Bozeman propone la localización más probable para una serie de tipologías organizacionales, advirtiendo que la asignación se correspondería con el centro del conglomerado, alrededor del cual se dispondrían los casos concretos con un cierto grado de dispersión.

De la teoría multidimensional de Bozeman se pueden destacar varias implicaciones de gran relevancia para el desarrollo futuro de la investigación. Por una parte, los directivos públicos (o la dirección pública) son aquellas personas que

tienen que tratar con el carácter público de las organizaciones, lo que supone que en mayor o menor medida es un componente de la mayoría de las personas que ocupan cargos directivos. Tratar con el carácter organizacional público es una de las muchas tareas directivas pero no suele ser la más importante.

Ello requiere que se reconsideren tres aspectos. La consideración de un punto de partida basado en la obtención de beneficios económicos (diferencia asumida entre las organizaciones públicas y las privadas), debe dejar paso a la constatación de que prácticamente **toda organización persigue diversos objetivos** como el crecimiento estable, la autonomía en la toma de decisiones y el control de sus propios procesos, con independencia de la misión primaria que se persiga. La **interdependencia** es un fenómeno vinculado con el carácter público de las organizaciones, o si se prefiere, con la existencia de influencias de tipo político sobre las organizaciones. Por tanto, las habilidades para tratar esa interdependencia son necesarias en todos aquellos puestos relacionados con la dimensión pública. Ello supone una mayor complejidad del puesto, y requiere una mayor atención y de diferente tipo al ambiente externo de la organización, menor rapidez en la toma de decisiones, pero mayor impacto de las mismas, acciones difícilmente reversibles, responsabilidades de coordinación de unidades, o en síntesis habilidades políticas. Por último, los directivos deben ser conscientes de que parte de su actuación se hace en nombre de las oportunidades o limitaciones de la autoridad política, y tienen por tanto un **papel de representantes de la autoridad**.

Cabe señalar que la propuesta de Bozeman contempla la posibilidad de que las organizaciones pueden tener presente un carácter público no homogéneo ni uniforme, de manera que diversos procesos de la organización, o servicios distintos presenten combinaciones distintas de autoridad política y económica. Según este autor, una organización puede ser "más pública" en unos aspectos que en otros.

Si bien las propuestas multidimensionales sobre la naturaleza pública de las organizaciones presentan claras dificultades para desarrollar investigaciones empíricas, puesto que resulta complejo medir el grado en que pueden considerarse organizaciones públicas las perspectivas multidimensionales permiten explicar de manera más racional y comprensiva las diferencias que pueden aparecer entre diversas organizaciones en función de su dimensión pública. Ante tal situación, creemos que tiene más sentido analizar cómo puede influir ese carácter público en una serie de dimensiones, que comparar dos grupos de organizaciones para detectar sus diferencias.

A lo largo del debate brevemente expuesto en este capítulo, las diferencias mencionadas en la literatura adquieren un sentido más preciso. Es así como puede llegarse a comprender mejor las formas por las que la naturaleza pública de las organizaciones pueden introducir diferencias y peculiaridades en la conducta, el funcionamiento y los resultados organizacionales, que han sido repetidamente señaladas (con mayor o menor grado de acuerdo) en la investigación.

3

EL ESTUDIO DE LA DIRECCION DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.

3. EL ESTUDIO DE LA DIRECCION DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.

El presente capítulo se centra en la gestión deportiva, y los estudios que se han realizado sobre ella. Una vez establecido un marco de referencia sobre lo que supone el trabajo directivo, y estudiadas las peculiaridades y semejanzas que puede implicar el trabajo directivo en las organizaciones de servicios y en función de la propiedad de las organizaciones, el paso siguiente en nuestro estudio debe ser acercarse al máximo al objeto de estudio del presente trabajo.

Para conocer el trabajo directivo en las instalaciones deportivas, conviene hacer un repaso a la situación actual del fenómeno deportivo, tratar sobre las características de las organizaciones deportivas y sus distintos tipos y objetivos, así como revisar los trabajos que hablan de las relaciones entre la dirección de instalaciones deportivas y el poder político, al menos mínimamente.

La segunda parte de este capítulo se ocupará específicamente de estudiar la importancia de la gestión deportiva y las diferentes perspectivas que se han adoptado en la gestión del deporte. Finalmente, se revisarán los diferentes estudios que se han desarrollado en el campo de la gestión deportiva, en particular aquellos destinados a conocer el contenido del trabajo y los requisitos de formación de los gerentes deportivos, y que podrían ser considerados como análisis de las tareas de la gestión deportiva. Tras los tres pasos dados para aproximarse al estudio de los puestos de gestión deportiva, del más general al más específico, se pasará en los próximos capítulos a detallar el estudio empírico que se ha realizado sobre el puesto de trabajo de los gerentes de instalaciones deportivas, y que está fundamentado en el acercamiento normativo que concluye en este tercer capítulo.

3.1. El fenómeno deportivo y su creciente importancia.

Son numerosos los estudios que han destacado la creciente importancia del deporte como fenómeno social, tanto en nuestro país como en otros contextos geográficos (Puig, 1983, Martínez del Castillo, 1983; García Ferrando, 1986; 1990; Burriel, 1991; Urdaniz, 1991; Boné, 1991). Este incremento ha sido plasmado a través de diferentes criterios como el aumento de interés de los ciudadanos por el deporte (García Ferrando, 1986; 1990), el incremento en el número de practicantes, de clubes y asociaciones deportivas, de licencias federativas y de asociados a clubes deportivos, y el aumento de las demandas de equipamientos deportivos (Martínez del Castillo, 1983). A nivel institucional, el incremento de las inversiones en equipamientos deportivos y la creación de un gran número de instalaciones (Puig, 1983), el crecimiento de los presupuestos deportivos de las diferentes administraciones públicas (Boné, 1991), el aumento de la importancia de los servicios deportivos en la Administración local y del impacto social de la oferta deportiva municipal (Burriel, 1991) también ponen de manifiesto la creciente importancia del deporte. Además, la atención que los diferentes medios de comunicación dedica al fenómeno deportivo aumenta sin cesar. Otro aspecto en el que se manifiesta la importancia del deporte es el económico, en función de la proporción del PIB que supone el gasto nacional en el sector deportivo y en términos de la población activa empleada en el sector (García Ferrando, 1991). Este crecimiento se puede contrastar con facilidad con los datos de numerosas encuestas y estadísticas (como los "Comentarios Sociológicos" elaborados anualmente por la Confederación Española de Cajas de Ahorros, informes elaborados por la Dirección General de la Juventud en 1978 y 1981, los Anuarios estadísticos del Instituto Nacional de Estadística, etc). Todo ello se ha plasmado por un poderoso incremento de las relaciones entre el deporte y la política, a todos sus niveles (Houlihan, 1991).

Paralelamente, este aumento del interés generado por el deporte se ha expresado en el aumento de convocatorias y encuentros de estudio sobre el mismo, con la celebración de simposios, seminarios y jornadas de estudio a diferentes niveles y desde una perspectiva multidisciplinar; la institucionalización de diversas iniciativas (como la creación de la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte), la aparición de diferentes iniciativas educativas destinadas a mejorar la formación en temas deportivos (Cursos, Seminarios y Masters), la complejidad del entramado institucional y legislativo del deporte (incremento de organismos y regulaciones en materia deportiva) o la expansión económica del deporte a todos los niveles (contratos y salarios de los profesionales, capital movilizado por publicidad y patrocinio, proliferación del número y tirada de publicaciones deportivas, ventas de artículos y equipamiento deportivo, etc...).

En el contexto internacional puede afirmarse lo mismo, incluso en mayor proporción. La importancia del deporte y su tendencia ascendente es evidente en el Reino Unido (Recreation Management Training Committee, 1984) tanto en lo referido a la importancia económica del sector deportivo, como al personal involucrado en el sector, al número de organizaciones e instituciones implicadas en la prestación de servicios, al entramado administrativo y legislativo o al número de instalaciones deportivas. También en Australia (Cuskelly y Auld, 1991), se pone de manifiesto la importancia del fenómeno deportivo, en función de la proporción del gasto familiar en deporte y recreación, de la contribución del sector deportivo al Producto Interior Bruto, de puestos de trabajo ocupados por el sector y su tasa de crecimiento, el gasto público en materia deportiva e incluso en función del número de programas educativos en el área del deporte y la Educación Física. En cuanto a la situación del deporte en Estados Unidos y Canadá mencionaremos sólo los aspectos más relacionados con el área de la gestión deportiva: un notable incremento en los programas educativos sobre deporte y educación física (cfr. Brassie, 1989; Parks y

Quain, 1986), la gran demanda de profesionales y ejecutivos, así como las grandes oportunidades para el desarrollo de carreras (Parkhouse, 1984; Whiddon, 1990; DeSensi y Koehler, 1989; Lopiano, 1984; Kjeldsen, 1990), incluso en términos de salarios, la variedad de "escenarios" profesionales en el área deportiva a niveles de gestión y dirección (cfr. Parks y Zanger, 1990), la existencia de un gran número de asociaciones profesionales de muy distinto tipo relacionadas con el deporte y con la gestión deportiva, así como de órganos de comunicación, reflexión e investigación de las mismas (revistas científicas, encuentros periódicos, boletines, etc). La importancia económica del deporte en Norteamérica está fuera de duda (cfr. Parkhouse, 1991), y se puede obtener una panorámica general del tamaño de cada sector, sus posibilidades potenciales en cuanto a carrera profesional y salarios y el número de organizaciones que ofrecen servicios y actividades deportivas a partir del manual editado por Parks y Zanger (1990). Una pequeña muestra es el incremento del 37% en el número de centros deportivos de tipo comercial entre 1986 y 1989 en USA (Lambretch, 1991). El gran interés despertado por la gestión deportiva debe ser considerado como un hecho sintomático de la creciente influencia del deporte.

Junto a la importancia del deporte como fenómeno social, conviene destacar su multidimensionalidad. En este sentido, se ha destacado un gran número de funciones que el deporte puede llegar a cumplir de un modo u otro, cuya relevancia ha sido en algunos casos un motivo del desarrollo del deporte y su importancia, mientras que en otros ha sido más bien una consecuencia del creciente interés por el deporte y el enriquecimiento resultante. Así, junto a los valores educativos del deporte, tanto en el plano fisiológico y psicomotriz como intelectual-cognitivo, afectivo y social (Soria y Cañellas, 1991), tradicionalmente reconocidos, se citan la dimensión social (posibilidad de nuevos contactos, encuentro con amigos), su valor lúdico y recreativo, de competición y búsqueda de sensaciones, funciones de

salud y bienestar (a nivel cardiovascular, óseo, muscular,...) y su dimensión agonística y competitiva (García Ferrando, 1990). Además, el deporte puede presentar una función arquitectónica y urbanística, como elementos estructuradores de las ciudades y como espacios emblemáticos o simbólicos (Puig, 1983; Burriel, 1991), una función de vertebración de la sociedad civil, de proyección de una imagen comunitaria o institucional (Burriel, 1991), de animación o intervención sociocultural, de promoción de la participación social y de superación de desigualdades (Soria y Cañellas, 1991), un valor de encuentro social (Puig, 1983) y una función simbólica y de construcción de la identidad (Burriel, 1991; Soria y Cañellas, 1991), susceptible de utilización propagandística con fines nacionalistas o de imagen (como los Juegos Olímpicos de Berlín por Hitler, la utilización de las políticas deportivas por parte de diversos países comunistas durante la guerra fría o el interés de naciones recién independizadas en la competición deportiva internacional, como las repúblicas bálticas o ex-yugoslavas). El uso "político" del deporte está ampliamente ilustrado por Houlihan (1991), entre otros.

Quizá el incremento en importancia del deporte como fenómeno social se ha visto favorecido por una serie de tendencias sociales o valores que en los últimos años se han convertido en dominantes. Entre ellos destaca la importancia de los medios de comunicación social (televisión principalmente) como una vía de divulgación de usos, prácticas y costumbres, que contribuye enormemente a la uniformidad social y actúa como un canal de aprendizaje muy poderoso. El paulatino aumento de tiempo libre en las sociedades occidentales y su creciente valoración por parte de los individuos es otro factor clave en la evolución del deporte en nuestra sociedad. Junto a la disminución de la semana laboral, se produce la aparición de grupos que disponen de mucho tiempo de ocio y están dispuestos a utilizarlo de forma más activa a décadas anteriores. Además, la consideración de formas de vida más

saludables, la creciente preocupación de los individuos y las instituciones por la adopción en la sociedad de hábitos de conducta más sanos, y la creciente importancia que se otorga al bienestar contribuyen a la difusión y valoración social del deporte, más aún cuando ciertas pautas de conducta y de relación especialmente urbanas se oponen a esos valores de salud y bienestar: el sedentarismo, la falta de estímulos y sensaciones, la monotonía seguida en el trabajo por una gran parte de los ciudadanos, los crecientes niveles de estrés que acechan a la mayoría de los ciudadanos en las grandes ciudades, la falta de ocasiones para el encuentro social, etc, son aspectos que contribuyen a hacer del deporte una actividad de gran utilidad para al menos paliar los efectos negativos que esos aspectos presentan. Sin embargo, cabe decir que el deporte tampoco es ajeno a esas tendencias sociales (impacto de los medios de comunicación, valoración del tiempo libre, énfasis en la vida sana y en el bienestar), sino que es a la vez un elemento que contribuye a su desarrollo y se ve favorecido por el mismo, es a un tiempo antecedente y consecuencia de esas tendencias sociales.

Así pues, podemos observar que el deporte es una realidad multifacética y pluridimensional (García Ferrando, 1990), lo que se traduce en la existencia de un deporte multiopcional (Heineman, 1991). En esta línea, García Ferrando (1990) señala como características principales del deporte moderno su secularización, la tendencia a la igualdad y la democratización, la especialización de la práctica deportiva, la racionalización de los procesos deportivos, la burocratización y cuantificación del hecho deportivo y la búsqueda del "record" como propósito orientador. Junto a ello, Heineman (1991) señala que nos encontramos inmersos en un proceso de diferenciación, a través del cual se evoluciona desde el deporte tradicional a un sistema abierto. Las características de este proceso diferenciador son la heterogeneización de los practicantes (respecto a la etapa anterior de predominio de varones jóvenes blancos de clase media y alta), la separación de las

motivaciones deportivas, la diversificación de las organizaciones deportivas (frente al predominio anterior de los clubes), lo que cristaliza en la existencia de diversas opciones de práctica deportiva. Para Heineman puede hablarse incluso de distintos **modelos de deporte** como ejemplo de la pérdida de uniformidad deportiva.

En esta misma línea, puede distinguirse la existencia de diversos niveles de práctica deportiva claramente diferenciados. En primer lugar puede distinguirse entre deporte popular y deporte de élite (García Ferrando, 1990). No obstante, cabe enriquecer esa distinción por distintas vías. Heineman (1991) menciona el deporte comercial como utilización del tiempo libre, el deporte competitivo y el deporte informal no ligado a club o institución comercial alguna. Sin embargo, cabría distinguir en el deporte de competición entre el deporte de alta competición (de élite, deporte-espectáculo) y las competiciones deportivas a nivel aficionado o "amateur", a la vez que añadir a esa distinción la educación física y la práctica deportiva de iniciación, relacionada con la anterior, no competitiva.

Como puede apreciarse la compleja realidad del deporte, en cuanto a la existencia de diferentes niveles de práctica deportiva o "modelos del deporte" (como los modelos expresivo, competitivo, comercial y funcional, recogidos por Heineman), y la existencia de una diversidad de funciones y motivos de práctica deportiva, suponen que las necesidades deportivas de la sociedad que deben ser atendidas por las organizaciones deportivas son muy variadas y complejas, a la vez que los distintos grupos sociales que hay que atender presentan notorias diferencias en cuanto a las necesidades que presentan. Esta complejidad supone un importante reto para la labor de tales organizaciones deportivas. Asimismo, un factor destacable en este contexto es la evolución y dinamismo de esas demandas. Junto a ello, cabe señalar la tendencia señalada por diversos autores sobre la creciente importancia y desarrollo de la práctica deportiva informal, espontánea, no vinculada a las

estructuras deportivas tradicionales, con un creciente interés por los deportes de aventura y deportes alternativos. Esta tendencia, consecuencia del proceso de cambio y diferenciación que se está produciendo en el entorno de la práctica deportiva, constituye la otra cara del gran reto al que deben enfrentarse las organizaciones deportivas a la hora de satisfacer las demandas sociales en materia de deporte.

3.2. Las organizaciones deportivas.

El entramado organizativo del deporte se corresponde con la complejidad de la práctica deportiva y la existencia de un gran número de necesidades deportivas diferenciadas. La diversidad y heterogeneidad del deporte se traslada a las organizaciones encargadas de la provisión de actividades deportivas. La variedad de organizaciones y de puestos de trabajo relacionados es un hecho claro relacionado con la complejidad de las actividades deportivas y su carácter confuso. Este elemento supone la primera dificultad en el estudio de las organizaciones deportivas, del que se hacen eco diversos informes sobre la situación del deporte (Recreation Management Training Committee, 1984).

Puesto que el deporte y la educación física constituyen un derecho de los ciudadanos en nuestro país, un primer nivel de organizaciones relacionadas con el deporte lo constituyen las estructuras organizadas por los diferentes poderes públicos para responder a ese derecho de los ciudadanos. Aquí se incluyen los organismos públicos de carácter nacional, autonómico, provincial y local-municipal, tanto centrados en el deporte como en la educación física. Sin embargo, en algunos casos no puede hablarse estrictamente de organizaciones puramente deportivas, sino que organizaciones de rango superior asumen competencias deportivas como una parte de sus funciones (es el caso de algunos ayuntamientos, en

los que los asuntos deportivos no se gestionan desde un organismo autónomo sino que forman parte del ayuntamiento directamente).

Dado el carácter predominantemente competitivo del deporte, al menos en lo que en se ha venido denominando deporte tradicional, un segundo bloque de organizaciones deportivas son las que se han desarrollado con el fin de regular, organizar y coordinar las distintas competiciones deportivas. El caso más claro lo forman las federaciones de las distintas especialidades deportivas (territoriales, nacionales e incluso internacionales), junto a organismos como los Comités Olímpicos. También podrían incluirse aquí las organizaciones temporales creadas para la realización de eventos deportivos específicos (como los Comités organizadores de cada edición de los Juegos Olímpicos o los organismos desarrollados para la celebración de Campeonatos Mundiales, etc...).

Un tercer grupo de organizaciones lo constituye el gran número de asociaciones de practicantes deportivos, generalmente conocidas como clubes deportivos. En este grupo cabe considerar tanto las asociaciones cuya finalidad es la de participar en determinadas competiciones, como aquellas cuyo objetivo es poder disponer de la infraestructura necesaria para la práctica deportiva (asociaciones recreativas; comunidades de vecinos, residentes o veraneantes que promueven la creación de instalaciones deportivas; sociedades dedicadas a ofrecer servicios e instalaciones deportivas a sus afiliados, etc...). Algunas de estas sociedades se han agrupado para defender sus intereses como las Ligas Profesionales de algunos deportes.

Otro grupo estaría formado por las organizaciones destinadas a ofrecer servicios e instalaciones deportivas a una serie de usuarios o clientes. Las instalaciones comerciales forman la base de este grupo, aunque en cierto modo

también podrían incluirse ciertas organizaciones que realizan ese servicio como parte de sus funciones (asociaciones parroquiales, educativas, laborales y sindicales, etc, que incluyen como uno más entre los servicios que prestan una serie de servicios y actividades deportivas). En cierto modo, las instalaciones que los poderes públicos ponen al servicio de la comunidad podrían ser incluidas en este bloque, si bien por su relación tan directa con las instituciones de las que dependen, esa inclusión puede ser cuestionada.

Asimismo, existe un gran número de organizaciones que integran a determinados colectivos, como pueden ser agrupaciones profesionales (de entrenadores, de árbitros, de jugadores) que presentan diversas formas de relación con los grupos de organizaciones anteriormente citados. A su vez, las distintas organizaciones han producido a su vez Comités, grupos, consejos, sub-organizaciones de muy distinto tipo (disciplinarias, asesoras, directivas) con las que presentan distintos tipos y grados de vinculación. Además, como se puede ver, las diferentes organizaciones pueden realizar actuaciones que se incluyen en varios de los grupos anteriormente citados. A modo de síntesis, podría decirse que la diversidad de organizaciones relacionadas con el deporte presentan funciones institucionales, funciones organizativas y reguladoras, en especial de las competiciones, funciones de provisión de infraestructura, servicios y actividades deportivas, y funciones de coordinación de intereses comunes, de manera que las diferentes organizaciones pueden centrarse en una o varias de esas funciones, ser organizaciones específicamente deportivas o no, y presentar diverso grado de relación estructural con otras organizaciones deportivas (así las federaciones territoriales se integran en la federación nacional, éstas en la Internacional, las federaciones integran los comités olímpicos, etc...).

A partir de esta aproximación a los distintos tipos y funciones de las organizaciones deportivas, el presente trabajo se centrará en las organizaciones relacionadas con la infraestructura deportiva y la prestación de servicios y actividades deportivas. Así pues, el foco del trabajo serán las instalaciones deportivas y las organizaciones que tengan responsabilidades más o menos directas sobre la dirección de esas instalaciones.

En el caso de instalaciones de propiedad pública, las instituciones pueden realizar la gestión directa de las mismas, o gestionar indirectamente las instalaciones a través de concesiones o arrendamientos. En cuanto a la gestión directa de las instalaciones, la propia entidad pública puede gestionar la instalación (de forma centralizada) o bien descentralizar la dirección de instalaciones en un organismo autónomo con personalidad jurídica (en general Fundaciones o Patronatos). Aunque también sería posible realizar la gestión a través de sociedades mercantiles, en la práctica no es una opción muy frecuente. Por regla general, la gestión directa supone un mayor control por parte de las instituciones públicas que la gestión indirecta.

La gestión por parte del propio organismo público supone que la instalación deportiva no cuenta con un presupuesto independiente, que el personal forma parte de la plantilla de la institución (sea municipal, organismo autonómico o nacional), con el consiguiente incremento de los gastos generales y gastos de personal. Todo ello favorece la burocratización y reduce la efectividad de las instalaciones (ciertos recursos no se aprovechan al máximo), limitando la autonomía y agilidad de funcionamiento. El control institucional es total (se pueden incluso asumir déficits económicos en función de criterios políticos) y puede a veces actuar en detrimento de la participación social.

En cuanto a la gestión directa descentralizada en un organismo autónomo (lo que ocurre con mayor frecuencia a nivel local municipal que autonómico o nacional), suele conllevar ventajas en la agilidad y flexibilidad de la gestión, la mayor facilidad de control presupuestario al contar con un presupuesto independiente, una mayor facilidad para que los posibles beneficios reviertan en la propia instalación (aunque este aspecto tiene más que ver con los objetivos de las personas implicadas que con las propias características de las formas organizativas de la gestión) y la mayor posibilidad de participación ciudadana. El personal depende del organismo autónomo en lugar de la institución pública central (de la que depende organizativamente ese organismo autónomo).

En nuestro país, se ha desarrollado una polémica sobre estos dos modos de gestión pública directa de las instalaciones deportivas (Burriel, 1991), especialmente a nivel municipal. Si bien destaca la autonomía y flexibilidad de los organismos con personalidad jurídica (fundaciones o patronatos) que pueden redundar en una mayor eficacia, se ha criticado la falta de control institucional que puede producirse en algunos casos, la aparición por ello de conflictos de intereses (como resultado de la participación ciudadana con diversidad de intereses), o la posibilidad de duplicar recursos creando "organismos paralelos". Las principales críticas a la gestión directa centralizada (realizada por los propios servicios de la institución de que se trate) se han centrado precisamente en la falta de participación ciudadana y en la falta de agilidad resultante de la centralización y la burocracia que rodea a esas instituciones. Sin embargo, se han realizado diversas propuestas para mejorar la gestión centralizada abriendo cauces a la participación ciudadana y a la flexibilización (en temas como la contratación y reducción del personal o la rapidez en los pagos) sin caer en los peligros que conlleva la creación de organismos autónomos.

En cuanto a las estructuras organizativas de gestión de instalaciones deportivas privadas, quizá la diferencia fundamental se centre en el carácter lucrativo o no de la organización, y en la composición de las sociedades. Un amplio grupo de instalaciones deportivas privadas son propiedad de una asociación compuesta por un gran número de personas, cuya finalidad no es lucrativa sino la de garantizar el acceso a las instalaciones a los asociados, generalmente gestionadas a través de una Junta o Consejo de Dirección nombrados por los asociados. Esta estructura organizativa es diferente a la presentada por instalaciones deportivas pertenecientes a organizaciones en las que la prestación de servicios no es el objetivo primordial, o es sólo uno entre muchos otros objetivos. En general, este tipo de organizaciones prestan sus servicios deportivos a un limitado grupo de usuarios relacionados de algún modo con la organización. Ejemplos de este tipo de instalaciones son las gestionadas por instituciones educativas, organizaciones laborales o empresariales, religiosas, etc. La gestión de tales instalaciones está realizada por los órganos directivos de la organización propietaria (que por tanto pueden variar enormemente de unos casos a otros), pero en líneas generales las funciones directivas de la instalación suelen recaer en una persona o grupo delegados por la organización propietaria. Ciertas instalaciones de propiedad pública pueden tener grandes paralelismos en cuanto a su estructura organizativa con este grupo de instalaciones (por ejemplo, las instalaciones de algunas organizaciones educativas de propiedad pública, instalaciones deportivas militares, etc).

Las instalaciones deportivas lucrativas pueden presentar una estructura organizativa no muy diferente, en la que los propietarios designan una persona o grupo para desempeñar la gestión y rendir cuentas a los propietarios (de igual modo que la junta rectora debe dar cuenta de su actuación ante la asamblea de socios-propietarios, o quien gestiona la instalación de una organización no estrictamente deportiva, es responsable ante quienes le han designado). Sin embargo, en la

práctica una serie de diferencias muy importantes aparecen entre las instalaciones lucrativas o comerciales y el resto, sobre todo respecto a la relación entre la gerencia y los usuarios. Mientras los usuarios de una instalación comercial son sus clientes, en una sociedad no lucrativa los usuarios suelen ser a la vez los propietarios y en ocasiones los fundadores de la organización y sus instalaciones, y en las organizaciones no estrictamente deportivas, los usuarios son los miembros de la organización, que lo son por otras razones que la mera práctica deportiva (alumnos del centro, trabajadores de la empresa, etc).

En definitiva, en el presente trabajo el interés fundamental se centra en las organizaciones deportivas centradas en la provisión deportiva, y los comentarios anteriores suponen una aproximación a las estructuras organizativas que las diferentes organizaciones suelen presentar con mayor frecuencia. A continuación, se estudia la importancia de la gestión en el funcionamiento de este tipo de organizaciones deportivas cuya base es la oferta de infraestructura deportiva.

3.3. Evolución reciente de la Gestión de instalaciones deportivas.

En nuestro país, el incremento de la importancia del fenómeno deportivo ha significado la puesta en práctica de una serie de actuaciones que han evolucionado con el paso del tiempo. Con la llegada de la democracia y en especial de los ayuntamientos democráticos, una primera etapa consistió en la construcción casi masiva de equipamientos deportivos, justificada por las enormes carencias en gran parte de la geografía. Tras unos pocos años de dotación de infraestructuras a un ritmo que puede calificarse de vertiginoso y de forma casi indiscriminada, se detectó la necesidad de racionalizar la dotación, construcción y distribución de las infraestructuras. La elaboración de un Plan Nacional Director de Instalaciones deportivas, de los que los

diferentes Censos de Instalaciones son un instrumento fundamental, se corresponde con esta segunda etapa que sucedió a un periodo en el que se intentó satisfacer las grandes demandas de infraestructura de un día para otro. Una vez se calmó una situación que podría ser calificada como de "urgencia en la dotación de recursos", tras la primera oleada de construcciones, los distintos agentes sociales pudieron entrar en una fase de mayor estructuración y reflexión en la toma de decisiones. Quizá lo ocurrido no sea más que la lógica consecuencia de la frenética actividad anterior, necesaria por parte de los poderes públicos y comprensible dado que una gran parte de las demandas y necesidades fueron cubiertas mejor o peor durante la actuación de esa primera fase. Basta recordar la enorme proporción de las instalaciones que funcionan en la actualidad inauguradas en el periodo 1978-1986.

Esta segunda fase se centró en complementar las actuaciones realizadas en la primera, ampliando algunas de las instalaciones construidas, diversificando el tipo de espacios, y ampliando la distribución de la red de instalaciones. Paralelamente a esta pretensión racionalizadora, la organización y gestión de los recursos cobra importancia. El "I Simposio Nacional sobre el deporte en la sociedad contemporánea" supone quizá la primera reflexión en torno a la necesaria optimización de recursos. Puig (1983) advierte de la necesidad de racionalizar las inversiones, de establecer criterios y de la importancia que una organización y gestión eficaz de la infraestructura tiene para poder dar respuesta a las demandas sociales y cubrir las deficiencias. En sus propias palabras, "...los equipamientos deportivos se han ido construyendo la mayoría de las veces sin ningún criterio racional..." (Puig, 1983). De modo similar, Boix y cols. (1985) señalan la necesidad de optimizar el uso de los recursos disponibles.

Es en este momento cuando se generaliza la implantación de organismos autónomos locales para gestionar el deporte a nivel municipal, cuya regulación

legislativa data de 1985. En principio, las diferentes estructuras organizativas se plantean como respuesta ante los retos planteados por la gestión deportiva: impulsar la participación ciudadana, y conseguir una mayor agilidad en la gestión (Burriel, 1991). Si bien los Patronatos y Fundaciones municipales comienzan a funcionar a partir de 1979, es en los primeros años 80 cuando se extienden y popularizan. Es en la segunda mitad de los años 80 cuando la preocupación social por la formación en gestión deportiva se intensifica y cristaliza en iniciativas concretas, incluyendo formación universitaria de posgrado.

Sin embargo, puede hablarse de una tercera fase de actuaciones, caracterizada por una nueva actitud que pretende responder a nuevos problemas. La evolución del fenómeno deportivo, y la aparición de nuevas funciones y finalidades atribuidas al deporte se unen por su parte a las preocupaciones presupuestarias. La realización de importantes inversiones de cara a la realización de los Juegos Olímpicos, el cuidado que tal inversión requiere para su rentabilización, las previsiones de recortes presupuestarios tras el "boom" olímpico (posteriormente agravada por la recesión económica), e incluso la disminución de recursos financieros disponibles como consecuencia de la necesidad de dedicarlos de manera prioritaria en la organización de los JJ. OO., son elementos relacionados con la aparición de una nueva mentalidad. Para Burriel (1991) la actitud dominante respecto a la gestión deportiva, propiciada por la preocupación por el mantenimiento de los grandes equipamientos, pasa a ser la búsqueda de rendimiento económico en la gestión de las instalaciones.

Si bien las razones que motivan este cambio de actitud hacia la consideración de la viabilidad económica pueden ser variadas y complejas, y el papel desempeñado por cada una de ellas no queda claro, se percibe claramente un cambio de actitud. Aparece la voluntad de obtener beneficios económicos, cuando hasta el principio de

los años 90 la despreocupación por los ingresos ha sido casi absoluta, en el ámbito de los poderes públicos. Esta nueva mentalidad "empresarial" conlleva la búsqueda de una mayor eficacia en la gestión, mayores grados de protagonismo y responsabilidad para los encargados de gestionar los recursos deportivos, el desarrollo de objetivos y criterios de actuación, e incluso procesos de evaluación de los resultados de la gestión explícitos y claros (Burriel, 1991). La creación de nuevas fórmulas de gestión, junto a la aparición de grandes equipamientos deportivos utilizables para espectáculos, se unen a una corriente privatizadora de carácter internacional (consecuencia del paradigma político dominante de carácter conservador, el "reaganomics" o "thatcherismo"). Como consecuencia, la tendencia dominante es la exigencia de una gestión eficaz, en la que el deporte (a nivel municipal principalmente) debe ser dirigido con criterios de rentabilidad y eficacia, lo que supone el desarrollo de objetivos estratégicos y operativos, la exigencia de obtener ciertos resultados, la voluntad de asumir responsabilidades de gestión y la adopción de técnicas empresariales (Burriel, 1991). En definitiva, se trata de la aparición de una gestión deportiva de carácter empresarial, profesionalizada, que tiene consecuencias también en el sector deportivo privado. Las organizaciones deportivas, desde esta nueva perspectiva, son vistas como cualquier otra empresa, en la que el carácter deportivo añade unas ciertas peculiaridades, pero que están regidas por los mismos principios de actuación, semejantes objetivos y prácticas y a las que cabe exigir las mismas responsabilidades y resultados que otras organizaciones empresariales.

En la misma línea, estas tendencias también pueden detectarse en otros países. Así, la Comisión sobre Entrenamiento en Gestión Recreativa (Recreation Management Training Committee, 1984) señala que existe una concienciación acerca de la infrutilización y desaprovechamiento de recursos deportivos y del desajuste entre las demandas deportivas de la población y la provisión de servicios y

actividades de las organizaciones deportivas, percepción extendida tanto entre los usuarios de esos servicios como en un sector importante de los gerentes y directivos del mundo del deporte. Asimismo, la citada comisión describe en Inglaterra una situación de restricciones económicas. En el mismo sentido, las estimaciones de la AUDIT Commission (1990) sobre los gastos destinados por las autoridades municipales al deporte durante la década de los 80 indican que durante la primera mitad esos gastos permanecieron más o menos estables, experimentando un sensible crecimiento durante 1986-87 y 1987-88, con un posterior descenso durante el año 1988-89 (cerca de 400 millones de libras esterlinas). En Inglaterra y Gales, como resultado de la nueva mentalidad antes citada, se ha producido un giro importante en la política deportiva. Las exigencias de rentabilidad han motivado que las actividades deportivas se incluyan en el Acta del Gobierno Local de 1988, lo que supone que las instalaciones deportivas propiedad de la Administración Local deben pasar a gestionarse a través de contratos de gestión obtenidas mediante concurso público. Las repercusiones de esta medida, con el objetivo de alcanzar el 100% de las instalaciones gestionadas a través de contratos a partir de Enero de 1993, alcanzan a numerosos aspectos de la gestión de las instalaciones deportivas (Sayers, 1991; AUDIT Commission, 1990). Si bien los legisladores han dejado muy claro desde el principio que esta práctica (denominada "competitive tendering") no significa en absoluto privatización de las instalaciones, las consecuencias de las nuevas formas de gestión abarcan una gran cantidad de aspectos. El propósito de esta medida es mantener un perfecto equilibrio entre los objetivos sociales (funciones del deporte como el mantenimiento de la salud, mejorar la calidad de vida, contrarrestar la deprivación de ciertos sectores de la población, etc) y los objetivos financieros de limitar el gasto económico (AUDIT Commission, 1990). En resumen, la tendencia a poner la gestión deportiva en manos de un equipo directivo privado bajo el control y supervisión de las autoridades locales, a través de la oferta pública, pretende aumentar la eficacia y la rentabilidad económica de las

instalaciones (o al menos asegurar un límite de déficit económico), estableciendo una gestión profesionalizada en la que las exigencias económicas son un argumento decisivo.

En España, ya se ha puesto en práctica esta medida, aunque en principio no va a alcanzar a las organizaciones deportivas. Sin embargo, algunas funciones desempeñadas en el sistema sanitario, educativo y administrativo han pasado a ser realizadas por aquellas compañías privadas que han obtenido la concesión de esos servicios mediante oferta pública (en especial, servicios de limpieza, alimentación, mantenimiento, etc). El argumento para la aplicación de estas medidas de contratación privada de servicios es la disminución de costes de los servicios así prestados, perspectiva que se está imponiendo en el entorno deportivo en cuanto a la exigencia de la mayor rentabilidad económica que sea posible. Sin embargo, no es el propósito de este apartado comentar las posibles implicaciones que esta medida pueda suponer para la gestión de las instalaciones sino describir la evolución o las distintas perspectivas consideradas, en la gestión del deporte.

Henry (1992) ha desarrollado un profundo estudio sobre las relaciones existentes en el Reino Unido entre la Política y la Ideología por un lado, y la gestión recreativa y el desarrollo de políticas de actuación recreativa, por otro (contemplando el deporte como una de las áreas principales de la recreación). Según Henry, pueden distinguirse diversos estilos e ideologías directivas en los servicios recreativos municipales que se han sucedido en el tiempo. Hasta el principio de la década de los 70, el **pensamiento tradicional pluralista** es dominante, lo que conlleva una orientación al producto y un énfasis prioritario sobre el desarrollo de infraestructuras físicas. En este periodo, Henry identifica un cierto paternalismo, que se asocia con la promoción de excelencia deportiva y el incremento de los niveles

de salud y forma física. El diseño y operación de instalaciones y la regulación de los usuarios son las principales preocupaciones de la gestión deportiva.

Sin embargo, Henry (1992) sitúa un cambio de perspectiva a mediados de los años 70. Se pasa de una subvención limitada a instalaciones de gran relevancia a la potenciación de instalaciones en pequeñas comunidades, paralelamente a un mayor énfasis en ampliar la participación en el deporte frente a la búsqueda de la excelencia deportiva en exclusiva. Este segundo periodo representa una **perspectiva reformista de bienestar**, centrada en la democracia cultural: la promoción de servicios que responden a demandas latentes o expresadas en la comunidad. Las principales preocupaciones de la gestión deportiva se centran en alcanzar los niveles máximos de participación, especialmente entre aquellos grupos con menores tasas de práctica deportiva.

Conforme el "estado del bienestar" se ve sometido a presiones debido a las dificultades económicas, a mediados de los años 80 aparece el **realismo económico**, que supone inevitables recortes en los gastos destinados a recreación, junto a la disminución de la importancia de los profesionales de la recreación. Para Henry, en este periodo son fundamentales los problemas sociales junto con el papel potencial que la recreación puede desempeñar para paliar esos problemas. Según Henry, el foco de actuación cambia hacia una orientación a las personas, intentando reforzar la participación deportiva de los grupos más desfavorecidos (jóvenes desempleados, negros, población urbana marginada, etc), y hacia el desarrollo de un estilo "comunitario" de la gestión deportiva encaminado a establecer la autodeterminación de los miembros de la sociedad en cuanto a la distribución de recursos.

Henry (1992) describe un periodo distinto que se inicia muy a finales de los 80 caracterizado por la necesidad de paliar las presiones financieras. Esta fase es denominada por Henry como **estado flexible**, en el que los gestores deportivos son conceptualizados como generadores de ingresos más que proveedores de servicios para grupos desfavorecidos. El énfasis recae sobre la atención al cliente, el control y la garantía de la calidad y la promoción efectiva de los servicios deportivos, apareciendo tensiones entre los gerentes como profesionales de la gestión versus animadores, y entre los gerentes como expertos financieros versus programadores culturales. Se produce por tanto una orientación de mercado.

Si bien el trabajo de Henry se refiere a la situación británica, este autor señala importantes paralelismos con otros países europeos, como Holanda, Francia y España. En concreto, Henry señala que en el caso de España el gobierno socialista ha sacrificado las prioridades sociales a las económicas. En relación con las políticas deportivas, los años 90 suponen un periodo de individualización y segmentación de las demandas deportivas y la consolidación de una óptica basada en objetivos económicos.

Puede observarse que los diferentes estilos de gestión deportiva propuestos por Henry, presentan muchos puntos en común con la evolución de las políticas deportivas municipales propuesta por Burriel (1991) explicada anteriormente, si bien los distintos periodos han aparecido con algún retraso en nuestro país como consecuencia de diversas circunstancias particulares (el retraso en la construcción de infraestructuras, la transición política que retrasó la reconversión de la economía, la demora con la que el "estado del bienestar" se implantó en nuestro país respecto a otros de nuestro entorno, etc). Pero en líneas generales pueden identificarse los cuatro periodos mencionados por Henry: el pluralismo tradicional se corresponde con los últimos años del franquismo o finales de los 70 (aunque quizá

en España predominase lo tradicional sobre lo pluralista), el reformismo del bienestar puede reconocerse en los últimos años 70 y principios de los 80, el realismo económico estaría situado a mediados de los 80 y a finales de esta década y principios de los 90 (esto es, en los últimos años) comenzaría a aparecer el estado económico. En la Tabla 3.1 aparece una síntesis de las propuestas de Henry (1992) junto a las peculiaridades que dicho esquema puede presentar en nuestro contexto.

Aunque tal evolución en las perspectivas directivas de los servicios deportivos ha sido estudiada fundamentalmente en el sector público, no cabe duda de que los modelos directivos dominantes son extensivos al sector privado. Puesto que tales modelos están relacionados con la influencia que la política, la ideología y las tendencias sociales y económicas ejercen sobre el deporte (Henry, 1992; Burriel, 1991), su aplicación en el sector deportivo privado es tan lógica como en el sector público, aunque en ocasiones puedan distinguirse pequeñas diferencias entre ambos sectores. Sin embargo, puede apreciarse que en líneas generales las instalaciones deportivas privadas han seguido una evolución semejante a la de las instalaciones públicas. Hasta finales de los 70, las instalaciones deportivas privadas han presentado un carácter preferentemente elitista o ha estado vinculada a complejos turísticos. A partir de los últimos años de los 70 y principios de los 80, se percibe un notable incremento de las instalaciones privadas, fundamentalmente con una orientación mucho más recreativa y socializadora, asociada con preferencia a núcleos vacacionales (urbanizaciones, áreas residenciales en las afueras de las grandes ciudades) como resultado de la difusión de modos de vida más saludables y participativos, y la implantación de una "sociedad del bienestar". Por último, los últimos años 80 y principios de los 90 han supuesto la creación de un gran número de instalaciones deportivas comerciales, orientadas a cubrir segmentos específicos del mercado, con un enfoque claramente empresarial.

TABLA 3.1. ESTILOS DIRECTIVOS EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS.

PERSPECTIVA	DIMENSIONES DE PROVISION	ESCALA TEMPORAL	OBJETIVOS	ESTILO DIRECTIVO	ACTITUD HACIA LOS CLIENTES	PERCEPCION DE LA INSTALACION	ENFASIS DEL PROGRAMA
Pluralismo Tradicional	Foco en las instalaciones	principios de los 70	máximos ingresos	centralizado	regulación, control usuarios	técnica	reactivo
Reformismo del bienestar	Foco en actividad/grupos	2ª mitad 70' inicio 80'	máxima participación	animar a grupos de menor práctica	descentralizada	prestación del servicio	informal, diversión, sociabilidad
Realismo económico	Foco en la comunidad	mediados de los 80'	oportunidades a grupos desfavorecidos	descentralizado, de animación	apoyo a los desfavorecidos	recursos compartidos	proactivo, creativo, de desarrollo
Estado Flexible	Foco en el mercado	final 80' inicio 90'	eficiencia económica	experto comercial	atención al cliente detectar mercado	respuesta a la demanda mercado	estilo de vida salud, forma física.

Adaptado de Henry, 1992.

TABLA 3.1 (B). PERSPECTIVAS DIRECTIVAS EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS. ADAPTACION AL CONTEXTO ESPAÑOL.

Perspectiva	Dimensiones de provisión	Escala temporal	Objetivos	Estilo directivo	Actitud hacia los clientes	Percepción de la instalación	Enfasis de los programas
Tradicional paternalista	Se centra en la instalación y en los clubes	Hasta principios de los 70'	Minimizar conflictos, élite	Centralizado	Regulación, control usuarios	Técnica, restringida	Reactivo
Distributiva del bienestar	Se centra en actividades y grupos	Finales de los 70', inicio de los 80'	Maximizar infraestructuras y participación	Descentralizado participativo	Apoyo a los no practicantes	prestación de servicios, bien colectivo	Informal, diversión y sociabilidad
Realismo económico	Foco en la comunidad	Mediados de los 80'	Incremento de oportunidades a desfavorecidos	Descentralizado, de animación social	Apoyo a los desfavorecidos	Recursos compartidos, multifuncionales	Proactivo, creativo, de desarrollo
Profesional Empresarial	Foco en el mercado	Finales de los 80' inicio de los 90'	Eficiencia y rentabilidad económica	Enfoque comercial	Cuidar al cliente captación de mercados	Productos para cubrir demandas del mercado	Vender estilo de vida, salud y forma física

TABLA 3.1 (B). PERSPECTIVAS DIRECTIVAS EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS. ADAPTACION AL CONTEXTO ESPAÑOL.

3.4. La gestión deportiva como área de actuación profesional.

La creciente importancia social del fenómeno deportivo, y la evolución de las políticas deportivas hacia una mayor consideración de la dirección profesionalizada del deporte han convertido el área de la gestión deportiva (término correspondiente al anglosajón "Sport Management") no sólo en un campo de actividad profesional diferenciada sino también en un campo científico propio con una base de conocimientos bien desarrollada (Parks y Zanger, 1991). Todo ello se traduce en un aumento muy significativo del número de personas que desempeñan puestos relacionados con la dirección deportiva, la aparición de una amplia oferta en formación y entrenamiento en temas de gestión deportiva, y también la creación de asociaciones profesionales, publicaciones especializadas y la realización de una gran cantidad de investigación relacionada con estos temas. En el último apartado de este capítulo se tratarán estas cuestiones, junto con la conceptualización de la gestión deportiva, dedicando especial atención a los estudios que se han llevado a cabo, en particular los referidos al contenido y definición de la dirección deportiva.

En Norteamérica, el desarrollo del fenómeno deportivo y su creciente importancia (en cuanto al número de practicantes, espectáculos deportivos desarrollados, organizaciones deportivas existentes en diferentes niveles, y también recursos económicos implicados) ha llevado aparejada la aparición de numerosos profesionales al frente de la organización de acontecimientos deportivos, así como la dirección y gestión de un gran número de organizaciones deportivas. También ha supuesto la consolidación de un desempeño profesional propio, así como la aparición de planes de formación a diferentes niveles en esta área (licenciatura, doctorado y master).

En el ámbito profesional destaca la creación de diversas asociaciones profesionales específicamente relacionadas con la gestión deportiva, bien de carácter general (North American Society for Sport Management, Club Managers Association, National Association of Collegiate Directors of Athletics o la National Intramural-Recreational Sport Association), bien más especializadas (Association for Fitness in Business, National Association of Athletics, Marketing and Development Directors, International Association of Auditorium Managers) o secciones de asociaciones relacionadas con el deporte (Sport Management Task-Force en la National Association of Sport and Physical Education, o la American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance), en muchos casos con medios de difusión profesional para sus asociados. Parks y Zanger (1990) enumeran trece posibilidades diferentes de desarrollar carreras profesionales en el ámbito de la gestión deportiva. Entre ellos destacan el deporte universitario, el deporte profesional, la dirección de instalaciones, el deporte comunitario, el marketing deportivo o el entrenamiento y formación deportiva.

En el ámbito académico, hay que destacar la oferta educativa y formativa en gestión deportiva. Desde 1966 en que la Ohio University ofertó el primer programa formal de licenciatura en gestión deportiva, el crecimiento ha sido imparable. Brassie (1989) resume ese crecimiento indicando que en 1978 veinte instituciones ofrecían programas en gestión deportiva, frente a 57 programas de pregrado y 40 de grado existentes en 1987 en 83 instituciones, y 75 programas de pregrado y 58 de grado en 109 instituciones en 1988 (crecimiento del 500% en diez años). Lambretch (1986) matiza sin embargo, que 82 "colleges" y universidades ofrecen cursos en gestión deportiva, pero sólo tres ofrecen programas específicos de gestión deportiva, y el resto son secciones o especialidades de otros programas más genéricos (educación física, administración de empresas o educación). En cuanto al nivel de los programas, abundan en mayor medida los cursos master, seguidos por

los programas de licenciatura y después los programas de doctorado (Lambretch, 1986).

Junto al número de programas universitarios, destaca la aparición de un gran número de publicaciones sobre gestión deportiva, incluyendo al menos tres manuales que intentan ofrecer una panorámica del área (Chelladurai, 1985; Parkhouse, 1991; Parks y Zanger, 1990) y diversas revistas científicas (Journal of Sport Management; Journal of Sport, Recreation and Dance) y divulgativas (Arena Review, Sports Inc.) que ofrecen regularmente información e investigaciones sobre gestión deportiva. El desarrollo de numerosas investigaciones sobre temas relevantes en la gestión deportiva es el elemento que ratifica la madurez académica de esta área, cuya delimitación conceptual resulta necesaria antes de revisar los estudios realizados en la gestión deportiva que se encuentran más relacionados con el contenido del puesto de los gerentes deportivos.

La situación de la gestión deportiva en España parece bastante alejada de la que existe en otros países desarrollados, en especial EE. UU. o Canadá que cuentan con una mayor tradición. Las diferencias se pueden constatar a muchos niveles, pero aquí conviene mencionar especialmente los aspectos económicos vinculados al fenómeno deportivo (presupuestos deportivos de clubes e instalaciones, volumen económico que mueve el deporte), el menor desarrollo profesional (menor número y variedad de puestos de gestión deportiva, menores posibilidades de desarrollo de la carrera, diferencias salariales, menor especialización en nuestro país), y la menor implantación académica. Es decir, que en todos los sentidos, la situación de la gestión deportiva en España cuenta con varios años de retraso respecto a la de los países más avanzados en esta materia.

A pesar de ello, en los últimos tiempos han comenzado a surgir iniciativas de todo tipo encaminadas al desarrollo de la gestión deportiva, en todo el territorio nacional. A ello no ha sido ajeno el hito que ha supuesto la celebración de unos Juegos Olímpicos en Barcelona. Este acontecimiento ha multiplicado los esfuerzos y los proyectos relacionados con la promoción y el desarrollo del deporte en todos los ámbitos, si bien algunas iniciativas ya cuentan con varios años de antigüedad.

En esta línea, cabe destacar el desarrollo de numerosas iniciativas relacionadas con la formación en gestión deportiva, a diversos niveles. Como formación de posgrado, en el curso 1991-1992 se impartieron los siguientes cursos:

- "Master en Administración y Dirección del Deporte", y "Experto en Organización, Gestión y Administración de Entidades e Instalaciones deportivas". Ambos están organizados por el Instituto Universitario Olímpico, institución participada por la Universidad Complutense de Madrid y el Comité Olímpico Español (UAM-COE).

- "Master en Dirección y Gestión Deportiva", organizado por el Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña (INEF-C, centros de Barcelona y Lérida).

- "Curso de Gestión Municipal y Provincial del Deporte", organizado por el Consejo Superior de Deportes y la Federación Española de Municipios y Provincias (CSD-FEMP), impartido simultáneamente en Madrid y en Cornellá.

Anteriormente, se realizó otro Master organizado por la Universitat de les Illes Balears sobre Gestión Deportiva, y en el futuro parece ser que esta oferta será

ampliada (por ejemplo, la Universidad Politécnica de Valencia, está preparando una iniciativa similar para el curso 1993-1994).

Junto a esta oferta de formación a nivel de posgrado, la gestión deportiva ha comenzado a formar parte de los programas de formación de la Licenciatura de Educación Física, con diversas asignaturas y especialidades relacionadas con temas de Gestión. Asimismo, resulta destacable la existencia de otras ofertas de carácter más específico, por lo general de menor duración. En este sentido cabe destacar la oferta sistemática de posgrado organizada por UNISPORT (Universidad Internacional Deportiva de Andalucía, dependiente del Gobierno Autónomo Andaluz), estructurada en una gran variedad de cursos, jornadas y seminarios sobre diferentes temas y distinta duración.

Sin embargo, resulta más numerosa aún la oferta relacionada con la gestión deportiva a nivel de encuentros profesionales de intercambio de experiencias y formación: seminarios, jornadas, congresos, etc. Algunas citas relevantes que caben citar son las Primeras Jornadas Deportivas de la FEMP (Castelldefels, 1982), el I Simposio Nacional "El deporte en la sociedad española contemporánea" (Madrid, 23-25 Noviembre de 1983), el Seminario Europeo sobre Gestión deportiva en el ámbito local (Hospitalet de Llobregat, 1986), las Jornadas sobre Políticas Deportivas Municipales (Barcelona, 1990), el II Congreso Mundial del Comité Olímpico Internacional (Barcelona, Noviembre de 1991), el Congreso Científico Olímpico 1992 (Málaga, 15-19 Julio, 1992), tres Seminarios Andaluces sobre Deporte Municipal en la década de los 80, unas Jornadas Técnicas sobre Gestión Deportiva Automatizada (Las Palmas, 13 y 14 Diciembre 1991) dentro de un Programa sobre "Informática y Nuevas Tecnologías en el Deporte" culminado en un Congreso internacional sobre dicho tema y que presenta un área monográfica sobre Gestión Deportiva (23 al 27 de Marzo de 1992), y el Congreso sobre Políticas

Deportivas e Investigación Social (Pamplona 19 al 21 de Abril de 1991) en el que finalizó la constitución de la A.E.I.S.A.D., entre otros.

Diversas instituciones han contribuido también a incrementar esta oferta, como distintas Diputaciones o Ayuntamientos que han organizados cursillos, sesiones de conferencias o talleres de formación (como es el caso de la Diputación de Valencia, que ha organizado distintos cursos sobre Gestión Deportiva Municipal y Gestión de Instalaciones, editando las unidades didácticas de los cursos, o la Diputación de Barcelona, que ha realizado una importante labor editorial sobre temas relacionados con la dirección deportiva).

Finalmente, cabe destacar la constitución de asociaciones profesionales (como la mencionada AEISAD), que pueden resultar interesantes para el desarrollo de este ámbito científico y profesional, así como la realización de trabajos e investigaciones (proyectos de la CICyt sobre gestión deportiva, estudios sobre práctica deportiva o dotación de infraestructura a nivel comarcal y local), la aparición de publicaciones científicas y divulgativas sobre el deporte que dedican su atención a temas de gestión deportiva (Revista de Psicología del Deporte, Apunts d'Educació Física, L'Esport i Temps Lliure), etc.

Por todo ello, cabe afirmar que a pesar de las diferencias que presenta nuestra sociedad respecto de la situación en los países más desarrollados, a partir de la década de los 80 se han desarrollado numerosos esfuerzos que permiten hablar de un gran desarrollo de la Gestión Deportiva a todos los niveles. Aunque es cierto que se debe ser cuidadoso al extrapolar los resultados y la situación de otros países a la de España, dado el diferente nivel que el deporte presenta, parece ser que las distancias tienden a reducirse progresivamente, y respecto a la gestión deportiva,

cabe esperar que en unos pocos años la situación sea muy similar (en cuanto a desarrollo y características) a la de los países pioneros en este campo.

3.4.1. Delimitación conceptual de la gestión deportiva.

Parks y Zanger (1990) comienzan la definición de la gestión deportiva señalando la existencia de términos distintos en inglés para referirse a una misma realidad: por un lado la distinción entre **sport** y **sports**, y por otro la distinción entre **management** y **administration**. Respecto al primer punto, estas autoras prefieren el término genérico "deporte" para referirse a la gestión deportiva, ya que el plural supone que los distintos deportes pueden ser considerados por separado, individualmente, en relación con su gestión y dirección. **Sport**, por el contrario, supone un enfoque más comprensivo, por lo que debería ser preferido al plural en cuanto a la denominación de programas de formación o de la propia especialidad profesional y académica. En cuanto a la confusión existente entre **management** y **administration**, Parks y Zanger advierten que con frecuencia su uso es intercambiable y las diferencias entre ambos no son claras. Aunque se ha propuesto una diferenciación entre ambos términos (Mullin, 1980, recogido por Parks y Zanger, 1990) en función del sector mayoritario de actuación, los recursos financieros y las relaciones con los clientes, que no está completamente aceptada, Parks y Zanger son partidarias de los términos **management** y **manager**, de acuerdo con las perspectivas más abiertas y dinámicas y su orientación al mercado de la mayoría de los puestos profesionales relacionados con la gestión deportiva. Chelladurai (1985) también recoge la distinción, señalando diferencias en función de los objetivos perseguidos (cuantitativos o no, y por tanto más aplicable a organizaciones lucrativas o no lucrativas), o una distinción entre planificación (**administration**) y ejecución (**management**), aunque señala que la mayoría de los autores utilizan ambos términos como sinónimos. Parkhouse (1991) refleja

también esta distinción, señalando que el término "sport management" es preferible por describir más cuidadosamente este campo de actuación, si bien recoge la intercambiabilidad con que se usan los diversos términos, e incluso las limitaciones que el término "management" pueden suponer respecto a ciertas prácticas o áreas de estudio mejor recogidas en el término "business". Por lo demás, Parkhouse recoge prácticamente los mismos argumentos citados por Chelladurai, y por Parks y Zanger. En cuanto al presente trabajo, las denominaciones "gestión deportiva" y "dirección deportiva", así como los términos gerente y director se utilizan como intercambiables y equivalentes al inglés "Sport Management", que se considera la denominación más precisa y pertinente así como la más extendida.

Para Chelladurai (1985), la Gestión deportiva consiste en la planificación, organización, liderazgo y evaluación de la actividad deportiva. Estos cuatro componentes de la gestión (deportiva), recuerdan bastante a los elementos que Fayol (1949) incluye en la función administrativa. De hecho, el manual de Chelladurai sobre gestión deportiva se limita a clarificar esas cuatro funciones desde una perspectiva organizacional genérica, y sólo se refiere al ámbito específicamente deportivo en unos pocos ejemplos en cada una de las cinco partes de su obra (una para definir organizaciones y otras cuatro para las cuatro funciones consideradas). Desde este punto de vista, Chelladurai identifica gestión deportiva a la gestión de organizaciones deportivas (incluyendo las que ofrecen el uso de instalaciones, las que ofrecen un calendario de actividades, las que ofrecen una instrucción determinada, las que organizan competiciones o promueven la excelencia deportiva o las que regulan los asuntos deportivos a nivel local, regional o nacional), que no se diferencia de la "gestión" genérica (sin más calificativos). Cabe inferir por tanto, que las principales misiones de los gerentes deportivos serán:

- planificación: toma de decisiones sobre las acciones a emprender, que consta de siete etapas: definición de objetivos, identificación de limitaciones y

constricciones, especificación de criterios de desempeño, generación de alternativas de acción, evaluación de las mismas, selección de una alternativa y formulación por escrito del plan de acción a seguir.

- organización: División del trabajo en puestos, asignación a personas específicas y coordinación de las actividades realizadas por distintos puestos/personas.
- liderazgo: consistente en conseguir que las personas de la organización se encarguen de llevar a cabo las tareas encomendadas. Aquí se integran las teorías motivacionales y las teorías sobre liderazgo.
- evaluación: comprobación del grado en el que se han cumplido las metas, comprobando así la efectividad organizacional.

Parks y Zanger (1990) en su manual sobre la gestión del deporte y la actividad física, definen la gestión deportiva en su doble vertiente de quehacer profesional y preparación académica para ese posterior quehacer profesional. En el primer sentido, la labor profesional viene descrita tanto por los diferentes "settings" en los que esa actividad se produce como por las tareas comunes realizadas por los gerentes deportivos. En cuanto a los escenarios en los que se da ese desempeño profesional las autoras citan los programas deportivos escolares y universitarios, el deporte profesional (clubes), las organizaciones de deporte amateur (como el COI, los comités olímpicos nacionales, etc, dejando a un lado la cuestión de si el deporte olímpico es o no amateur), los clubes privados deportivos (clubes de golf, clubes de tenis, etc...), los establecimientos comerciales deportivos (boleras, pistas de esquí, etc...), los estadios y polideportivos, los programas deportivos de la comunidad (deporte municipal, etc), programas deportivos en empresas y en agencias sociales (la Cruz Roja, por ejemplo) o bien programas militares, programas de desarrollo en el deporte (impulsados por agencias tales como el Instituto de la Mujer o el Instituto de la Juventud), patrocinadores deportivos (de eventos importantes, o de clubes), y los medios de comunicación

deportivos (impresos y audiovisuales). Aparte de éstos citan diversos ámbitos relacionados con el mantenimiento de la forma física (como las clínicas de rehabilitación, clínicas de medicina del deporte, agencias sociales y equipos deportivos entre otros). En todos estos ámbitos, Parks y Zanger consideran que puede tener lugar en los puestos de responsabilidad una actuación profesionalizada en gestión deportiva.

En esos diferentes ámbitos, existe una variedad de puestos directamente relacionados con la gestión deportiva: director deportivo, director de promociones y director de instalaciones (en deporte universitario e intercolegial), director gerente, secretaria de viajes (ambos en clubes profesionales), director de una instalación, director de operaciones o director de personal (en grandes instalaciones, pabellones y polideportivos), director de un campus recreativo, relaciones públicas, directores de prensa y directores de marketing y promoción (tanto en el deporte universitario como en algunos clubes profesionales), periodismo deportivo, dirección de clubes recreativos, gimnasios y/o clubes deportivos de organizaciones e instituciones no deportivas, preparador físico, director de instalaciones y parques acuáticos, puestos relacionados con la medicina deportiva, etc...

Por supuesto, hay que notar que existen grandes diferencias entre la realidad deportiva norteamericana (EE.UU. y Canadá) y la de nuestro país, tanto al nivel del desarrollo del deporte, como del contexto en el que éste se mueve en relación con patrocinadores, número de practicantes, profesionalización de los clubes, número de grandes instalaciones deportivas existentes, etc. Aunque hay que ser conscientes que algunos de los ámbitos enumerados por Parks y Zanger, están alejados actualmente en nuestro país de la posibilidad de una gestión deportiva profesionalizada, no deja de suponer un horizonte en el que es muy posible que nos encontremos en

relativamente poco tiempo. De este modo, el número de clubes deportivos profesionales difiere mucho entre España y EE.UU., así como sus presupuestos, lo que incide en el potencial del mercado de trabajo de los gerentes deportivos profesionales. Lo mismo ocurre en el ámbito de las grandes instalaciones deportivas (las "arenas" o "forum" norteamericanos, que rondan los 9.000 en EE.UU.). Incluso algunos de los puestos citados no existen en España de manera diferenciada (como los directores de promociones en el deporte universitario que en nuestro país no está profesionalizado, por ejemplo).

En referencia a las responsabilidades y habilidades de los puestos de gestión deportiva, Parks y Zanger presentan una clasificación en cuatro grupos, elaborada a partir de un análisis de agrupamiento de las respuestas a una encuesta efectuadas por una amplia muestra de personas en una gran variedad de puestos de gestión deportiva. El primer grupo (tareas generales de gestión deportiva) está formado por aquellas tareas comunes a todos los puestos de Dirección Deportiva: marketing, ventas, hablar en público, las relaciones con la comunidad, correspondencia y las tareas de registro de información (como se ve, son tanto requisitos del puesto como habilidades que los gerentes tienen que poseer). Junto a esta categoría, estas autoras citan tres "clusters" de tareas requeridas en diferentes grupos de puestos de gestión, y que por tanto reflejan una distinción en varios grupos de carreras en gestión deportiva:

-Organización: agrupa las funciones relacionadas con presupuestos, contabilidad, coordinación, gestión de personal y de instalaciones, control dirección, evaluación y liderazgo (estas cuatro últimas, coinciden con las cuatro funciones consideradas por Chelladurai).

-Información: agrupa habilidades de comunicación, saber escribir, desarrollar publicaciones, y en términos más genéricos, organizar, analizar, sintetizar, difundir y reestructurar información.

-Deporte y ejercicio físico: agrupa funciones relacionadas con guiar ejercicios, evaluaciones y exámenes, actividad física, instrucción, acondicionamiento deportivo, etc. En definitiva, todos aquellos conocimientos científicos que tienen que ver con la preparación física y deportiva.

Por lo que respecta a la segunda vertiente de la gestión deportiva, la preparación profesional en el área, Parks y Zanger destacan junto a la experiencia de campo (practicum e internado) y una educación general (arte, historia, ciencia, etc además de pensamiento crítico y creativo), la necesidad de un currículum básico o principal que varía ampliamente de unos centros de formación a otros, pero que en su mayoría incluyen créditos en marketing, gestión, economía y contabilidad, finanzas, informática, fundamentos del deporte (sociología del deporte, historia del deporte), derecho deportivo, promoción del deporte, economía del deporte, junto a otros cursos. Cuando se trata del mantenimiento de la forma física, en la preparación profesional se incluyen cursos sobre anatomía, fisiología, instrucción en prescripción de ejercicios, metodología de la enseñanza, tareas administrativas, relaciones humanas, y otras materias.

Parkhouse (1991) también dedica los capítulos introductorios de su manual sobre gestión deportiva a ofrecer una doble perspectiva del área. Por una parte, el diseño curricular de los programas de formación deportiva (de los que da cumplida información en número y tipo) se centra en tres aspectos principales: las áreas de fundamentos consistentes en cursos ofrecidos típicamente por las escuelas de negocios (dirección, marketing, contabilidad, economía y finanzas, informática),

las áreas de aplicación centradas en la aplicación al deporte de aspectos fundamentales, tanto de contenido contextual (historia y filosofía del deporte, sociología del deporte, psicología del deporte) como de contenido específico (derecho del deporte, marketing del deporte, diseño y dirección de instalaciones), y las experiencias de campo, bien sea practicum o internado (trabajo en prácticas a tiempo parcial y a tiempo total, respectivamente, en puestos relacionados con la gestión deportiva). Pero lo más interesante radica en los tres aspectos que pueden determinar el desarrollo de las carreras en gestión deportiva, los escenarios de aplicación, el foco de interés y las competencias requeridas. Kelley, Beitel, DeSensi y Blanton (1991) distinguen puestos de gestión deportiva entre cinco grupos de escenarios posibles: deporte de ocio y recreación (clubes deportivos públicos y privados, empresas con programas deportivos y programas deportivos internos de instituciones educativas); deporte de alto nivel (deporte profesional, deporte universitario, organizaciones deportivas y servicios de dirección deportiva); industria de bienes deportivos; hostelería y viajes; y por último, instituciones no lucrativas (sector de voluntarios, agencias del gobierno a nivel local...). en cuanto a los principales focos de interés, estas autoras distinguen entre la orientación a la salud y la actividad física, por un lado, y la orientación al deporte y la recreación como objeto de la función directiva. En base a estas dos distinciones se abre un amplio panorama de puestos de dirección deportiva, caracterizados de forma diferentes, ofreciendo carreras profesionales distintas y con responsabilidades propias. Sin embargo, las competencias básicas en esa gran variedad de entornos son las siguientes, en diferente grado y proporción: habilidades básicas como comunicación oral y escrita, habilidades informáticas, matemáticas, de organización y de liderazgo, junto a gran vitalidad física; habilidades de marketing y ventas, relacionadas con promover ideas, convencer a otras personas, difundir conceptos o promocionar bienes o eventos; dirección de eventos y programas; dirección y supervisión de personal; dirección de instalaciones y gestión y dirección financiera.

relativa a la planificación, presupuesto, y control de todos los aspectos económicos de la organización (Kelley, Beitel, DeSensi y Blanton, 1991).

3.4.2. Estudios sobre el contenido y los requerimientos de los puestos de gestión deportiva.

Junto a los tres manuales mencionados sobre "gestión deportiva", de los que hemos destacado las aportaciones más relevantes para la clarificación conceptual y la definición de la gestión deportiva como actividad profesional y las competencias y habilidades requeridas en los puestos de gestión, conviene destacar una serie de estudios empíricos centrados en el estudio de las competencias y las necesidades de formación de los gerentes de instalaciones deportivas.

Una primera serie de estudios, compuesta principalmente por tesis doctorales o tesis master, pretende determinar las necesidades curriculares de los programas de formación en gestión deportiva. Por lo general, estos estudios parten de una lista de cursos y experiencias académicas y profesionales, analizando la relevancia que presentan para los gerentes deportivos, o analizan las habilidades y competencias más importantes para el desempeño exitoso de los puestos de gestión deportiva.

Zwald (1985) elaboró un listado de items, que comprendía diversos grados educativos, diversos niveles de competición y rendimiento deportivo, una serie de eventos en relación con la experiencia en temas de entrenamiento, administración, experiencia profesional, y una lista de cursos y materias, hasta un total de 64 items. Zwald realizó una encuesta a partir de este listado, que presentó a una muestra de 170 directores deportivos de "colleges" y universidades encuadrados en la III división de la NCAA (sección de la asociación deportiva universitaria

compuesta por los centros que no ofrecen becas deportivas a los estudiantes), y a 28 coordinadores deportivos, todos ellos en activo. Los encuestados debían valorar la importancia de cada uno de los 64 items para el éxito en su desempeño profesional, según una escala de respuestas de cinco alternativas. Entre los directores deportivos, diversos items presentaron un promedio mayor a 4: la licenciatura y un master relacionado con la gestión deportiva, tener experiencia como entrenadores a nivel universitario (por encima de su propio rendimiento como deportistas), los encuentros profesionales realizados (más que su experiencia en puestos relacionados con la administración) y cuatro cursos: administración deportiva, derechos y responsabilidades legales, relaciones humanas y psicología del personal, y habilidades de comunicación escrita. En cuanto a los coordinadores de la administración deportiva, las puntuaciones fueron en líneas generales más altas en la mayoría de los items, aunque éstos suelen aparecer en un orden muy similar al del grupo anterior. Destacan la licenciatura y la realización de un master, el entrenamiento mediante internado (prácticas en una organización), y una experiencia en puestos de administración de un año o más, la asistencia a reuniones profesionales y la pertenencia a una o más asociaciones profesionales. Además, quince de los cursos y materias considerados presentaron una media superior a 4, entre los que destacan junto a los cuatro cursos más importantes para los directores deportivos los referentes a relaciones públicas, prácticas en administración deportiva y habilidades de comunicación oral.

Como se puede observar, la técnica de recogida de información empleada por Zwald combina en cierta medida la perspectiva de los incidentes críticos (ya que su propósito es determinar aquellos eventos de la vida académica y profesional de los gerentes deportivos que son de especial importancia para garantizar el éxito profesional en esos puestos), con la aproximación de los inventarios o "checklist", ya que el autor propone una lista de items cerrada, elaborada previamente a partir

de las opiniones de un grupo de expertos, de la bibliografía sobre el tema y del contenido curricular en la formación en gestión deportiva. Además, la orientación básica del autor son las habilidades y formación necesaria para desempeñar correctamente los puestos analizados, ya que uno de los objetivos de la investigación llevada a cabo por Zwald es contribuir a una mejora y actualización de la formación en gestión deportiva que permita afrontar con éxito los problemas que esta área profesional se ve obligada a encarar desde finales de la década pasada (los recortes presupuestarios en materia deportiva de las instituciones universitarias, y la necesidad de optimizar el uso de las instalaciones y rentabilizarlas social y económicamente).

Lambrecht (1986) adopta una perspectiva muy similar en su estudio sobre las competencias de los gerentes de clubs deportivos, donde a partir de la revisión de algunas definiciones de gestión deportiva, acepta un cierto grado de acuerdo en cuanto a las funciones a desempeñar. Las contribuciones más destacadas por Lambrecht son la definición de función administrativa de Fayol (planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar; 1949), la definición de gestión de Chelladurai (planificar, organizar, liderar y evaluar; 1985), la aportación de Mintzberg (1973) sobre los roles desempeñados por los directivos en su trabajo (interpersonales, informativos, y decisores) y la clasificación de Katz (1974) de las tareas requeridas en puestos de gestión (habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales), a las que Zeigler (1979) añade habilidades personales y habilidades "conjuntas". En el caso de la gestión deportiva, las habilidades técnicas son el conocimiento y experiencia en el uso de equipamiento y comprensión del ejercicio, así como cuestiones relativas a la marcha del sector como contabilidad o derecho. Las habilidades humanas se centran en las interacciones con las personas, tanto empleados como clientes, mientras que las habilidades conceptuales se refieren a la comprensión de las relaciones entre las diferentes

funciones de la organización, las consecuencias de los cambios y las relaciones entre el propio negocio con el entorno comunitario, social y económico. Zeigler define las habilidades conjuntas como una mezcla de los tres apartados anteriores, y su inclusión como una categoría con sentido propio hace referencia a la necesidad de los gerentes deportivos sean efectivos en todas ellas. Las habilidades personales se refieren a la eficacia en la organización del tiempo, la organización de las propias ideas y pensamientos y mantenerse al día de las tendencias y eventos que ocurren.

El estudio de Lambrecht (1986; 1991) parte de un listado de 33 competencias y 30 cursos y materias (depuradas por un grupo de nueve expertos que desecharon los items cuya importancia fuese inferior al punto medio de la escala), y pretende determinar si existen diferencias en la importancia que otorgan a cada uno de esos aspectos los directores de clubes deportivos comerciales agrupados en función de su tamaño (operacionalizado en número de socios y ganancias anuales). Las puntuaciones para todos los items considerados superan el punto medio en una escala de respuestas de seis alternativas, en una muestra de 264 clubes deportivos clasificados por su tamaño en tres categorías.

Los resultados obtenidos muestran escasas diferencias en función del tamaño de los clubes en cuanto a la importancia de los items para la realización de la gestión de dichos clubes. Ello no quiere decir que la gestión sea igual en los clubes, sea cual sea su tamaño, sino que la formación necesaria y las habilidades requeridas son básicamente las mismas en los clubes de los tres tamaños considerados. Entre las competencias destacan como más importantes: la comunicación con la clientela, la motivación de los empleados, manejar y tratar las quejas de los clientes, la comunicación con el equipo de trabajo, la toma de decisiones, la supervisión del equipo y el personal, la evaluación del club como un negocio y la gestión del tiempo. Entre los cursos de formación destacan marketing y gestión empresarial (por

encima de 5) y otros cursos como comunicación de ventas, relaciones públicas, presupuesto, habilidades de comunicación oral, o prácticas en gestión de un club deportivo, entre otras.

Por otra parte, a partir de estas dos escalas (la de competencias-habilidades por un lado, y la de cursos de formación por otro) de fiabilidad 0.91 y 0.92 respectivamente, Lambrecht realiza un análisis factorial que en nuestra opinión particular no tiene demasiado sentido teórico. Lambrecht define seis factores, componentes de diseño (25 elementos), comunicación (2 elementos), habilidades deportivas (2 elementos), presentaciones (2 elementos), contabilidad (1 ítem) y presupuesto (1 ítem), que como se ve no ofrecen una gran consistencia teórica. Las conclusiones de Lambrecht señalan que la base de conocimientos es más similar que diferente a lo largo de los diferentes tamaños organizacionales, y que las necesidades curriculares de los programas de gestión deportiva son interdisciplinarias, con una mayoría de cursos ajenos al departamento de Educación Física.

Como se puede observar, la perspectiva de Lambrecht es muy similar a la de Zwald, ya que ambos parten de un listado elaborado previamente, formado por competencias y cursos de formación, con una clara orientación hacia las capacidades de los ocupantes de los puestos más que a las tareas realizadas, y utilizando como variable de referencia la importancia de las tareas para el éxito en el desempeño. Las diferencias de ambos trabajos son el tipo de muestra utilizado (Zwald, deporte universitario; Lambrecht, clubes deportivos comerciales), y la variable de contraste que utilizan para explorar si existen diferencias (Zwald, el tipo de puesto relacionado con la posición jerárquica en el sistema deportivo; Lambrecht, el tamaño del club), pero ambos realizan análisis estadísticos de gran sencillez, y presentan un marco teórico en el que se incluyen contadas variables, poniendo a prueba unas hipótesis muy específicas. Sin embargo, estos dos trabajos constituyen

un claro ejemplo de estudios orientados a las competencias requeridas por los ocupantes de puestos de gestión deportiva, que han sido realizados desde el propio entorno de la gestión deportiva. Cabría denominar a este enfoque "**perspectiva curricular**", ya que una de las principales pretensiones es perfeccionar el contenido de los currícula de la formación en Dirección deportiva. Frente a esta situación, estudios similares podrían realizarse partiendo de la teoría organizacional o el análisis de puestos, o desde ámbitos próximos a las escuelas de dirección y gestión. Cabe recordar que el desarrollo de la gestión deportiva ha surgido principalmente desde las Escuelas y Departamentos de Educación Física, con la aportación de diferentes profesionales de otros ámbitos científicos y profesionales, pero sería conveniente contribuir al desarrollo de esta área de conocimiento desde otros campos científicos.

Otro estudio surgido desde el entorno de la gestión deportiva es el de Brown (1988; 1990), cuyo propósito es determinar las variables que permiten predecir el éxito en los estudios de gestión deportiva y la posterior carrera profesional en esta área. Las aplicaciones que ello tiene de cara a la selección de candidatos y de cara a la formación de los mismos son obvias, como también lo es la vinculación de este estudio con la universidad pionera en los estudios de gestión deportiva. El estudio está basado en los datos de 161 alumnos de los últimos diez años en los citados estudios (el número total de los que se tienen datos completos en las variables utilizadas). Se consideraron como predictores del rendimiento académico durante los estudios toda una serie de medidas académicas previas, de las que resultaron significativas el promedio de las calificaciones de pregrado, las actividades extracurriculares realizadas antes del inicio de los estudios en gestión deportiva, haber trabajado a tiempo completo en actividades relacionadas con la gestión deportiva y la edad. Sin embargo, ninguna de las variables consideradas como predictores muestra resultados significativos sobre el éxito profesional evaluado

como el tiempo empleado en encontrar trabajo a tiempo completo tras la graduación. Los resultados encontrados por Brown tienen el interés de mostrar algunas de las variables que se relacionan con el aprovechamiento de los estudios, y de señalar que las variables que contribuyen a predecir el éxito académico no son útiles para predecir el éxito profesional. Junto a esto, Brown ofrece un perfil de los alumnos de "dirección deportiva" de la Universidad de Ohio durante los años 1977-1987, lo que supone una información valiosa para conocer como son las personas que presumiblemente ocupan puestos de gestión deportiva. En ese perfil destaca el alto porcentaje de varones (70%), las buenas calificaciones académicas de un sector amplio según distintos indicadores, con casi el 40% mayores de 25 años al ingresar en los cursos especializados en gestión deportiva, y un 82% de los alumnos del programa aceptaron empleos en gestión deportiva (el 76% encontraron trabajo en menos de un año tras realizar un internado).

Partiendo de una perspectiva similar, Chason (1985) realizó un estudio para determinar la conveniencia de desarrollar un programa de "Administración deportiva" en el estado de Tennessee, y determinar sus contenidos. Una encuesta a 162 administradores deportivos de cinco categorías distintas: directores de centros de educación secundaria, directores deportivos de esos centros, directores deportivos universitarios, directores deportivos de grandes instalaciones deportivas ("arenas") y directivos de instalaciones abiertas al público en general. Esta muestra presenta un perfil caracterizado por una experiencia profesional de 5 años o menos, realización de un master, especialización en educación física a nivel de pregrado y en administración a nivel de grado, con responsabilidades adicionales a las de gestión deportiva, que confían más en la experiencia a la hora de llevar a cabo sus responsabilidades que en la formación reglada, y que no han realizado en ningún caso programas graduados de Administración deportiva. Los resultados que presenta Chason, indican que de las 14 tareas incluidas en la encuesta, las más importantes

para los encuestados son presupuesto, dimensionalización de la plantilla, relaciones públicas, coordinación del equipo y aspectos médicos del deporte. Asimismo, los encuestados se sienten profesionalmente preparados para desempeñar correctamente todas las tareas consideradas en el cuestionario. Finalmente, de los 14 cursos que Chason presenta a los encuestados (lista elaborada a partir de los contenidos de los 18 programas existentes en USA en Administración deportiva), ocho deberían ser obligatorios y seis deberían ser optativos. Entre los obligatorios, destacan organización y administración (el más importante para los encuestados), instalaciones y equipamiento, principios de contabilidad, internado (prácticas de campo), prevención y cuidado de lesiones deportivas, aspectos legales del deporte, relaciones públicas y principios de dirección. Además los encuestados se decantan por la experiencia de campo por encima de la realización de tesis.

Si bien el trabajo de Chason tiene el mérito de incluir un pequeño análisis de las tareas y responsabilidades que llevan a cabo los gerentes deportivos, presenta una gran sencillez metodológica (por ejemplo, no analiza diferencias entre los distintos tipos de puestos de gestión) y presenta ciertas limitaciones teóricas. La lista de tareas incluidas se refiere a aspectos muy generales del puesto de gerente (son más bien "funciones" genéricas a cubrir en la instalación), y la lista de cursos y materias sólo permite establecer una serie de cursos básicos del currículum en gestión deportiva, pero su reducido tamaño y la escala de respuestas utilizada limitan las conclusiones que pueden extraerse. Sin embargo, de la síntesis realizada por Chason de este estudio se desprende que los encuestados no consideran demasiado distinta en cuanto a formación y desarrollo del trabajo la gestión deportiva de la práctica directiva considerada globalmente.

Por último, desde esta perspectiva que podríamos denominar "curricular", Fielding, Pitts y Miller (1991), realizaron una encuesta entre 81 representantes

de los diferentes centros que ofrecen formación en Gestión deportiva en EE.UU. y Canadá, acerca de las posibilidades y condiciones de acreditar los programas de formación en base a ciertos estándares de calidad. Entre las conclusiones de estos autores podemos destacar la falta de acuerdo respecto a lo que constituye calidad educativa, entre los encuestados, así como la falta de acuerdo respecto a las competencias necesarias para el éxito profesional y los cursos de formación que deben ofrecerse para preparar a los estudiantes. Los cursos a ofrecer varían entre universidades, quizá a causa de la reciente implantación de los programas. Esto conlleva bajo número de estudiantes en los programas, escasez de experiencia en las facultades, abundancia de profesorado a tiempo parcial, o la dependencia de otros departamentos (en especial, departamentos de negocios). Otros puntos en los que se detecta falta de acuerdo entre los encuestados se refieren a las personas o instituciones que recibirían la responsabilidad de otorgar las acreditaciones a los distintos programas, y a los aspectos que determinan que un programa puede ser acreditado, es decir, es un programa de gestión deportiva de calidad contrastada. Sólo unos pocos cursos, en definitiva, se consideraron necesarios por al menos la mitad de los encuestados: economía, contabilidad, dirección, marketing y derecho económico, entre las materias relacionadas con los **fundamentos de los negocios y empresas**; derecho deportivo, dirección deportiva y un internado (prácticas preprofesionales), entre las materias de **aplicaciones al deporte**; y únicamente la sociología del deporte, entre los cursos relacionados con los **fundamentos del deporte**.

Otra serie de estudios sobre los puestos de gestión deportiva se centran en los aspectos de desarrollo y oportunidades de carrera. Entre ellos, podemos citar los estudios de Quain y Parks (1986), Parks y Quain (1986), Lopiano (1984) y DeSensi y Koehler (1989), de carácter más bien divulgativo, y el estudio más detallado de Kjeldsen (1990). A partir de una muestra de 69 graduados en un

programa de gestión deportiva, Kjeldsen analiza diversos aspectos de la carrera profesional en gestión deportiva, consciente de que los resultados no son generalizables a la población total. La evolución de las preferencias de los graduados, desde el ingreso en el programa, en relación con las áreas de aplicación a las que pretenden dedicarse, la distribución de graduados en esas grandes áreas (deporte profesional, universitario, marketing, etc), los puntos habituales de entrada al mercado de trabajo, y los patrones de carrera más habituales son algunos de los aspectos estudiados por Kjeldsen. Los niveles salariales predominantes, el nivel de satisfacción con la elección y el desarrollo de la carrera y los motivos alegados por los graduados que abandonaron este campo de trabajo de la gestión deportiva también son temas relevantes. Entre las conclusiones del trabajo destacan la alta retención de este campo de actividad, la gran atracción del deporte profesional, pero su escasa retención de graduados, los altos porcentajes de graduados que encuentran trabajo en su área de interés y la importancia que tiene en ello la realización de prácticas preprofesionales, la alta satisfacción con la elección de la carrera, la escasa movilidad entre diversas áreas (excepto entre deporte profesional y otras áreas, quizá debido a la gran competitividad de este sector) y los salarios no excesivamente altos en relación con la experiencia profesional.

Una tercera línea de estudios sobre la actividad de los gerentes deportivos se centra en el estudio de aspectos concretos de su trabajo. Haggerty y Denomme (1991) estudian las relaciones entre la actividad de los gerentes y la implicación de los usuarios en clubes deportivos, realizando siete recomendaciones sobre la actuación de los gerentes de los mismos: ser entusiastas, enfatizar las oportunidades de los clientes para mejorar sus habilidades y su salud, promover el club prescindiendo del estatus del mismo, asegurar las oportunidades de divertirse y conocer gente en el club, proponer actividades de forma que se minimice el tiempo de desplazamiento, aumentar los beneficios que supone a los usuarios el tiempo de

preparación, y promover actividades deportivas sin perder de vista los propósitos del club.

Inglis (1991) se centra en la influencia que los gerentes deportivos del ámbito universitario ejercen sobre el deporte interuniversitario. Este estudio señala las diferencias en influencia en función del nivel jerárquico del gerente, y su área de aplicación, y la influencia ejercida por cuatro grupos externos (asociaciones deportivas nacionales -ligas-, el consejo de universidades, y la unión deportiva interuniversitaria) mientras que la influencia de alumnos y corporaciones patrocinadoras parece ser menor.

El último ejemplo de este enfoque es el estudio de Branch (1990), centrado en las conductas de liderazgo de los gerentes deportivos, según su propia percepción y según las percepciones de sus subordinados. Entre los resultados destacan las diferencias entre la percepción de sus propias conductas de liderazgo del gerente y las percepciones, más bajas, de sus subordinados, las moderadas relaciones entre conductas de liderazgo y efectividad organizacional.

El último bloque de estudios que comentaremos, está compuesto por una serie de estudios que pretenden dar respuesta a una serie de necesidades de formación o de situaciones problemáticas detectadas en el campo de la gestión deportiva. Si bien estos estudios no realizan propiamente un análisis de las tareas, competencias o habilidades de los puestos de dirección en el ámbito deportivo, su intención de llenar un hueco en la formación de los gerentes o contribuir a su desarrollo profesional supone asumir ciertas responsabilidades o competencias para los gerentes deportivos. En este grupo de estudios, los aspectos menos relacionados con el deporte son los predominantes, siendo en la mayor parte de los casos cuestiones relacionadas con la economía y el mundo empresarial y de los negocios.

En esta línea, Howell (1986) plasma algunas de las dificultades con las que se encuentran los gerentes deportivos en el ámbito universitario norteamericano: dificultades para autofinanciar los programas deportivos, recorte presupuestario motivado por un descenso en el número de estudiantes matriculados (extensible a toda la institución), uso de los programas deportivos para la captación de nuevos alumnos y también para la captación de fondos adicionales, o la necesidad de recortar programas y actividades en deportes minoritarios o en niveles menores de la competición. A partir de estas crecientes dificultades, Howell pretende determinar los factores necesarios para obtener recursos adicionales: buscar nuevos usuarios potenciales y estudiar sus necesidades, analizar las actitudes hacia las instalaciones de los usuarios actuales y los potenciales, y fundamentalmente, evaluar usos alternativos de las instalaciones del campus. Howell propone la utilización de conceptos de marketing en la gestión deportiva, que en general encuentra la oposición de los administradores deportivos y de sus posibles destinatarios (actitud de rechazo por considerarlo algo ajeno al mundo deportivo universitario) y la falta de preparación en este tema de las personas que deberían llevarlo a cabo.

En este sentido, el autor destaca la necesidad de construir instalaciones polivalentes que puedan utilizarse para distintas propuestas (educación física, iniciación deportiva, competición a diferentes niveles, uso recreativo, actividades de captación de recursos. También propone una serie de líneas a seguir: trabajar sólo en proyectos con éxito (capaces de producir el 5% de los presupuestos de la instalación), buscar socios con los que compartir riesgos y beneficios, rentabilizar el trabajo de los voluntarios (utilizarlo, y estimular a los voluntarios), y utilizar los propios recursos siempre que sea posible. Sin embargo, la propuesta que centra el trabajo de Howell es el uso veraniego de las instalaciones y las condiciones que lo hacen posible. Se destacan cuatro aspectos: necesidad de un concepto de uso mas

amplio y mas a largo plazo (no solo 10 meses al año, no solo para formación, no solo para ahora sino para la evolución futura), la necesidad de una mayor interacción entre las instituciones educativas y la comunidad en la que se encuentran situadas, las necesidades de formación en determinadas áreas como el marketing, y la necesidad de generar nuevos productos que generen ingresos ante el descenso de matriculas.

Finalmente, Howell elabora una encuesta que remite a un gran numero de instituciones educativas sobre la importancia que tiene para las mismas toda una serie de actividades de uso veraniego de sus instalaciones deportivas. Entre los resultados de esta encuesta cabe destacar que el 97% de las instalaciones encuestadas utiliza las instalaciones en verano pero que el 73% de las mismas lo hace a menos de la mitad de su capacidad; la mitad de los fondos recogidos en verano suele provenir de la realización de "campus deportivos"; el 50% de los centros encuestados ingresa menos de 25.000\$ en el periodo veraniego por la utilización de sus instalaciones; los ingresos generados no revierten en el presupuesto de las instalaciones, sino en el presupuesto general de la institución (lo que deriva en una desmotivación para realizar actividades que generan ingresos extras); y quienes ingresan mayor cantidad de fondos realizan una amplia serie de actividades especializadas que incluye la propiedad y gestión de instalaciones comerciales (golf, tenis, bolos...).

El trabajo de Howell destaca por mostrar ciertas dificultades financieras y de funcionamiento de cierto tipo de instalaciones deportivas, así como por poner de manifiesto la importancia de ofrecer formación en una serie de áreas para poder afrontar esos retos. La importancia del trabajo de Howell va mas allá de sugerir una respuesta específica para esos problemas (el uso veraniego de las instalaciones) y ofrece una serie de pautas a seguir, de cara a determinar las competencias de los gerentes deportivos y la formación y habilidades que deberían poseer. Entre éstas

destaca no sólo el marketing, sino la necesidad de tener amplios conocimientos financieros, desarrollar programas de actuación y diseño de nuevos servicios, habilidades analíticas, pensamiento creativo y flexible, conocimiento del mercado y de las técnicas de análisis del mismo, planificación a medio y largo plazo, etc. Todo ello es coherente con las propuestas de otros autores sobre los cursos a ofrecer (por ejemplo, cursos incluidos en los estudios de Zwald, 1985; y Lambrecht, 1986), así como la tendencia a ofrecer cursos cuyo objetivo sea el desarrollo y adquisición de habilidades.

Partiendo de un enfoque similar, y con propósitos mucho más prácticos, se ha desarrollado una serie de breves monografías* que tratan sobre temas tales como dirección financiera, gestión de procesos de cambio, planificación estratégica de mercado, aplicaciones informáticas a la gestión deportiva, aspectos legales, desarrollo de programas recreativos, dirección de programas deportivos en clubes, etc... Estas monografías ponen de manifiesto, en cuanto que tratan de dar respuesta a las mismas, una serie de necesidades de formación en materias como marketing, planificación estratégica, técnicas presupuestarias, dirección de compras, cambio organizacional, etc... Así, Haggerty y Patton (1984) ofrecen dos modelos de elaboración de presupuestos aplicables a organizaciones deportivas, y varias técnicas específicas para ponerlos en práctica (alguno de ellos, mediante apoyo informático), así como varios modelos de planificación y puesta en práctica de compras y un programa para evaluar a los proveedores que incrementa la objetividad y eficacia de las decisiones de compra. Zeigler y Campbell (1984) ponen de manifiesto la necesidad de utilizar el marketing estratégico por parte de los gerentes deportivos ante ciertas dificultades a las que se ven enfrentados (en la misma línea del trabajo de Howell comentado anteriormente), y tras ofrecer una

* Stipes Monograph Series on Sport & Physical Education Management. Stipes Publishing Company.

síntesis de los fundamentos del marketing estratégico aplicables al ámbito deportivo, ofrecen un cuestionario de evaluación de los planes estratégicos de mercado basado en cuatro fases: definición de la organización deportiva (que comprende propuestas, metas de mercado y reglamentación de mercado), estado de la organización (incluyendo oportunidades de mercado y capacidades de la organización), desarrollo de un plan de marketing y financiación, y distribución de recursos. Mikalachki, Zeigler y Leyshon (1988) argumentan la necesidad de dirigir de forma óptima el cambio organizacional, analizando porque ciertos procesos de cambio fracasan en su implantación y ofreciendo una serie de pautas encaminadas a optimizar su puesta en marcha. Posteriormente, analizan un proceso de cambio organizacional realizado en una organización deportiva, evaluando su efectividad y detallando las dificultades, aciertos y errores del mismo.

Como se puede ver, estos tres trabajos presentan una perspectiva de gestión (sin adjetivos) más que de gestión específicamente deportiva, y su vinculación con el ámbito deportivo se limita a los destinatarios de estos trabajos, y el ajuste del nivel teórico al de personas no especialistas en la materia. Esta misma consideración es válida para otras obras como la de Chelladurai (1985), que aplican cuestiones generales al ámbito deportivo sin ninguna adaptación, modificación o la introducción de matizaciones o particularidades. En definitiva, no está completamente resuelto el debate sobre la gestión deportiva, y su carácter propio y diferenciado de la gestión en general, o por el contrario su identificación con la dirección organizacional sin particularidad alguna que distinga entre la aplicación a las organizaciones deportivas de su aplicación a otros contextos.

Tres perspectivas de las mencionadas (que hemos denominado enfoque curricular, enfoque del desarrollo de carreras y enfoque del desarrollo directivo en gestión deportiva, centrado principalmente en aplicar conocimientos directivos al

ámbito deportivo) abarcan la gran mayoría de estudios realizados sobre la gestión deportiva. Sin embargo, también se han llevado a cabo unos pocos estudios centrados en las competencias y responsabilidades de trabajo de los gerentes deportivos. Jamieson (1987) utilizó 112 competencias, que fueron ordenadas según su importancia por 300 directivos deportivos de tres niveles de empleo, competencias que fueron luego agrupadas en 12 áreas. Los tres niveles directivos mostraron diferencias en la ordenación: los directivos de alto nivel indicaron las técnicas directivas, negocios, aspectos legales y control como las más importantes; los directivos medios, señalaron las técnicas de programación, técnicas directivas, prevención de accidentes y seguridad, y control; los directivos de primer nivel ordenaron con mayor importancia la prevención de accidentes y seguridad, técnicas de programación, ciencia y filosofía.

Lambrecht (1987) también encontró diferencias en las competencias más importantes para los gerentes en función del tamaño de los clubes deportivos. Los resultados de la muestra total indican que las responsabilidades más importantes son la comunicación con los clientes, motivación de los empleados, tratar las quejas de los clientes, comunicación con el personal y procesos de toma de decisiones. Por su parte, Hatfield, Wrenn y Bretting (1987) utilizaron 50 responsabilidades de trabajo, junto a una serie de cursos educativos. Aunque las competencias sobre marketing, dirección financiera, administración y relaciones públicas comparten una alta importancia, estos autores encontraron diferencias significativas en la importancia de las competencias entre directores deportivos y directores generales de deporte profesional.

En la misma línea, cabe destacar el trabajo de Cuskelly y Auld (1991) sobre 124 gerentes deportivos en Australia, quienes diferenciaron cuatro sectores: organizaciones deportivas a nivel de estado, organizaciones deportivas a nivel local o

regional, organizaciones comerciales y agencias públicas implicadas en el deporte. Las responsabilidades más importantes (entre una lista de 25 ítems) fueron las relaciones públicas, dirección financiera, planificación y dirección de programas y comunicación interpersonal. La factorización de las 25 competencias del trabajo señaló la existencia de seis factores: ejercicio y salud, dirección y programación, leyes y finanzas, desarrollo personal, informática y marketing. Cuskelly y Auld encontraron diferencias significativas entre los distintos sectores en la importancia de las responsabilidades del trabajo, en la intensidad de las percepciones más que en la dirección de las mismas. Por ejemplo, en las organizaciones estatales o regionales-locales, la importancia concedida a los aspectos legales y financieros es mayor que en el sector comercial, mientras que en el sector público, la importancia percibida de las responsabilidades sobre ejercicio y salud es menor que en el sector comercial y en las organizaciones regionales-locales. Sin embargo, ciertas responsabilidades presentan valores más homogéneos (importancia similar en distintos sectores y entornos deportivos) que otras cuyas puntuaciones varían más entre los diferentes sectores.

Como ya se ha comentado anteriormente, la situación del deporte y la de la gestión deportiva de nuestro país están aún bastante alejadas respecto a las de los países en los que se han llevado a cabo la mayoría de los trabajos citados en este apartado. Esto motiva que los resultados de los estudios no puedan generalizarse a la ligera al contexto español. Por lo demás, estos estudios cuyo enfoque es mayoritariamente curricular tiene una utilidad limitada, dado que no especifican los niveles de profundización de las diversas materias, ni sus contenidos, sino que sólo permiten establecer áreas de contenido consideradas relevantes para la formación de los gerentes deportivos. En este sentido, puede afirmarse que en líneas generales los resultados de los estudios presentados son aplicables a la situación española, al menos como una referencia a alcanzar a corto plazo. Dado el actual nivel de

profesionalización de la gestión de instalaciones deportivas en España, en los próximos años los profesionales que se incorporen a los puestos de gestión deportiva deberán conseguir una formación mayor de la que ahora dispone la mayoría de los profesionales en activo. Esa formación puede estar constituida a grandes rasgos por materias y habilidades señaladas como importantes en los diferentes estudios que se han comentado. Puesto que la investigación sobre estos aspectos en el contexto español es más bien escasa, los hallazgos de los estudios generalmente Norteamericanos suponen un punto de partida útil. No obstante debe hacerse hincapié en que los niveles de concreción de esas materias son el elemento fundamental, que precisamente esos estudios no concretan, y justamente es en el nivel de aplicación de las materias donde pueden aparecer más diferencias entre la formación de los profesionales de distintos países, o de distintos puestos de trabajo (por ejemplo en función del tamaño de la organización, del tipo y objetivos de la organización, del nivel jerárquico y especialización del puesto, etc).

Dicho todo lo anterior, cabe destacar que la oferta española a nivel de Masters en Gestión Deportiva, se ajusta en líneas generales con los resultados obtenidos por la mayoría de los estudios revisados en este apartado. En el capítulo 5, que presenta la fase cualitativa de nuestro análisis de la gestión deportiva se trata con mayor profundidad el tema de la formación que se requiere en España para preparar a los gerentes deportivos.

3.5. Síntesis.

La dirección organizacional ha sido objeto de numerosas investigaciones, incluyendo análisis de tareas y estudios funcionales de los puestos directivos. Sin embargo, en el ámbito deportivo, los estudios sobre el contenido de los puestos directivos tienen una menor tradición. La creciente importancia del fenómeno

deportivo en nuestra sociedad, acompañada de su pluralismo y multidimensionalidad, han puesto de relieve el papel relevante que van a jugar los puestos directivos en el futuro, continuación de su importancia en los últimos años. Además, hemos visto como la propia evolución del deporte, de la sociedad y de las actitudes de los políticos y la Política hacia el deporte motivan la aparición de nuevos retos y de nuevas tendencias o "filosofías" de gestión deportiva. Todo ello ha multiplicado los esfuerzos destinados a ofrecer una adecuada formación que capacite a los profesionales encargados de desempeñar las tareas directivas en el mundo del deporte, aunque no ha estimulado la realización de análisis del contenido de esos puestos de trabajo, al menos basados en la teoría organizacional, más allá de una simple descripción de las funciones generales.

Diversos estudios han pretendido determinar el contenido curricular de los programas de formación en gestión deportiva, junto a diversas investigaciones destinadas a delimitar las competencias que deben tener las personas que desempeñen dichos puestos. cabe destacar que la mayoría de tales intentos han surgido, al igual que la mayoría de los programas de formación, del entorno de la Educación Física, con un mayor o menor apoyo según los casos de las escuelas y departamentos de Administración de Empresas o de Dirección de Negocios.

Antes de finalizar este repaso a lo que es y lo que requiere la gestión deportiva, conviene comentar algunos puntos que presentan gran consistencia en la literatura sobre el tema, y presentar los aspectos en los que se centra el debate sobre la formación en gestión deportiva, reiterando la escasez de estudios sobre lo que realmente hacen los gerentes deportivos en su trabajo cotidiano.

El primer punto que muestra un importante grado de acuerdo en la literatura es la vertebración de los currícula académicos en torno a tres bloques, los

"fundamentos" de la gestión, la aplicación de los aspectos fundamentales al ámbito deportivo, y las experiencias de campo (practicum e internado). Junto a ello, una serie de cursos y de competencias en diversas áreas son señalados repetidamente como básicos e incluso imprescindibles para un adecuado desempeño profesional. Entre ellos destacan los aspectos financieros y económicos, contabilidad, derecho y aspectos legales del deporte, marketing y promoción, relaciones públicas, elaboración de presupuestos, técnicas directivas, comunicación oral y escrita o relaciones interpersonales. Además, la dirección deportiva viene caracterizada por lo que se ha denominado en el capítulo 1, la aproximación normativa, definida por funciones generales: planificación, organización, liderazgo y control-evaluación de las actividades realizadas en las organizaciones deportivas.

Frente a estos puntos compartidos por la mayoría de autores, una serie de cuestiones aparecen sujetas a debate, y por el momento no parece que la dirección a seguir en los próximos años esté totalmente clara. En primer lugar, la orientación predominante de la formación en gestión deportiva ofrece dos posibilidades: una formación predominante en dirección organizacional, que resalte los aspectos empresariales y de negocios, junto a una formación complementaria en materia deportiva, frente a una formación que ponga el acento en el deporte como campo de aplicación, complementada por conocimientos sólidos en la teoría y prácticas de dirección organizacional. Bajo esta disyuntiva, permanece el debate acerca del carácter sustancial o circunstancial de las peculiaridades de la gestión deportiva respecto de la Dirección organizacional considerada sin más adjetivos.

En segundo lugar, el interés de la investigación se ha centrado tanto en las competencias de los gerentes como en los contenidos de los cursos que deberían ofrecer los programas de formación, lo que sugiere cierto grado de incertidumbre acerca del principal objetivo de tales programas de formación: desarrollar ciertas

capacidades en los profesionales de la gestión deportiva (relación, comunicación, planificación y organización, etc) o por el contrario, posibilitar el conocimiento y dominio de una serie de áreas de contenido, materias y especialidades. Si bien ambos enfoques no son completamente excluyentes, acentuar los contenidos requiere conocer con mayor detalle las necesidades de los distintos tipos de gerentes deportivos (en distinto tipo de organizaciones, distintos ámbitos, distintas áreas funcionales o tamaños, etc) y desarrollar programas de formación más ajustados a la variedad de posiciones que pueden encontrarse en el campo de trabajo. En definitiva, requiere diversificar la oferta de los programas de formación, contemplando una mayor especialización, ofreciendo por ejemplo cursos distintos para director de instalaciones deportivas, director de promoción o director de programas de actividades. Por el contrario, poner mayor énfasis en las habilidades requeridas supone ofrecer una formación generalista, basada en los fundamentos de la gestión deportiva, dejando a cargo de los destinatarios de esa formación la responsabilidad (y la libertad) de aplicar en la medida necesaria cada una de las habilidades y capacidades, y determinar el grado en que cada una de ellas debe ser puesta en práctica.

Por último, aunque los estudios de la gestión deportiva "orientados al trabajador" (término procedente de las teorías y técnicas de análisis de puestos), presentan un indudable interés, no cabe duda de que deberían complementarse con estudios realizados desde una aproximación "centrada en el puesto", es decir, en las actividades y tareas realizadas en el desempeño del trabajo, tanto para poder desarrollar la formación en gestión deportiva, como para poder responder a los retos y expectativas que tienen planteados los gerentes deportivos en la actualidad y en los próximos años.

4

ESTUDIO DE LA GESTION DEPORTIVA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA: OBJETIVOS, DIRECTRICES Y METODOLOGIA.

4. ESTUDIO DE LA GESTION DEPORTIVA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA: OBJETIVOS, DIRECTRICES Y METODOLOGIA.

Este capítulo pretende mostrar, en primer lugar, una visión general del estudio realizado sobre el trabajo de los gerentes deportivos en la Comunidad Valenciana, señalando cuáles han sido los objetivos que se pretendían cumplir, y cuáles han sido las líneas directrices que han marcado nuestro trabajo. La intención de este capítulo es, por tanto, facilitar la comprensión de los posteriores al brindar a los lectores la posibilidad de conocer el desarrollo del estudio desde su origen.

La segunda parte del capítulo tratará de los aspectos metodológicos de la investigación: descripción del cuestionario utilizado para analizar la gestión de instalaciones, las características de la muestra de gerentes y los procedimientos y técnicas estadísticas utilizadas para analizar los datos.

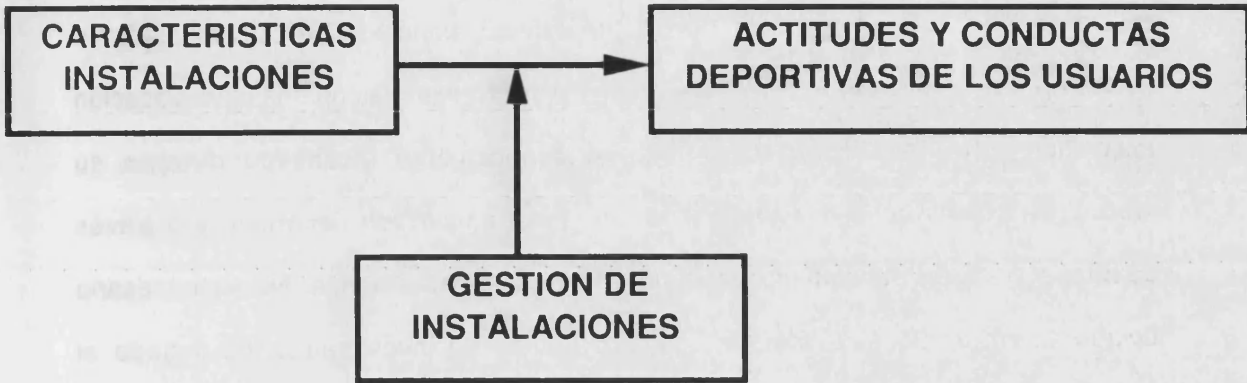
4.1. Punto de partida.

El origen del presente estudio se sitúa en una colaboración de nuestro equipo de investigación en la realización del Censo de Instalaciones Deportivas de la Comunidad Valenciana. Como complemento al citado Censo, se desarrolló un estudio sobre las actitudes y conductas relacionadas con la práctica deportiva en la población valenciana, a partir de una muestra de 1.000 personas de edades comprendidas entre los 15 y los 50 años (Peiró, 1987; Peiró, 1990). Entre otros muchos aspectos, se estudió la frecuencia de práctica deportiva, diversas condiciones de esa práctica, la satisfacción con las instalaciones deportivas utilizadas o las preferencias sobre las instalaciones deportivas a construir en el futuro.

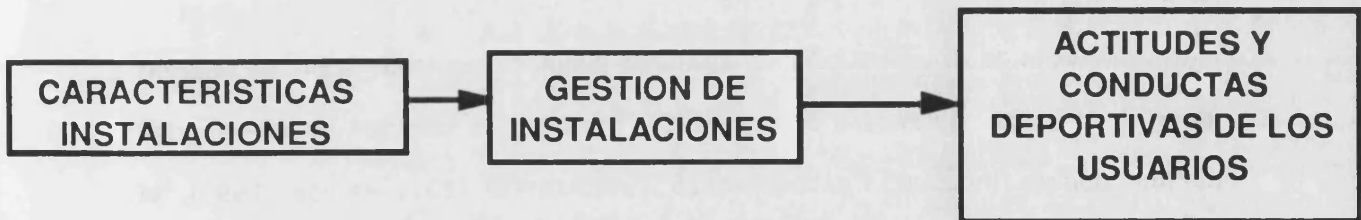
La existencia de relaciones significativas entre las actitudes y conductas deportivas de los ciudadanos y las características de la infraestructura deportiva disponible en el entorno cercano (número de instalaciones, tipo de espacios, calidad de las instalaciones, etc) fue una hipótesis que tomó forma durante la realización de este estudio. En consecuencia, se realizaron diversos intentos de comprobar la validez de dicha hipótesis y analizar cuáles son las relaciones entre infraestructura deportiva (en términos cualitativos y cuantitativos) y las actitudes y conductas deportivas de los ciudadanos (Ramos, Sanz, González, Codoñer, Roig y Peiró, 1991; Sanz, González, Ramos, Codoñer, Roig y Peiró, 1991). Sin embargo, desde el primer momento apareció claramente el hecho de que entre ambas variables existe otro elemento de gran relevancia: la gestión de las instalaciones deportivas. El desempeño de las tareas de gestión de la instalación podría estar asimismo relacionado con las variables actitudinales y comportamentales de los ciudadanos en relación al deporte. El papel desempeñado por la gestión deportiva podría adoptar tres formas (en realidad cuatro, si se considera la posibilidad de que no juegue ningún papel significativo): un efecto modulador de la relación entre la infraestructura deportiva y los ciudadanos, un efecto mediador de la influencia ejercida por la infraestructura sobre las actitudes y conductas deportivas de los ciudadanos, o bien la infraestructura deportiva y la gestión de las instalaciones ejercerían una influencia aditiva sobre las actitudes y conductas de los ciudadanos (ver figura 4.1).

Es así como nuestro equipo de investigación se interesa por el estudio de la gestión deportiva, y a partir de esta base se desarrolla un nuevo proyecto de investigación. Por una parte, se pretende analizar qué es y cómo se realiza la gestión de las instalaciones deportivas. En segundo lugar, estudiar si existe relación entre la infraestructura y la gestión de las instalaciones y diversas variables (frecuencia de práctica deportiva, condiciones de práctica, satisfacción con las instalaciones

FIGURA 4.1. RELACION ENTRE LA GESTION DEPORTIVA, LA INFRAESTRUCTURA Y LAS ACTITUDES Y CONDUCTAS DEPORTIVAS DE LOS USUARIOS: MODELOS HIPOTETICOS.



MODELO DE MODULACION



MODELO DE MEDIACION



MODELO ADITIVO

utilizadas, preferencias sobre las instalaciones a construir).de los ciudadanos tanto usuarios como no usuarios de las instalaciones). Si esas relaciones existen, determinar la forma en la que se producen (efecto modulador, efecto mediador o efecto aditivo). Pero además, este proyecto se pone en marcha con una clara vocación aplicada, y pretende aprovechar todo el conocimiento alcanzado durante su realización para contribuir a mejorar la formación en gestión deportiva, y a través de ello, mejorar el desempeño de la gestión de las instalaciones. No es necesario aclarar que durante este proceso, nuestro equipo de investigación ha llegado al convencimiento del importante papel desarrollado por los gerentes deportivos en la prestación de servicios deportivos y de cobertura de las demandas sociales en materia deportiva, al margen de cuál sea el grado y forma de relación de la gestión con las otras variables mencionadas.

Si en otros lugares se han presentado algunos resultados sobre la relación entre la gestión de las instalaciones deportivas con ciertas variables de los usuarios de las mismas (Ramos, Peiró, Zornoza y González, 1991; Ramos, 1991), el presente trabajo se centrará en el estudio en profundidad de la gestión de las instalaciones deportivas, el contenido de los puestos de trabajo encargados de llevarlo a cabo, y en los diferentes perfiles de desempeño del puesto en una muestra de gerentes de instalaciones de la Comunidad Valenciana casi en su totalidad.

4.2. Las directrices del estudio de la gestión de instalaciones.

En consecuencia con el punto de partida de la investigación, y dada la amplitud de los propósitos, el estudio de la gestión de instalaciones deportivas viene marcado por tres requisitos que determinan el proceso a seguir y el método de estudio. Por una parte, conviene conocer el contenido del puesto de trabajo de

gerente deportivo, y por esto la perspectiva del análisis de puestos de trabajo, especialmente en su orientación a las tareas resulta de utilidad. Pero en segundo lugar, uno de nuestros propósitos reside en conocer el "estado" de la gestión deportiva, en desarrollar una valoración del desempeño de los gerentes, aun en términos muy genéricos o globales, para llegar a tener una panorámica del nivel de "calidad" con que se realiza la gestión de instalaciones deportivas.

Además, el intento de contribuir al desarrollo progresivo de la formación en gestión deportiva (que en nuestro país se encuentra en sus primeros, aunque firmes, pasos) requiere que los dos puntos anteriores (contenido de la gestión y valoración de sus realizaciones) se combinen con las habilidades, competencias, requisitos o áreas de contenido que son necesarias para un correcto desempeño del puesto. En otras palabras, el contenido del puesto y su valoración deben poder relacionarse con las necesidades más relevantes de formación en el ámbito de la gestión de instalaciones.

Esas tres líneas maestras han sido en gran parte los determinantes del proceso seguido en esta investigación. Los instrumentos de análisis disponibles con antelación no satisfacían plenamente las pretensiones de nuestro equipo, lo que llevó a plantearse la elaboración de un instrumento de análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas específico para esta ocasión. Para el equipo que lo ha desarrollado, el cuestionario resulta mejorable en muchos aspectos, pero cubre los objetivos planteados de manera razonable. Previamente a la elaboración de ese cuestionario, que se incluye entre las técnicas basadas en inventarios de tareas, se desarrollaron diversas mesas redondas con personas relacionadas con la gestión de instalaciones deportivas, lo que sirvió tanto para conocer la problemática de este campo de estudio, como para definir y perfilar diversos aspectos del instrumento de análisis.

Por tanto, el estudio presenta dos fases diferenciadas, una de carácter cualitativo consistente en la realización de cinco mesas redondas desarrolladas con profesionales de la gestión a diversos niveles y en distinto tipo de instalaciones y con personas en periodo de formación en temas relacionados con la gestión deportiva (30 personas en total), y una segunda fase de carácter cuantitativo. Esta segunda fase consistió en el análisis del trabajo a través de cuestionario de 44 profesionales de la gestión de instalaciones.

Los resultados que se presentarán en los siguientes capítulos siguen el mismo esquema. Por una parte, se presentará un resumen de los resultados más destacados de las mesas redondas realizadas (capítulo 5). Por otro lado, a partir de los datos obtenidos a través de los cuestionarios de análisis del puesto de gerente, se presentarán datos descriptivos acerca de las tareas y actividades realizadas por los gerentes encuestados, lo que permitirá caracterizar los contenidos de la gestión de las instalaciones (capítulo 6), y se comentarán detalladamente distintas formas de desempeño del puesto o distintos perfiles de gerentes de instalaciones, determinados a partir de técnicas de análisis de clusters jerárquicos y no jerárquicos (capítulo 7). Los perfiles de desempeño de la gestión se presentan de forma diferenciada en cinco áreas de la gestión de las instalaciones, y de forma global, incluyendo conjuntamente esas cinco áreas. Este último punto incluye el estudio de las variables que puedan explicar las diferencias en el modo de llevar a cabo la gestión, bien sean características de las personas que la desempeñan (variables sociodemográficas como la edad o la antigüedad en el puesto), bien se trate de variables relacionadas con el propio puesto y el contexto en el que se desarrolla (nivel jerárquico, tamaño y propiedad de la instalación, tamaño de la población en que está situada).

4.3. Elaboración del cuestionario de análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas.

Entre los diferentes métodos de análisis de puestos se optó por utilizar un cuestionario, porque como ya se ha comentado la versatilidad de este tipo de instrumentos se adapta mejor que ningún otro a nuestros propósitos, con la posibilidad de recoger información cuantificable, a la que se pueden aplicar procedimientos estadísticos informatizados. La aplicación de otros métodos hubiese supuesto mayores dificultades para alcanzar los mismos resultados, o bien la información recogida hubiera sido menor. Además, dados los requerimientos de la investigación, la creación de un cuestionario específico para el puesto de gerentes de instalaciones deportivas resultaba preferible a la utilización de otros ya existentes.

Al comenzar el estudio de la gestión, el primer acercamiento realizado fue determinar las principales facetas o áreas de actuación del trabajo de los gerentes de instalaciones. 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 áreas de la gestión claramente diferenciadas: el área de personal, el área económico-administrativa, el área de mantenimiento de la instalación, el área de marketing y promoción, y el área de planificación y oferta de servicios y actividades deportivas. 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 primera distinción por departamentos o funciones facilita la elección posterior de items sobre el trabajo de gestión.

Utilizando la terminología corrientemente empleada en el análisis de puestos, los cuestionarios o inventarios de tareas están formados por una serie de "descriptores del puesto", elementos que recogen tareas, actividades, conductas, funciones, competencias, responsabilidades, etc, específicos del puesto de trabajo. Respecto de cada uno de esos elementos o descriptores, se pide información según uno o varios "indicadores" a los informantes, sean éstos los ocupantes del puesto, sus compañeros, supervisores, un grupo de expertos, etc. Si se han empleado descriptores de muy distintos tipos en diferentes cuestionarios, no es menor la variedad de indicadores empleada, como la importancia de los elementos en el puesto, su relevancia para el éxito en el mismo, la frecuencia de realización, la dificultad de los elementos, grado en que permiten diferenciar a los trabajadores superiores en el puesto, la capacidad que se posee para llevar a cabo el elemento, etc...

En línea con lo anterior, una vez determinadas las áreas de la gestión, debe procederse a la determinación de los elementos descriptores del puesto, y de los correspondientes indicadores. En cuanto a los descriptores, se optó por formularlos en términos de actividades que presentasen una finalidad completa por sí mismas, es decir, se determinaron los principales componentes de cada una de las áreas. Aunque un gran número de elementos pueden considerarse como responsabilidades de los gerentes en las distintas áreas, esas responsabilidades que suponen la realización de diversas tareas, pueden contemplarse de forma conjunta como un ciclo cerrado de actividades.

Respecto a los indicadores, presentan algunas diferencias entre las distintas áreas consideradas. Se consideró conveniente pedir información acerca de la frecuencia con que se realizan los distintos indicadores, pero no en términos absolutos sino en relación a la frecuencia que los encuestados consideran idónea. En otras palabras, el indicador se refiere a la discrepancia que los ocupantes del puesto

perciben entre la frecuencia ideal o necesaria y la frecuencia real que presenta la actividad. Este tipo de variables ha sido empleada con frecuencia en los estudios sobre el ajuste persona-puesto (Edwards, 1991) a través de medidas diferenciadas, aunque en esta ocasión se ha preferido medir la discrepancia percibida por los ocupantes, mediante una sola variable.

Asimismo, la **participación** de los encuestados en los diversos elementos y el grado de responsabilidad o las competencias sobre los mismos es un aspecto de gran interés para nuestra investigación, aunque se utilizaron dos escalas de respuestas diferentes en las cinco áreas consideradas. Esto se debe a que, a partir de los contactos con personas relacionadas con la gestión deportiva y las experiencias aportadas por ellos, se observaron grandes diferencias entre las áreas de la gestión, de forma que en un gran número de instalaciones se contaba con personas que realizaban de manera especializada una serie de actividades de personal y económico-administrativas, especialmente en instalaciones de propiedad pública. Si bien ello puede sesgar la escala de respuestas de forma que se ajuste más a un tipo de instalaciones que al resto, la simplificación de la escala de respuesta resulta muy práctica a efectos de la contestación del cuestionario. Un indicador muy semejante a este ha sido utilizado por Page (1988) en su «Managerial Position Description Questionnaire».

En tercer lugar, se estimó conveniente considerar un indicador dirigido específicamente a valorar la realización de las distintas actividades por los propios encargados de llevarlas a cabo. Ello se plasma en la **necesidad de mejorar** la realización de cada elemento, según es percibida por los encuestados, bien por causa de escasez de recursos, falta de adecuada formación de los responsables o por cuestiones de sobrecarga de tareas y falta de tiempo para realizarlas adecuadamente. Sin embargo, las razones por las que los encuestados pueden encontrar una gran

necesidad de mejorar la gestión, no son exploradas puesto que este aspecto convertiría el cuestionario en un instrumento mucho más complejo. Sólo en la gestión del mantenimiento se ha modificado este indicador de las actividades realizadas, sustituyéndolo por una variable que evalúa la suficiencia de los recursos (tanto personales como materiales) destinados a mantenimiento, asumiéndose de hecho que es la falta de recursos la responsable de las necesidades de mejora existentes en esta parte de la gestión.

Junto a las variables mencionadas, en tres de las áreas (mantenimiento, oferta de servicios y actividades, y marketing y promoción) se ha considerado igualmente la realización de las tareas de manera planificada, considerada como variable dicotómica: se da **planificación** de las tareas, o bien esas actividades se realizan de forma no planificada.

Los descriptores incluidos en cada una de las áreas aparecen en el Anexo I, junto a las escalas de respuesta utilizadas en cada uno de los indicadores. La gestión económico-administrativa incluye items relacionados con tareas orientadas hacia la planificación y organización para el futuro; items referidos al seguimiento y control de los procesos de administración de los recursos, que tienen que ver fundamentalmente con la evaluación de procesos; también incluye items referidos a tareas más cotidianas con una claro componente administrativo.

La gestión de personal considera los diferentes componentes de la dirección de recursos humanos. Algunos de los items hacen referencia a aspectos relevantes para el desarrollo del equipo de trabajo, muy referidos a las distintas funciones de la dirección de recursos humanos. Otros items tienen que ver especialmente con la supervisión del trabajo y con la planificación de las tareas. Por último, diversos

elementos incluidos en el cuestionario hacen referencia a los diferentes aspectos de las relaciones laborales.

Los items incluidos en la gestión de mantenimiento se centran en tres aspectos: los relacionados con la conservación, cuidado y acondicionamiento de las instalaciones en sentido estricto; los relativos a ampliaciones, mejoras y nuevas construcciones; y los relativos a la organización y supervisión de las actividades de mantenimiento.

Los elementos más variados son los correspondientes a la oferta de servicios y actividades de la instalación, que consideran la organización de distintos tipos de actividades deportivas (y no deportivas), la existencia de ciertas prestaciones en la instalación (monitores, servicios auxiliares, atención al público), y las actividades destinadas a incrementar el uso de la instalación, así como items relacionados con su accesibilidad a los usuarios.

Por último, la gestión del marketing y la promoción considera tanto elementos destinados a promocionar la instalación y difundir en el mercado las características de su oferta como actividades encaminadas a ajustar las demandas deportivas que recibe la instalación (las necesidades del entorno y de los usuarios potenciales) a la oferta de la instalación. Este último aspecto supone analizar cuáles son las demandas que recaen sobre la instalación, estudiar la oferta que puede realizarse (lo que ofrece la competencia, lo que está disponible en el sector, novedades), así como comparar ambos polos.

Como puede apreciarse, los enunciados de los descriptores de la gestión están más orientados a los contenidos de la misma que a las conductas específicas de los gerentes, como puede ser el caso de cuestionarios destinados a analizar puestos

directivos como el ya citado MPDQ (Page, 1988) o el MP-JFI (Baerh, 1988; Managerial and Professional Job Functions Inventory). Sin embargo, el cuestionario utilizado en esta investigación no se limita a los elementos descritos.

El cuestionario también analiza las **relaciones** existentes entre la instalación deportiva (su gerente y personal, más exactamente) con una serie de organizaciones del entorno. Entre estas se incluyen instituciones y agencias de las Administraciones Públicas (Ayuntamientos, Gobierno Autonómico y Central, Federaciones), organizaciones locales (clubes, grupos de usuarios) y organizaciones proveedoras. Las relaciones son valoradas por los gerentes encuestados respecto al grado en que consideran que deberían mejorarse esas relaciones.

Otra parte del cuestionario, de gran importancia para los propósitos de esta investigación, trata de conocer cuáles son los aspectos que mayores dificultades causan al funcionamiento de la instalación y cuáles son los principales **problemas** que deben encarar los gerentes. Es por ello que se ha incluido una lista de situaciones que pueden resultar problemáticas en las instalaciones deportivas, para que los gerentes valoren si esas situaciones se producen o no en sus respectivas instalaciones, y en caso afirmativo, que evalúen la medida en que causan problemas. Las situaciones problemáticas han sido agrupadas en cuatro bloques, correspondientes a las áreas en las que se ha dividido la gestión de las instalaciones, exceptuando el marketing y promoción, y las relaciones con el entorno. Los descriptores (las situaciones problemáticas) han sido elaborados muy directamente a partir de los resultados de las mesas redondas celebradas con gerentes deportivos y personas muy relacionadas con la gestión, y se muestran en el Anexo I.

Estas son las tres secciones del cuestionario, la primera compuesta por cinco áreas de la gestión además de las relaciones con el entorno (con una lista de

descriptores en cada área y tres o cuatro indicadores para cada descriptor), la segunda que estudia las relaciones entre la instalación y otras organizaciones y grupos de su entorno y la tercera centrada en la problemática de la instalación en cuatro de las áreas consideradas. Ello se complementa con una ficha que recoge diversos datos del encuestado (edad, sexo, antigüedad en el puesto, formación académica, experiencia profesional, forma de contratación y horario de trabajo) y de la instalación (fecha de inauguración, propiedad, número y tipo de espacios deportivos y distancia al casco urbano).

4.4. Muestra de gerentes de instalaciones deportivas.

La selección de la muestra a encuestar fue realizada a partir del Censo de Instalaciones Deportivas de la Generalitat Valenciana (1987). En primer lugar se determinaron las poblaciones en las que encuestar a gerentes de instalaciones, teniendo en cuenta diversos criterios. Aproximadamente un tercio de las instalaciones a elegir debían corresponder a cada una de las tres provincias de la Comunidad Valenciana, mientras que en cada uno de ellas debían escogerse instalaciones situadas en grandes municipios, ciudades de tamaño medio y pequeñas localidades (éstas en una proporción ligeramente menor). También se consideró en la elección de los municipios su situación (costera o interior), y se procuró escoger municipios de la mayoría de las comarcas valencianas. A partir de una lista de municipios, se seleccionó del Censo de instalaciones una instalación de cada una de ellas, alternando las instalaciones de propiedad pública con las de propiedad privada e incluyendo instalaciones de diverso tipo.

Por tratarse de una muestra cualitativa, la elección no se realizó al azar, sino que a partir de los datos de cada instalación recogidos en el Censo se determinó

la instalación más oportuna en cada localidad para que la muestra total recogiese la mayor variedad posible. Sin embargo, cabe destacar un criterio de selección importante que determinó la muestra final: las instalaciones en las que se debía encuestar al gerentes debían presentar una gestión diferenciada (si no fuese así, no podría hablarse de encuestar al "gerente" propiamente dicho de la instalación). Este criterio supone que un gran número de instalaciones, en especial aquellas de pequeño tamaño pertenecientes a organizaciones no estrictamente deportivas, no esté prácticamente representada en la muestra final. Es el caso, por ejemplo, de diversos equipamientos deportivos (casi no puede hablarse de "instalaciones") localizadas en el sector hostelero y turístico (zonas residenciales, edificios de apartamentos, etc) o de equipamientos deportivos de instituciones educativas. En cualquier caso, el objetivo del muestreo no fue conseguir que los distintos tipos de instalaciones se hallasen representados de forma proporcional al número de instalaciones existentes, sino el de intentar garantizar la inclusión de alguna instalación de cada tipo en los diferentes grupos poblacionales (provincias y tamaños de la población).

A partir de una lista previa de unas 40 instalaciones, se procedió a entrar en contacto (mayoritariamente por vía telefónica) con el responsable de efectuar las tareas de gestión de la instalación. En cada caso en el que el contacto motivó la exclusión de la instalación, ésta fue sustituida por otra de características similares. Entre los motivos de rechazo de una instalación destacan la dificultad de establecer con precisión la persona responsable de llevar a cabo la gestión, las dificultades para conseguir la colaboración del gerente de la instalación (por problemas de tiempo, de desinterés, etc), las propias dificultades en contactar con el responsable de la gestión en la instalación, o la información ofrecida por el gerente respecto a la inconveniencia de su participación (reducido tamaño de la instalación, inexistencia de una gestión diferenciada, pésimo funcionamiento de la instalación o su situación fuera de uso, etc...). Conforme se fue desarrollando la labor de recogida de la

información, en función de las características de las instalaciones ya muestreadas se intentaron corregir algunos sesgos, destacando la escasez de instalaciones privadas ante las dificultades para conseguir la colaboración de sus gerentes. Al final de este capítulo se expondrán algunos comentarios sobre las consecuencias que el muestreo realizado pueden tener sobre la validez de los resultados. Pero conviene manifestar los problemas que supone obtener una muestra amplia de profesionales de la gestión deportiva que sea representativa de la población total, lo que se refleja en el elevado número de intentos que se han realizado (más de 70) para conseguir una muestra formada por 44 gerentes de instalaciones deportivas. Por lo general, se ha evaluado la gestión de una instalación en concreto, salvo en diversos casos en los que los gerentes encuestados han contestado en cuestionario en función de su actuación al frente de un complejo formado por varias instalaciones.

La distribución de los encuestados en una serie de variables sociodemográficas y laborales aparece en la tabla 4.1. Como se aprecia, una gran mayoría de los encuestados son varones, la distribución por edades muestra un ligero predominio de gerentes entre 30 y 40 años (media= 40.74), y más de un tercio de los gerentes encuestados lleva menos de 2 años en su puesto, junto a casi otro tercio que lleva entre 5 y 10 años. Por lo que respecta a las instalaciones en las que trabajan, predominan con diferencia los gerentes de instalaciones públicas, siendo la media de 12.18 espacios deportivos por instalación, con espacios de 5.48 tipos distintos. En más de la mitad de las instalaciones se dispone de unos 8 a 15 espacios, y en casi la mitad los espacios existentes son de 5 o 6 clases distintas. Ello permite calificar a los gerentes entrevistados como responsables de instalaciones polideportivas de tamaño medio-grande en cuanto a su número de espacios (otra cuestión sería el número de usuarios, de actividades, etc, que también podrían ser considerados indicadores del tamaño de la instalación).

Tabla 4.1. Descripción de la muestra.

Sexo:	Hombres	81.8%
	Mujeres	13.6%
Edad:	Hasta 30 años	16.0%
	De 31 a 40 años	36.3%
	De 41 a 50 años	25.0%
	Más de 50 años	19.2%
Antigüedad en el puesto:	Hasta 2 años	36.4%
	De 2 a 5 años	20.5%
	De 5 a 10 años	29.5%
	Más de 10 años	9.1%
Número de espacios deportivos en la instalación:	Hasta 7 espacios	15.9%
	De 8 a 10 espacios	27.3%
	De 11 a 15 espacios.	27.3%
	De 16 a 20 espacios	20.4%
	De 21 a 25 espacios	9.1%
Variedad de espacios deportivos en la instalación:	Hasta 4 tipos de espacios	25.0%
	5 o 6 tipos de espacios	47.7%
	7 u 8 tipos de espacios	27.3%
Propiedad de la instalación:	Propiedad pública	70.5%
	Propiedad privada	29.5%

Por otra parte, resulta interesante conocer la denominación que recibe el puesto de los encuestados. Un 13.6% de los mismos son los Concejales responsables del área de deporte en sus respectivos ayuntamientos, un 13.6% son Directores o Gerentes de organismos deportivos de carácter autónomo (Fundaciones o Patronatos

municipales), junto al 11.4 % que son Coordinadores, Directores o Animadores Deportivos municipales (esto es, los responsables municipales de deportes en municipios en los que el deporte se gestiona a través de la propia estructura del Ayuntamiento), aunque se incluye en este grupo el gerente de una institución educativa privada, cuyo puesto se denomina "delegado deportivo" y su situación jerárquica y estructural puede considerarse prácticamente similar. Sin embargo, el porcentaje más amplio corresponde a los Directores o Gerentes de club o instalación (40.9% del total), incluyendo también a un presidente de club recreativo. Otra categoría está formada por los "encargados de instalación", un 6.8% de los encuestados. Otro 6.8% de los gerentes son personal docente o administrativo de instituciones educativas (dos directores y un administrador). Por último, en dos de las instalaciones los encuestados son personal subalterno de la instalación, pero que sólo cuentan con un nivel jerárquico por encima de ellos que no lleva a cabo la gestión propiamente dicha sino que nada más se encarga de marcar directrices de actuación y señalar las políticas a seguir, por lo que se ha considerado a este personal como los verdaderos responsables de gestionar cotidianamente la instalación.

Debe destacarse que no conviene asumir a priori que la gestión realizada y el contenido del trabajo de los encuestados puede identificarse con la identificación de los distintos puestos. Uno de los propósitos de este trabajo consiste en averiguar si esas denominaciones son ajustadas al contenido real del puesto, o si por el contrario, gerentes que ocupan puestos con distintos nombres realizan su trabajo mediante patrones de desempeño comunes. En otras palabras, si todos los gerentes cuyo puesto recibe el mismo nombre presentan un patrón de desempeño del puesto semejante entre sí, pero distinto al patrón que siguen aquellos cuyo puesto recibe un nombre distinto. En principio, pues, las denominaciones son orientativas, y lo único que

permiten asegurar es la posición jerárquica ocupada, pero no el alcance de sus competencias y responsabilidades.

En definitiva, los complejos polideportivos (que agrupan diversas instalaciones anexas o dispersas) o instalaciones polideportivas municipales representan el 56.82% de la muestra total, junto al 6.82% de instalaciones autonómicas de similares características. Además, un 11.36% de los gerentes encuestados pertenecen a instituciones educativas (públicas y privadas), incluyendo los tres niveles educativos (básico, secundario y universitario). El resto de los gerentes encuestados pertenece a clubes de tenis y clubes recreativos (13.64% de la muestra total), polideportivos privados (6.82% de la muestra total), y un 4.54% a dos instalaciones que presentan características diferentes a las del resto de la muestra: un espacio recreativo formado por pistas de squash, gimnasio y bolera, en el que la cafetería y la zona recreativa (juegos y máquinas recreativas) suponen una parte sustancial, y una piscina cubierta regentada por un club de natación, que dispone de pequeños espacios complementarios.

4.5. Procedimientos de análisis.

El análisis de los datos presenta tres facetas claramente diferenciadas. En primer lugar, se describe la gestión realizada por los profesionales a partir de las medias obtenidas por la muestra en las variables descritas en el apartado anterior. Las medias se refieren a cada uno de los ítems considerados en las áreas de la gestión, en cada uno de los indicadores considerados (frecuencia de realización, participación y competencias de los gerentes, etc). Esto permitirá conocer los aspectos más destacados (puntuaciones más altas y más bajas) de cada área de la gestión.

Además, se han calculado los promedios individuales para cada una de las variables en cada área de la gestión. Esto ha permitido obtener además de las variables consideradas para cada ítem, una serie de variables que permiten estimar la realización de las tareas de la gestión en líneas generales. Por ejemplo, además de conocer la frecuencia con que los encuestados realizan cada uno de los 13 ítems incluidos en la gestión de personal, se ha obtenido la frecuencia global de esa área de gestión, obtenida promediando para cada encuestado las respuestas a esos 13 ítems. Los promedios corresponden a los ítems que no figuran con dato faltante, por lo que en ocasiones, no corresponden al número total de ítems.

En concreto, supone la existencia de 23 variables-promedio: la frecuencia de realización de tareas de las cinco áreas de la gestión, la necesidad de mejorar las cinco áreas (el área de mantenimiento con un enunciado distinto), las competencias y grado de participación del gerente en esas cinco áreas, el grado de planificación en tres de ellas (excepto personal y gestión económico-administrativa), la problemática suscitada en cuatro de ellas (descontando marketing y promoción), y la variable sobre las relaciones entre la instalación y las organizaciones de su entorno. La descripción de la gestión presenta asimismo, análisis diferenciales en función de la propiedad y el tamaño de la instalación en todas las variables consideradas.

El segundo paso de los análisis realizados consiste en la determinación de grupos de gerentes que realicen su trabajo de forma similar, utilizando técnicas de agrupamiento y clasificación. Los datos son sometidos a procedimientos de análisis de "clusters" jerárquicos y no jerárquicos, en los que las variables de agrupamiento (aquellas que sirven para agrupar casos por sus puntuaciones semejantes en ellas) serán las variables promedio de cada una de las áreas de la gestión. Esto supone la realización de cinco series de análisis de clusters, lo que permitirá identificar

grupos de gerentes respecto de la gestión en cada área. También se procedió a la realización de tres nuevas series de análisis de clusters. Una de ellas para identificar grupos de instalaciones con problemática semejante (empleando como variables agrupadoras las cuatro variables promedio de problemática en cada una de las áreas de gestión). Las otras dos para identificar grupos de gerentes que presenten una realización global de la gestión de manera semejante, incluyendo conjuntamente las cinco áreas. Una serie considera como variables agrupadoras, las frecuencias promedio en las cinco áreas, mientras que la última serie toma como base del agrupamiento los promedios de cada gerente de la necesidad de mejorar percibida en cada área de la gestión.

El último proceso de análisis de los datos pretende determinar si diversas variables de los gerentes y/o de las instalaciones están relacionados con la realización de la gestión según un determinado perfil. Para ello, se estudia la relación entre el patrón de desempeño de la gestión y una serie de variables como pueden ser la edad, sexo, y antigüedad en el puesto de los gerentes, el tamaño de la instalación en número y variedad de espacios deportivos, la propiedad de la instalación, o la denominación concreta del puesto de trabajo de los encuestados. Para ello, se comprobará si los análisis de varianza y distribuciones porcentuales realizados muestran diferencias significativas entre los diferentes grupos de gerentes identificados en los análisis de clusters, a través de pruebas F y chi-cuadrado. Este estudio de la composición de los perfiles de la gestión se llevará a cabo sólo en los clusters que consideran las cinco áreas de la gestión conjuntamente, es decir, las dos últimas serie comentadas en el párrafo anterior.

Las técnicas de agrupamiento requieren una explicación más detallada. El procedimiento para identificar grupos de encuestados cuya gestión presenta un perfil semejante comienza utilizando técnicas jerárquicas de análisis de clusters.

Mediante estas técnicas, "los resultados al alcanzar niveles de agrupación son generalmente dependientes. En consecuencia, las decisiones de localización realizadas al principio afectan a los clusters subsecuentes, y se generan categorías no óptimas" (Joyce y Slocum, 1984, p. 728). Es por ello que las técnicas jerárquicas se utilizan para determinar el número de grupos, pero posteriormente se emplean los métodos no jerárquicos para mejorar los clusters jerárquicos iniciales. El número de clusters a obtener se determina representando gráficamente el número de clusters jerárquicos frente al coeficiente de fusión. Esta prueba es análoga al "scree test" del análisis factorial (Aldenderfer y Blashfield, 1984). "Un punto de inflexión muy marcado en el gráfico resultante sugiere que no se aporta información nueva por las siguientes uniones de clusters" (Aldenderfer y Blashfield, 1984, p. 55). Un procedimiento complementario consiste en examinar los valores de los coeficientes de fusión para descubrir un "salto" significativo en el valor de los coeficientes. "Un salto implica que se han unido dos clusters relativamente diferenciados; así, el número de clusters anterior a esa unión es la solución más probable" (Aldenderfer y Blashfield, 1984, p. 57).

Una vez determinado el número de grupos, se utiliza un procedimiento no jerárquico "k-means", que permite mejorar los resultados. Una vez especificada la partición inicial, se calculan las medias (centroides) de cada cluster y se obtienen las distancias euclídeas entre las medias de todos los clusters. Tras ello, se asigna cada caso al cluster más cercano, reduciendo de este modo la varianza intra-grupo. Este procedimiento se repite hasta que la asignación a los clusters permanece estable y posteriores iteraciones del proceso no consiguen producir una disminución de la varianza intra-cluster (Joyce y Slocum, 1984; Aldenderfer y Blashfield, 1984).

4.6. Limitaciones del estudio.

Una vez comentados los objetivos, directrices y aspectos metodológicos de este estudio, conviene realizar una serie de comentarios para precisar el alcance de la investigación. En concreto, algunos aspectos de la investigación limitan la generalización de los resultados, ya que el muestreo no es totalmente representativo de todos los gerentes de instalaciones en activo. En concreto, diversos aspectos pueden limitar la representatividad de los resultados. Así, los espacios deportivos que podríamos llamar singulares no están bien representados en la muestra: las instalaciones náuticas, los clubes de golf, las estaciones de esquí, los circuitos para deportes de motor, etc, no están reflejados. Otro tipo de instalaciones, aunque incluidas, lo están en una proporción mucho menor a la real, como es el caso de los pequeños gimnasios que tanto han proliferado en los últimos años, en especial en las grandes ciudades, o las instalaciones escolares. Por otro lado, como se ha comentado al describir la muestra, se ha prescindido de cierto tipo de instalaciones por la falta de una gestión diferenciada en la misma, especialmente entre las instalaciones de menor tamaño y complejidad. Bien es verdad que en este caso no puede hablarse de falta de representatividad ya que en estos casos la gestión no ha sido analizada por causa de su propia indefinición.

En cierto modo, cabe pensar que la muestra presenta un sesgo hacia las instalaciones deportivas municipales, que representan la mitad de la muestra. Esto es cierto en parte, pero también lo es que es en estos casos donde la gestión deportiva queda mejor identificada, y que este tipo de instalaciones son las que mejor responden al propio concepto de gestión deportiva junto a las instalaciones privadas de tipo comercial. Esto es, las propias limitaciones de la gestión en cierto tipo de instalaciones son las responsables en bastante medida de la desproporción de la muestra en favor de las instalaciones municipales. Sin embargo, el estudio ha

pretendido recoger información con la mayor diversidad posible (excluyendo premeditadamente diversos tipos de instalaciones que por sus características no son comparables, como las pistas de esquí o las instalaciones náuticas). El propósito no es conocer la distribución porcentual de los gerentes que realizan o no realizan determinadas tareas, sino analizar el contenido del puesto de gerente de instalaciones (para lo cual la representatividad de la muestra no es un requisito imprescindible), y analizar si en las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana se puede diferenciar entre distintos modos de realizar esa gestión, y si las diferencias pueden explicarse a partir de variables de los propios gerentes o de las instalaciones. En definitiva, los siguientes capítulos intentarán responder a estas cuestiones.

5

**FASE DE ESTUDIO
CUALITATIVO:
MESAS REDONDAS SOBRE LA
GESTION DEPORTIVA.**

5. FASE DE ESTUDIO CUALITATIVO: MESAS REDONDAS SOBRE LA GESTIÓN DEPORTIVA.

5.1. Introducción.

En este capítulo, se ofrece un análisis de los comentarios y opiniones más destacadas recogidas en las 5 Mesas Redondas celebradas sobre la gestión de instalaciones deportivas. Estas Mesas Redondas se celebraron con un total de 30 participantes relacionados directamente con la gestión de instalaciones deportivas, y que en algunos casos se encuentran en periodos de formación específica en gestión deportiva. Las Mesas Redondas fueron grabadas y transcritas, y los contenidos de las mismas fueron estructurados y agrupados según su temática, de modo que las opiniones y comentarios de los participantes permitan conocer aspectos relevantes de la gestión de instalaciones deportivas, y del papel que los gerentes desempeñan en la misma.

Este estudio cualitativo supone un primer análisis empírico de la gestión de instalaciones deportivas, que tiene por objeto complementar el estudio cuantitativo realizado, cuyos resultados se presentan en los dos capítulos siguientes. Además, la fase cualitativa del estudio se realizó con el propósito principal de orientar la elaboración del cuestionario utilizado en la segunda fase, y guiar el desarrollo del estudio cuantitativo. Sin embargo, estas mesas Redondas no deben verse como un mero añadido, ya que su contribución al conjunto de la investigación tiene una gran importancia.

Por sus propias características, aunque el estudio cualitativo no permite realizar un análisis de la gestión que pueda cuantificarse, los comentarios y opiniones de sus participantes son muy interesantes de cara a comprender las



razones por las que pueden ocurrir algunas de las situaciones que se producen en la gestión cotidiana de las instalaciones, o a sugerir hipótesis que expliquen los resultados obtenidos en la segunda fase. Por ello, el valor heurístico de estas Mesas Redondas para el estudio de la gestión no es secundario, en el sentido de ser una herramienta para la preparación de la segunda fase. Por el contrario, ofrecen una gran riqueza informativa, que aunque no puede cuantificarse tiene un gran potencial para ofrecer respuestas a los interrogantes planteados en esta investigación: qué hacen los gerentes de instalaciones deportivas en su trabajo, qué formas distintas de desempeño del puesto se dan y qué implicaciones tiene ello para la formación en gestión deportiva.

Las Mesas Redondas totalizan cerca de 15 horas de discusión y debate poco estructurado. Tan sólo se contaba inicialmente con unas pocas cuestiones generales que los participantes trataban a voluntad. Conforme se desarrollaban las sesiones, los propios participantes establecían la evolución del debate, moderados por un miembro del equipo investigador. Las sesiones fueron celebradas con grupos de participantes con características comunes. Las tres primeras fueron celebradas con gerentes de instalaciones en activo: la primera con gerentes deportivos municipales de grandes municipios (por encima de los 20.000 habitantes en la mayoría de los casos), tanto gerentes de instalaciones, como gerentes de Fundaciones Deportivas Municipales y Coordinadores de Servicios Deportivos Municipales. La segunda se celebró con gerentes de instalaciones privadas y la tercera con gerentes de instalaciones municipales de municipios más pequeños (entre unos 1.000 y unos 13.000 habitantes). Las dos últimas se celebraron con personas que se encontraban siguiendo programas de formación en gestión deportiva, la mayoría con experiencia laboral en gestión deportiva. Una de ellas se celebró con alumnos de un Master de Gestión Deportiva y otra con miembros de un Curso de Doctorado sobre organizaciones deportivas.

Los temas tratados en cada Mesa Redonda no fueron totalmente los mismos. Las diferencias probablemente reflejen la existencia de distintos focos de interés entre los participantes de cada sesión. Así, los gerentes de instalaciones públicas de grandes municipios se centraron principalmente en el debate sobre las estructuras organizativas del deporte a nivel municipal, las principales funciones de la gestión y las responsabilidades a las que tienen que hacer frente los gerentes en su trabajo. En la sesión con gerentes de instalaciones privadas se trataron entre otros temas el de la calidad de servicio, la existencia de competidores o la diferenciación de las demandas de sus usuarios. En la sesión con gerentes municipales de pequeñas localidades, los temas que más se debatieron tienen que ver con las dificultades a las que se ven sometidos para poder ofrecer una variedad de actividades que cubra mínimamente las necesidades de su población. La sesión realizada con los estudiantes más especializados (Master en gestión deportiva) giró fundamentalmente en torno a cuatro puntos: la formación de los profesionales de la gestión deportiva, las principales responsabilidades que debería cubrir un gerente deportivo, las demandas que recaen sobre las empresas de servicios deportivos y la evolución de las políticas deportivas en los últimos años, en relación con la gestión de las instalaciones. Por último, la Mesa Redonda más breve fue la celebrada con alumnos de un programa de Doctorado en Psicología y Deporte, que se centró en la consideración de los puestos de gerente y su diferenciación respecto de otros roles relacionados, y en los aspectos que podrían tener influencia sobre la gestión desempeñada en las instalaciones deportivas.

En los apartados siguientes se han recopilado los comentarios más interesantes, en la mayoría de los casos integrando las participaciones de diversos asistentes a las Mesas Redondas y presentándolas de forma sistemática, y se ha procurado ofrecer aportaciones literales de los asistentes para ilustrar los aspectos

tratados más interesantes. La duración de las Mesas Redondas osciló entre las dos horas y las tres horas y media. Todo el contenido del siguiente apartado corresponde a las opiniones y comentarios de los asistentes, y nosotros sólo hemos sintetizado y agrupado esos comentarios.

5.2. Políticas deportivas y deporte municipal.

Los participantes de las distintas sesiones trataron en profundidad la evolución de las políticas deportivas en España en los últimos años, y las relaciones existentes entre la Política y la Administración con el Deporte, en especial en relación con la gestión de instalaciones.

Un primer aspecto es la evolución de la gestión deportiva. Diversos participantes hicieron un breve recorrido histórico, en especial en la sesión con alumnos del Master:

"Cuando nacieron los Ayuntamientos democráticos, se comenzó pidiendo construcción de equipamientos, luego se demandó mantenimiento y ahora las demandas se centran en la gestión."

"La primera demanda de la que se hicieron cargo los municipios fue la educación física. Lo primero que se necesitó fueron monitores y profesores de educación física. (...) Luego, con las grandes inversiones de los Ayuntamientos y el interés popular, el interés político del deporte creció, lo que llevó a crear nuevos servicios, un abanico de actividades creadas en poquísimo tiempo. Se comenzaron a contratar licenciados en Educación Física y apareció el cargo de Coordinador de Deportes. (...) Como el voluntarismo no funcionaba, volvieron a necesitarse más técnicos, lo que creó el problema de la contratación de personal deportivo..."

Esta evolución parece haberse caracterizado por su rapidez, el ritmo vertiginoso al que se suceden los cambios.

"Las personas encargadas de gestionar se encuentran en un momento de evolución tan rápida que les faltan herramientas para identificar las faltas. Estamos viviendo momentos tan rápidos y tan indefinidos que es muy difícil gestionar bien. (...) El mundo deportivo ha aparecido aquí en diez años. Es una promoción muy joven, que está acabando de formarse y gestionando al mismo tiempo."

En esta evolución, destaca el rápido crecimiento tanto a nivel de infraestructura e instalaciones como de personal ocupado en instalaciones deportivas. En la sesión de gerentes públicos de pequeños municipios, este hecho resulta más evidente, dada la reciente creación de la mayoría de las instalaciones y la inexistencia de ellas hace apenas diez o quince años.

En relación con la evolución de la mentalidad con que se contempla la gestión de instalaciones, se hicieron varios comentarios sobre la rentabilidad económica de las instalaciones. La exigencia de resultados económicos es un aspecto novedoso que comienza a plantearse a los directores de instalaciones, y fue comentado tanto por alumnos del master de gestión deportiva como por gerentes públicos de grandes municipios.

"La aportación económica del Ayuntamiento, que suele ser del 70-80%, depende de como se plantee. Yo creo que aparte de eso, el Patronato tiene que tratar de generar ingresos que no sean municipales, por medio de subvenciones, publicidad estática, etc..."

"En principio, yo creo que al final te piden resultados (económicos), si se tiene déficit al final de año o no. Si te los piden, entonces tienes que potenciar la instalación al máximo, autorizando el uso no deportivo de las instalaciones..."

Sin embargo, en las instalaciones públicas de los grandes municipios, la aportación de recursos externos a la aportación municipal se asumen como una reducción del déficit, ya que parece claro para los diferentes participantes que las instalaciones no pueden autofinanciarse.

"Lo que se busca no es la rentabilidad, porque las instalaciones son deficitarias de por sí, se asume un gasto. Lo que se busca es ofrecer un servicio, porque es evidente que las instalaciones son deficitarias, en cuanto a lo que se saca de ellas y lo que se invierte..."

En la sesión con gerentes de instalaciones privadas, el tema de la rentabilidad fue poco tratado, ya que en general se asume que las instalaciones privadas tienen su razón de ser en su rentabilidad económica. Sin embargo en determinadas instalaciones privadas, éste no es el caso:

"La rentabilidad, en mí caso, es distinta. Desde el punto de vista económico, cuantos menos socios vengan al club, más dinero gano. El club tiene menos gastos de mantenimiento. Además, hay socios que prefieren pagar más por tener pistas de tierra, y otros que se conforman con pistas duras, porque eso les cuesta menos."

En determinadas instalaciones, la rentabilidad de la instalación no depende del uso, ya que los propietarios y los usuarios de la instalación coinciden. Lo que está claro es que difícilmente se concibe una instalación deportiva de propiedad privada deficitaria. La rentabilidad económica de las instalaciones tampoco se trató en la sesión de instalaciones públicas de pequeños municipios, aunque por motivos distintos. Prácticamente todos los participantes dan por supuesto que los respectivos ayuntamientos deben aportar una cantidad sustancial de recursos económicos para poder ofrecer una gama de servicios y actividades por pequeña que sea.

Pero los comentarios que mejor dejan traslucir la evolución en la mentalidad gerencial de las instalaciones deportivas se realizaron en la sesión celebrada con los alumnos del Master de Gestión Deportiva.

"La Administración Pública, la gran inversora en el deporte, la impulsora, se ha dado cuenta que ya no es posible meter dinero en el deporte y que luego pasen los grandes desastres... Se ha entrado en una época de profesionalización. El ciudadano es el que paga a la Administración, y el máximo responsable nacional está harto de decirlo: Hay que racionalizar el gasto público en el tema deportivo. La democracia comienza con una buena gestión del dinero de todos, y por aquí entra la profesionalización."

"Al gestor, ¿qué se le pide? Se le pide que obtenga un rendimiento, y un rendimiento fundamentalmente económico..."

"Hay una gran tendencia a privatizar, se está privatizando y privatizando todo para reducir costes."

"Yo creo que nadie quiere dar un servicio de mala calidad, pero si que hay gerentes que se plantean dar una menor calidad para recortar los costes. Se preguntan ¿para qué tengo que dar un servicio brillante, si lo puedo dar bien sencillamente y a mitad de coste."

"El Ayuntamiento al estar arruinado, comienza a preocuparse por el dinero ¿Qué me cuesta esto? ¿qué gasto en esto? ¿y qué gano?. Hasta ahora no se han preocupado".

Alguna intervención puso de manifiesto que este cambio es más apreciable en las instalaciones públicas, ya que al parecer en las instalaciones privadas esta actitud se encuentra más extendida.

"A nivel privado no lo sé exactamente, supongo que hace tiempo se comenzó a hacer las cosas bien hechas, a intentar tener un control de las cosas que se hacen y una justificación de porqué se hacen. Pero a nivel público, diría que se ha comenzado a hacer ahora."

En síntesis, de los diversos comentarios recogidos en las Mesas Redondas, en nuestro país parecen haber dos momentos clave: con la aparición de los ayuntamientos democráticos, los gobernantes descubren que el deporte es un derecho de los ciudadanos "...y un servicio más que dar, como la luz o el agua...", por lo que comienzan a realizar inversiones en infraestructura, que no se habían realizado hasta entonces. Pero en la actualidad, comienza a extenderse una actitud mucho más cuidadosa en cuanto al uso y aprovechamiento de los recursos, que lleva a evaluar constantemente si el dinero invertido en deporte está bien utilizado y se le saca el máximo partido. Al menos en las instalaciones de propiedad pública, parece entenderse que la rentabilidad económica se refiere más a obtener el máximo partido de los recursos invertidos, que a la autofinanciación de las instalaciones.

5.2.1. Las relaciones entre el nivel político y el nivel profesional de la gestión de las instalaciones deportivas.

Un tema muy relacionado con el anterior, se refiere a las relaciones existentes entre los políticos y los profesionales de la gestión en relación con la gerencia de las instalaciones deportivas. Sobre este aspecto, los participantes de las Mesas Redondas aportaron numerosos comentarios.

La separación de funciones entre ambos niveles fue el foco de algunos comentarios. Los gerentes se encargarían de poner en práctica y aplicar los objetivos y directrices formulados por el nivel político de la Gestión Deportiva Municipal.

"Los gestores deportivos están a nivel de ejecutar las directrices que les marca alguien. En el caso de las entidades públicas, los políticos; en las entidades privadas, los propietarios, promotores, etc. Su situación es la de ejecutar aquellos objetivos vienen marcados, llevan a cabo esa gestión del día a día, de un mes, de un año..."

"Los políticos están cuatro años y quieren saber que ocurrirá con ese servicio dentro de cuatro años. Por ello, demandan al gestor que realice una planificación, que les diga que ocurrirá. Además, el gestor debe analizar lo que quiere la gente, cual es la demanda social."

"La característica que define más a un gerente es cuando lleva un tiempo trabajando y dice: yo he conseguido eso que esta entidad se había marcado."

"Un gerente para mí, es una persona que tiene por encima una Junta Rectora que tiene la obligación de marcar los objetivos, y decir que medios ponen al alcance de esa persona. El gerente lo que tiene que hacer es cumplir las normas y objetivos que le marquen. Desgraciadamente esto no suele ocurrir, pero la Junta Rectora debería decir: queremos conseguir esto en tanto tiempo, y ponemos estos medios."

Pero diversos comentarios ponen de manifiesto que la relación entre ambos niveles de la gestión no es igualitaria, y que los políticos tienen siempre derecho de veto de las iniciativas propuestas por los profesionales. Además, los presupuestos destinados a deporte son aprobados por los niveles políticos (los Ayuntamientos, etc), y el importe total condiciona en muchas ocasiones la viabilidad de los proyectos.

"Como el alcalde del municipio se pone de parte del equipo de fútbol, no hay forma de acabar con los privilegios que este equipo tiene en cuanto a uso de las instalaciones, subvenciones, explotación de la publicidad, etc..."

"Un artículo del Reglamento de muchas Fundaciones o al menos de los Patronatos, el pleno puede cargarse al Patronato en cualquier momento, lo puede disolver de un plumazo"

"No me preocupa mucho el tipo de cargo que se ocupa, porque realmente la voluntad del político siempre va a imperar, en cualquier momento se puede cargar el Patronato"

"En realidad se funciona en base a iniciativas particulares, generalmente del gerente, y la Junta Rectora aprueba"

"Quien está viviendo la problemática es el gerente... y la Junta Rectora está para decir: no, cuidado, se aprueba o no se aprueba"

"En determinadas situaciones no puedes evitar el uso no deportivo de la instalación. Cuando en nuestra localidad se hacen Asambleas de trabajadores (durante la reconversión industrial), el Alcalde enseguida ofrece la instalación: «El pabellón para lo que haga falta», y niégate..."

"Después de que el Consejo Municipal aprobase el programa de actividades de la temporada, el Ayuntamiento decide que son un montón de actividades, que requiere mucho presupuesto y va a haber mucho déficit, y todo está en el aire..."

"A los políticos cada cuatro años les pasan factura y han de demostrar que lo han hecho bien. Su prioridad entonces es la de no tener problemas, quieren evitarse problemas a toda costa. Y sus demandas hacia los gerentes son esas: no quiero problemas, el gerente tiene que evitar que surjan o solucionar los que van apareciendo"

No obstante, cabe señalar que en la gestión de instalaciones municipales, cuanto menor es la población se produce una mayor proximidad entre las funciones de cada uno de los niveles, hasta el punto de que en diversos municipios la gestión directa de las instalaciones está efectuada por los propios Concejales de Deportes,

cuyos subordinados no alcanzan a desarrollar las funciones de gestión que otros participantes en las Mesas Redondas presentan.

En esa relación entre los políticos y los gerentes que podemos calificar como "técnicos" o "profesionales", destaca la falta de continuidad que puede darse en el nivel político como consecuencia de la alternancia de personas en los cargos públicos. Así, diversos participantes en las sesiones daban cuenta de la sucesión de concejales de deportes en sus Ayuntamientos (por ejemplo, cuatro concejales en cuatro años, o siete concejales en siete años, de los cuales, en nueve meses se sucedieron tres). Esta falta de continuidad supone un grave problema para el correcto funcionamiento de las instalaciones, a juicio de la mayoría de los participantes.

En relación con estos aspectos, se estableció un debate sobre la conveniencia o no de que el cargo de gerente tuviese un carácter "político" o "de confianza" o por el contrario debería ser un técnico contratado. En definitiva, lo que se discute es si el gerente debe cambiar cuando hay cambios en el nivel político de la gestión, ya que es una persona "de confianza" del concejal respectivo, o si el puesto debe estar cubierto de manera fija, sin alternancia en función de los movimientos políticos de la localidad. Este debate quedó sin resolver por completo, ya que se dan argumentos a favor y en contra de ambas posturas.

En primer lugar, dada la relación que debe existir entre políticos y gerentes (unos marcan objetivos, los otros los cumplen), parece claro que los gerentes deben ser personas de la absoluta confianza de los responsables políticos. Sin embargo, como también se comentó, eso favorece la discontinuidad y la provisionalidad en la gestión. Si el gerente no tiene que ser confirmado o relevado cada vez que se produce un cambio en el nivel político, esto favorece la continuidad en la gestión de las

instalaciones, y hace de hilo conductor para facilitar que los políticos que se suceden en el ámbito deportivo se pongan al día de la situación de ese departamento.

"El gerente ¿es una persona que va a trabajar o a tener una representación política o económica? Si es una persona que va a trabajar, entonces ha de estar en plantilla, trabajar en esa empresa. El día que no rinda que le den el pasaporte, pero entonces se puede hacer una labor de continuidad, a pesar de los cambios en la corporación. Cuando hay cambios, el concejal que llega posiblemente no sepa de que va"

"Por supuesto que el gerente que esté en condiciones, que trabaje, que realice una labor. La persona que no sirve, que la echen a la calle esté quien esté"

En la sesión con alumnos del Master las opiniones acerca de la profesionalidad del gerente fueron más contundentes. Los gerentes deben ser nombrados y sustituidos en función de su rendimiento y actuación profesional, y no en función de la confianza depositada en ellos por las personas que ocupan cargos políticos. Diversos comentarios hicieron hincapié en que la calidad de desempeño y la profesionalidad son los criterios para mantener a los gerentes en su puesto, por encima de cualquier otra consideración.

"Los costes de la gestión son los mismos para una empresa privada que para una pública. La situación debe ser: ¿tú lo haces bien? Sí. ¿Cuales son los costes de esta actividad? Estos. ¿Eres capaz de gestionarlo bien? Sí. Entonces entrar en una relación profesional."

En definitiva, la mayoría de los asistentes a las Mesas Redondas parecen decantarse por la continuidad de los gerentes, por la no interferencia del nivel político en su desempeño cotidiano, a pesar de que en algunos casos se defiende la existencia de una relación de confianza entre los políticos y los profesionales. Dado que la actuación de los gerentes debería ajustarse a las directrices marcadas por los

políticos, éstos son los que deberían cambiar en función de la evolución política, pero no los profesionales e el caso de que realicen una labor correcta. La destitución de los gerentes, a juicio de la mayor parte de participantes, debería basarse en su rendimiento laboral más que en razones políticas o cambios en el nivel político de la gestión.

Cabe destacar que estos comentarios se refieren principalmente a la gestión de instalaciones municipales en grandes municipios. Las relaciones entre los gerentes y los propietarios de la instalación son más claras en las instalaciones privadas, no existe ambigüedad: los titulares de la instalación suelen ser los encargados de nombrar a los gerentes. El rendimiento profesional de éstos y el grado de cumplimiento de los objetivos marcados por los propietarios suelen ser los aspectos determinantes de la continuidad en el puesto de los gerentes. En los ayuntamientos de pequeño tamaño, la situación es algo más confusa. Como ya se ha dicho, la división de funciones entre el nivel político y el nivel profesional de la gestión resulta menos clara, hasta el punto de que en ocasiones ambos niveles son ocupados por la misma persona. Además, el tamaño de la plantilla es menor, deja menos margen a la sustitución de las personas, y la continuidad en el puesto suele ser más frecuente que en las localidades de mayor tamaño.

5.2.2. Estructuras organizativas y gestión de instalaciones municipales.

Salvo en la sesión con gerentes de instalaciones privadas, en las Mesas redondas aparecieron comentarios acerca de las diferentes formas de estructurar la oferta deportiva municipal, así como sus ventajas e inconvenientes. Además, en la sesión con alumnos del Master de Gestión Deportiva, destacó la existencia de numerosas empresas (privadas) de servicios deportivos, que de modo creciente están asumiendo la gestión de instalaciones tanto públicas como privadas a través de

contratos de prestación de servicios. Esta modalidad de gestión está poco extendida en nuestro país, pero en Cataluña son numerosas las empresas de este tipo y las instalaciones así gestionadas, situación impulsada en gran medida por los Juegos Olímpicos de Barcelona y el consiguiente crecimiento de las infraestructuras

Entre los gerentes municipales de grandes municipios, la existencia de Fundaciones o Patronatos deportivos es vista favorablemente como un instrumento que mejora en muchos casos la gestión de las instalaciones.

"Habría que plantearse si la Fundación es interesante en gestión económica y en gestión deportiva. Quizá la gestión deportiva podría funcionar con un Consejo Deportivo Municipal, pero en la gestión económica y administrativa, la agilidad de las Fundaciones es clara."

"Depende de ciudades, de ayuntamientos. La corporación anterior tardaba hasta un año en pagar, y nadie quería servirnos. Desde que funciona la Fundación, se pegan tortas por servirnos..."

"La Fundación y el Patronato son positivas en la gestión económica, porque hay una mayor confianza hacia el Patronato que hacia el Ayuntamiento"

"Yo creo que las Fundaciones son más efectivas desde el punto de vista económico sobre todo. Si se fían de ti, puedes regatear en el precio porque saben que pagas a la semana siguiente"

"En la Fundación llevas un control directo del dinero, y sabes si tienes dinero para pagar a éste o pagar a aquél, o no tengo dinero, y debo esperar para realizar un gasto"

Sin embargo, no conviene generalizar diciendo que la gestión a través de Fundaciones o Patronatos es ágil, mientras que la gestión directa por parte del

Ayuntamiento es siempre negativa. cada caso concreto parece tener sus peculiaridades y a juicio de los asistentes "depende de personas y de ayuntamientos".

"Depende de Fundaciones, yo conozco Fundaciones que tardan dos años en pagar"

"Yo soy teniente de alcalde, concejal de economía a la vez que de deportes y presidente del área económica. No solamente las facturas de deportes, sino todas, se tramitan mucho más deprisa. Todo depende de la economía del Ayuntamiento y del poder que tiene el concejal de deportes. En muchas poblaciones pequeñas, deportes no lo quiere coger nadie, y hacen concejal de deportes al último que pillan"

"En nuestro municipio, en una época el concejal de deportes y de hacienda era la misma persona, y entonces no había problemas. pero cuando dejo de ser la misma persona comenzaron los problemas"

Del mismo modo parece haber ciertas limitaciones para el correcto funcionamiento de las Fundaciones Municipales. Por las afirmaciones de los participantes en las sesiones, debe haber un mínimo tamaño (bien se trate del número de habitantes de la población, de requisitos presupuestarios o de número de instalaciones) para implantar Fundaciones o Patronatos Deportivos.

"Cuando un Ayuntamiento quiere crear una Fundación Deportiva, lo primero que tiene que plantearse es tener un equipo humano para que funcione. Si luego se va a ir recortando por todos los lados, vale la pena que la gestión se lleve directamente desde el Ayuntamiento, porque entonces tienes técnicos, administrativos, etc..."

"Montar la Fundación, de acuerdo. Pero debe tenerse en cuenta que eso implica tener más personal. Es muy bonito decir, Una función, adelante, ahí tenéis cinco millones para que funcione. ¿pero que hacen cinco millones para una Fundación?"

Por lo que respecta a la gestión desarrollada por empresas privadas especializadas, los alumnos del Master en gestión deportiva destacaron que los Ayuntamientos recurren a ellas para controlar los costes y para evitar y resolver problemas a los poderes públicos en relación con las instalaciones deportivas. Una de las principales desventajas de la Administración Pública se deben a la propia dinámica de funcionamiento de la Administración. Básicamente, cuestiones relacionadas con el mantenimiento de las instalaciones, la contratación del personal o la agilidad económica y el control del gasto son las cuestiones que se buscan solucionar con mayor frecuencia.

"Hay una serie de trabas administrativas que impiden que funcione la Administración, o es porque se pague más o se pague menos. La empresa privada ha de ser capaz de desmontar esa problemática"

"Aparte de que algún ayuntamiento contrate las empresas porque opina que pueden hacer las cosas bien, fundamentalmente las contrata porque así se evitan todo el tema de la contratación de personal, para no aumentar la estructura del Ayuntamiento"

Este tema suscitó muy pocos comentarios tanto en la sesión con gerentes de instalaciones privadas como en la reunión con gerentes públicos de pequeños municipios. En este caso, dadas las limitaciones presupuestarias, en ninguna localidad por debajo de los diez o quince mil habitantes se plantea la creación de Fundaciones o Patronatos, ya que no tienen suficientes recursos como para soportar la estructura de un organismo autónomo en la gestión deportiva.

5.3. Funciones y responsabilidades de los gerentes de instalaciones deportivas.

Este fue uno de los temas que más comentarios suscitó en prácticamente todas las sesiones celebradas. En alguna de ellas se llegó a establecer una valoración del tiempo que se dedica en la práctica a cada una de las tareas. La mayoría de los participantes coincidieron al señalar la sobrecarga de funciones y la amplitud del puesto de gerente de las instalaciones deportivas.

"El perfil del gerente contempla tres áreas principales: la administración, la conservación y mantenimiento de las instalaciones y la animación deportiva, las actividades, etc..."

"Entre sus acciones está: el tema económico, hacer presupuestos, previsión y comprobación de lo realizado; relación con la propia empresa y el exterior: comunicación horizontal, vertical y exterior; solucionar problemas, gerenciales o técnicos y de mantenimiento, aunque no le toquen directamente; dinamización: muy ligado al tema de la decisión: creación y propuesta de actividades, normas, procedimientos,..."

"Realmente estamos agobiados por el día a día, las faenas se amontonan y no puedes sacar los proyectos adelante"

"Sacamos tiempo de donde sea. Yo supongo que los gerentes en las instalaciones públicas tienen un horario, pero nosotros (gerentes privados) no. No nos vamos a casa hasta que no se ha acabado todo lo que hay que hacer"

"El gerente es quien limpia las papeleras; es decir, lo hace todo, es la persona que está las 24 horas del día vigilante, debe velar por todo lo que es la organización, y encargarse de que se cumpla. Toda la marcha de la organización es cosa suya"

Los gerentes de las instalaciones públicas expresaron que la mayor parte del tiempo se la dedican a temas administrativos, de contabilidad, papeleo, etc. Estos asuntos les restan tiempo para hacer otras cosas, y además se manifestaron a favor de poder delegar una gran parte de estas tareas en manos de especialistas, aunque la responsabilidad última siempre queda en sus manos. Dada la delicadeza de estos temas, la mayoría de los participantes opta por dedicarles una gran atención.

"La contabilidad y tal me ocupa el 50% del tiempo, el mantenimiento de instalaciones el 25%, la programación de actividades de un 5% en adelante, paso mucho tiempo en reuniones..."

"A mí, lo que más tiempo me ocupa es la contabilidad de la propia Fundación, que debería llevar el interventor del Ayuntamiento según los Estatutos, pero ha delegado en nosotros"

"La gestión administrativa es lo que más me ocupa, el 50%; un 10% el deporte escolar y otro 10 o 15% las visitas que me llegan rebotadas del Concejal..."

"La iniciación y programación de actividades ocupa poco tiempo. Una vez puestas en marcha, sólo hay que supervisarla, eso no requiere mucho tiempo. Pero repercute en una mayor actividad administrativa. Pero ese tiempo lo dedicas a administración, no a la propia actividad deportiva..."

"No se puede olvidar que trabajamos en la Administración, con todo lo que eso supone de control fiscalización y demás, incluso obstáculos políticos de un signo y de otro"

"Siempre estamos cortos de recursos humanos. la parte de administración, la deberían llevar técnicos administrativos, y la parte deportiva, técnicos deportivos"

"Bueno, pasar cosas a maquina las pasan los administrativos, pero todo lo relacionado con contabilidad lo tienes que llevar personalmente, porque es muy peliagudo"

"Esta parte es muy delicada y tiene que llevarla una persona especializada en contabilidad; eso es lo mínimo que se puede pedir"

Las relaciones públicas, los contactos y la actividad de representación de la instalación, son también temas importantes. En ocasiones, es uno de los aspectos más descuidados debido a la falta de tiempo para cubrir todas las responsabilidades.

"...dedicar un poco más de tiempo a las relaciones públicas, a la imagen de la empresa que tiene que dar el gerente a la sociedad: participar en esta reunión, visitar competiciones, que a veces no puedes porque estás metido en otras cosas. Independencia y mayor contacto de relaciones públicas son para mí los dos aspectos fundamentales del puesto de gerente"

"Todo el ámbito de relaciones públicas que tenemos abandonado porque no tenemos más tiempo, todo esto necesita dedicación exclusiva, no sólo un rato por las tardes..."

Sin embargo, las tareas que realizan los gerentes están relacionadas con el personal de que se dispone. En ese sentido, el tamaño de la población y el de la plantilla están directamente relacionados. Cuando se dispone de más personal, los puestos pueden estar especializados en determinadas áreas de responsabilidad. En las instalaciones grandes, esta situación se contempla como la ideal. Pero en el caso de pequeños municipios, el reparto de funciones se hace a los niveles más bajos, como en el caso de dos municipios participantes en la sesión de instalaciones de pequeños municipios, en los que coexistían un responsable de instalaciones y otro de actividades deportivas, o un responsable de las escuelas deportivas junto con un responsable de relaciones con los clubes.

Las funciones que idealmente deben llevar a cabo los gerentes de instalaciones deportivas fueron analizadas de muy distinta forma por los distintos participantes en las Mesas Redondas:

-Decidir, organizar y planificar; comunicar con su organización; relaciones con el exterior; definir objetivos, marcar planes directivos de trabajo, y controlarlos; actualizar su formación; rentabilizar los recursos y ejecutar planes económicos; reflexionar sobre las actuaciones realizadas.

-Planificar: marcar líneas y criterios, estudiar costes, recoger información; Organizar: estructurar, crear procedimientos de actuación; Dirigir: responsabilidades, comunicación; Controlar: recibir feedback, modificar y reestructurar actuaciones.

-Planificar, organizar, prever, administrar recursos, evaluar y dirigir técnicamente, controlar, supervisar y ordenar.

-Por una parte, los recursos disponibles: recursos humanos (contratar, distribuir funciones), recursos financieros (presupuestos, distribución de las partidas, controlar desviaciones, compras y gastos). Por otra parte, acciones a desarrollar: marketing y sistemas de comunicación (propuestas de nuevos servicios, relaciones con el entorno, estudio del mercado), organización de actos y relaciones con socios, visitas, etc...

-Toma de decisiones en las acciones estratégicas, ejercer como evaluador constante, seguimiento de la marcha de los proyectos, buscar y analizar nuevas actuaciones, salirse de la empresa para verla desde fuera y ser sensible a las necesidades de la organización para su rendimiento óptimo.

Como puede verse, abundan las descripciones de las tareas del gerente en términos funcionales, propositivos. Además, se aprecia el margen de autonomía que queda en manos del propio gerente para configurar su propio puesto de trabajo. En términos generales, los gerentes tienen toda la responsabilidad de que las instalaciones funcionen correctamente, y en definitiva eso supone una labor de análisis, planificación y evaluación constantes. Por otra parte, en algunas opiniones de los participantes se deja ver que algunas de las tareas de la organización intentan ser evitadas por los gerentes. Entre ellas destacan la contratación y despido del personal, y algunos aspectos de la gestión de los recursos financieros, como es la firma de mandamientos de pago, la autorización de ciertos gastos, etc...

En definitiva, parece apreciarse que los gerentes municipales de localidades grandes tienen una visión más "restringida" de lo que deberían ser sus competencias y responsabilidades: se sienten más responsables de las tareas relacionadas con la programación de actividades, la animación deportiva y la promoción del deporte, que de otras áreas de la gestión, de las que les gustaría escapar (especialmente la gestión económica y las tareas administrativas).

"En menor grado, cuando debería ser lo más importante desde el punto de vista profesional, me ocupo de la programación de actividades, a nivel escolar, de iniciación deportiva o de nuevas actividades deportivas puntuales"

Por el contrario, entre los gerentes de instalaciones privadas parece haber una mayor conciencia de que ellos son los responsables de todos los aspectos de la instalación, y parecen aceptar en mayor medida su dedicación y competencias sobre todas las áreas de la gestión. En las instalaciones municipales de pequeños municipios parece quedar claro también que los gerentes se hacen cargo de todas las

funciones, bien sea por la ausencia de recursos (tanto personales como económicos) o por la dificultad de separar claramente las diferentes áreas funcionales de la instalación. Por lo que respecta a los asistentes en periodo de formación, tienen una visión más compleja del puesto de gerente de instalaciones deportivas, aunque también parten de una situación de mayor nivel en cuanto a personal e instalaciones. Desde su punto de vista, los gerentes de instalaciones son la cúspide de un equipo humano mayor, y por tanto sus responsabilidades tienen un mayor componente de planificación, relaciones externas, análisis de la marcha de los proyectos, etc, pero centrados más en la toma de decisiones que en la ejecución concreta de tareas. Más bien se trataría de una "dirección estratégica", quedando la "dirección operativa" en manos de sus subordinados.

5.3.1. Parámetros relevantes para la diferenciación del rol de gerente.

Como se desprende de algunos comentarios anteriores, el tamaño de la instalación puede introducir importantes diferencias en cuanto a las responsabilidades y actuación de los gerentes de las instalaciones deportivas. Su influencia parece ser debida fundamentalmente al presupuesto económico de la instalación (lo que limita las actuaciones que pueden desarrollarse, y en ocasiones las formas de llevarlas a cabo), así como el tamaño de la plantilla de la instalación, en especial en relación con el personal dedicado a tareas de gestión, y por tanto las posibilidades de reparto de las tareas y actividades.

No obstante, en algunas de las Mesas Redondas celebradas se recogió información acerca de las variables y parámetros que podrían influir sobre la definición del puesto de trabajo del gerente de instalaciones deportivas, o introducir diferencias en el modo en el que se desempeña ese puesto. A modo de síntesis, se enumeran los principales parámetros y criterios diferenciadores recogidos en las

mesas redondas: el volumen de gestión (en cuanto a instalaciones gestionadas, uso de la instalación, etc), la experiencia y nivel de práctica de los usuarios, las relaciones de propiedad de los usuarios respecto a la instalación (si son propietarios a la vez que usuarios, si son socios, si su relación es de mero alquiler de pistas...), la capacidad del personal de la instalación, nivel de calidad de servicio al que se aspira, nivel de práctica de la población, nivel de autonomía del gerente...

Sin embargo, la **propiedad de la instalación** parece introducir diferencias relevantes. Aún cuando esas diferencias no fueron tratadas explícitamente, las opiniones de los asistentes a las Mesas Redondas dejan entrever algunos de los puntos en los que existe una mayor distancia entre el desempeño de los gerentes en el sector público y en el sector privado.

El primero de ellos, tiene que ver con el propio objetivo de las instalaciones. Así para los gerentes de instalaciones privadas, la rentabilidad económica de las instalaciones está fuera de duda, y este es el criterio fundamental que orienta su actuación. En palabras textuales de un gerente privado "...nosotros vendemos hobby, a la instalación no van a contarte sus problemas sino que van a por una cosa que la gente está loca por comprar..."

Por el contrario, los objetivos de las instalaciones son mucho más complejos en el sector público, hasta el punto de que no todas las instalaciones tengan los mismos:

"...aquí nadie hace lo que se debería hacer, que es la promoción del deporte de base en los pueblos..."

"...lo que pretendemos es que ningún chaval se quede sin practicar deporte..."

"...la finalidad de este tipo de instituciones es la misma: el deporte; y el deporte es para todos. Pero hay varias formas de actuar: subvencionar a los clubes, subvencionar actos deportivos, ..."

"...hay una gran sensibilidad social hacia el deporte, y esta demanda de servicios está causando los problemas de tener que construir instalaciones, crear programas para distintos sectores de la población, ..."

"...una de las cosas más importantes es poner al servicio del ciudadano una práctica deportiva, que tengan la posibilidad de practicar algún deporte."

Estas diferencias en los objetivos de la instalación tienen al menos dos importantes implicaciones en los respectivos sectores. La primera es la diferencia de énfasis en la rentabilidad económica. En las instalaciones privadas, la necesidad de mantener un cierto nivel de beneficios económicos es imprescindible, al menos en las de tipo comercial (debe destacarse que en las Mesas Redondas no participó ningún gerente de instalación privada no comercial). Los resultados económicos no son sólo el requisito para continuar en funcionamiento, la justificación última de la instalación. También es el principal indicador de la eficacia de la instalación. En este sentido, la competencia es vista como un estímulo, y como una prueba de la calidad del servicio: "...la competencia es buena. Cuando se inauguró la instalación de un competidor me alegré, porque eso me permitía conocer el nivel de mi instalación. La gente sabe elegir y tú tienes que intentar dar un mejor servicio". Por otra parte, la rentabilidad económica puede significar en ocasiones que no se desee ampliar instalaciones, e incluso que no se promocióne la instalación:

"...aunque tuviera el doble de instalaciones, a las horas punta tendría llena la instalación. Pero en el resto de horas las tendría vacías, y no cubrirían el mantenimiento y la inversión"

"Si promociono mi instalación, voy a tener más usuarios a las horas punta, pero no van a poder jugar. Si prueban varias veces y no consiguen pista, ese cliente ya no vendrá más. Es peor que la gente acuda a la instalación y no pueda jugar que si no va, porque si no va nunca algún día puede probar; pero si ya ha ido y no le hemos dado servicio, ya no vuelve".

Por el contrario, en el sector público, los resultados económicos son vistos como un aspecto necesario, pero la justificación última de la instalación es la rentabilidad social. Las instalaciones deportivas públicas deben conseguir ofrecer la mayor cantidad de servicios deportivos a la población, y la rentabilidad económica es un aspecto complementario. Ello se traduce en que las instalaciones públicas deben intentar cubrir la mayor variedad posible de demandas, sin limitarse a unas en concreto. En este sentido, la competencia tiene un sentido completamente diferente: las instalaciones públicas deben centrarse precisamente en las demandas para las que tienen menor competencia. La rentabilidad en este sentido significa ser capaz de realizar una oferta que sea lo más variada y completa posible con los recursos de los que se dispone, y en general se asume que deben invertirse recursos propios para conseguir cumplir los objetivos.

El segundo aspecto relacionado con los diferentes objetivos planteados en el sector público y el privado hace referencia a la calidad del servicio. Como ya se ha planteado anteriormente, en el sector público la calidad de servicio puede venir matizada por los costes que supone esa calidad. En el sector privado, por el contrario, la calidad en el servicio es el punto central. Calidad de servicio significa fundamentalmente adaptarse a las demandas de los usuarios, una mayor relación con los clientes de la instalación de la que puede haber en las instalaciones públicas y en general más relaciones públicas. Sin embargo, las instalaciones privadas pueden seleccionar el tipo de usuarios que desean tener, y por tanto satisfacer sus demandas, mientras que en las instalaciones públicas esas demandas al ser genéricas y sociales no pueden ser seleccionadas. Por ello, los participantes que trabajan en el sector público expresan la existencia de una mayor diversidad de las demandas que tienen que cumplir, y por ello la mayor complejidad para lograrlo.

En este sentido, entre los usuarios de las instalaciones privadas se constata la exigencia de una mayor comodidad a la hora de utilizar las instalaciones:

"Nuestros clientes, fundamentalmente quieren que se lo den todo hecho. No se trata de cuanto pagan, sino básicamente que les organices las competiciones, les busques rivales, etc, para que ellos sólo tengan que ir a practicar su deporte".

También es cierto que hay otros tipos de usuarios, que miran más cuanto les cuesta utilizar las instalaciones, o que acuden a las instalaciones privadas a realizar un tipo de práctica similar a la que buscan los usuarios de las instalaciones públicas. En éstas, la actividad central para desarrollar el objetivo de la promoción del deporte es la organización de actividades deportivas para los más jóvenes, junto con otras iniciativas de animación deportiva.

Aparte de estas diferencias, parece haber algunas diferencias en cuanto a las competencias que tienen los gerentes en ambos sectores, y el desarrollo de su trabajo. Ya se ha señalado que los gerentes de instalaciones privadas atribuyen a sus colegas de las instalaciones públicas una jornada laboral más reducida, y sobre todo, la posibilidad de ajustarse a ella:

"Eso un gerente de instalación municipal no lo tiene; a las siete se marcha y si no hay agua en la instalación, pues ya se apañarán". "A las siete si no es al mediodía. Yo eso no lo puedo hacer, yo no tengo horario".

Los gerentes de las instalaciones públicas manifiestan su intención de descargarse de ciertas tareas administrativas y relacionadas con la contabilidad y la gestión económica. Sin embargo, como han señalado en diversas ocasiones los asistentes a las Mesas Redondas, el hecho de trabajar en contacto con la Administración Pública complica enormemente su trabajo ("...ser un técnico

deportivo, exclusivamente, eso no puede ser estando en un Ayuntamiento. Si fuéramos técnicos deportivos únicamente estaríamos en una instalación privada..."). Es por ello por lo que la parte administrativa de su trabajo es mucho mayor que en el caso de las instalaciones privadas, llegando a ocupar la mitad del tiempo de los gerentes de instalaciones públicas. Así se explican los deseos de los gerentes de delegar parte de esas tareas en especialistas, ya que su realización les impide dedicar tiempo a otras actividades. Los gerentes privados no manifiestan esa intención de delegar las tareas administrativas, asumiendo que son de su exclusiva competencia. No obstante, hay que destacar que su realización no ocupa tanto tiempo como en las instalaciones públicas.

Por el contrario, las relaciones públicas adquieren una mayor importancia en el caso de las instalaciones privadas. En este sentido se manifestaron los gerentes de instalaciones privadas :

"La clave es la atención al cliente, en nuestro trabajo fundamentalmente tienes que estar para recibir a la gente, y que todo el mundo esté de forma agradable. El gerente de una instalación municipal no ve al usuario nunca o si lo ve...". "No, no lo ve y pasa de él". "Si lo ve es porque ha ido a la instalación a ver alguna cosa, porque el despacho de los gerentes municipales suele estar en el Ayuntamiento o no está en la misma instalación".

Cabe destacar que diversos gerentes de instalaciones públicas han manifestado claramente su interés en realizar esa labor de relaciones públicas y de atención al público, pero en su opinión el exceso de trabajo (mayoritariamente burocrático) se lo impide.

Por otra parte, los gerentes de las instalaciones públicas también son reacios a adoptar decisiones de personal, en especial las que se refieren a la

contratación y finalización del trabajo. Parece ser que las contrataciones no les corresponden, según la regulación vigente en la mayoría de los Ayuntamientos. Es por ello, que los gerentes públicos se resisten a tomar decisiones sobre despidos, ya que interpretan que esas decisiones corresponden a las personas u organismos que han realizado la contratación:

"En cuestiones de personal, yo me encargo de sancionar, excepto la sanción más grave que es el despido. El que ha contratado a esa persona no soy yo, sino que ha sido la Junta Rectora, por tanto le corresponde a ella decidir sobre despidos".

"Una de las funciones del gerente, según los estatutos de la Fundación es «proponer al presidente el nombramiento y cese del personal». Esas dos cosas, así como las sanciones disciplinarias, yo siempre me he negado a hacerlas. Son los políticos para evitarle problemas al técnico, los que van contratando, y la función del técnico sería supervisar el trabajo de ese señor, y después informar, pero ni siquiera proponer nombramientos o ceses, para darle al político su cancha".

Por último, mencionaremos que en el caso de las instalaciones públicas parece ocurrir que las personas o organismos que se encuentran por encima de los gerentes se reservan el poder de tomar ciertas decisiones importantes. Esto produce una situación ambigua en la que el gerente es en teoría responsable pleno de la marcha de la instalación, pero en la práctica, sus superiores tienen la última palabra (y la primera en ocasiones, en función del presupuesto concedido a la instalación) en diversos aspectos. Por lo que parece, en los gerentes de instalaciones privadas este fenómeno no es apreciable. Da la impresión de que los gerentes son responsables de todo lo que ocurre en la instalación, y la potestad de los que están por encima (Propietarios, Junta Rectora, Asamblea) parece limitarse a nombrar y cesar al gerente. Esto fue lo que ocurrió durante el desarrollo de este estudio, e el que dos de los gerentes con los que se contactó habían sido relevados por otras

personas en el transcurso de la recogida de datos. Uno de ellos, gerente municipal fue relevado como consecuencia de los cambios producidos en el nivel político de la gestión, mientras que un gerente de instalación privada fue rechazado por la Asamblea al no ser aprobada su gestión.

5.4. La formación de los gerentes de instalaciones deportivas.

La formación de los gerentes de instalaciones deportivas ocupó gran parte del tiempo en al menos dos de las sesiones celebradas. La discusión se centró en dos aspectos principales. El primero fue la procedencia de los gerentes deportivos, en el que se debatió la conveniencia de una formación en el ámbito deportivo, o la procedencia del mundo empresarial, con experiencia en temas de gestión y dirección. El segundo aspecto se refirió a la organización de los programas de formación, la orientación que deberían tener y su composición más idónea. Un elemento fundamental en esta segunda parte de la discusión tuvo que ver con la generalidad o grado de especialización que debería tener la formación en gestión deportiva.

En cuanto a la formación previa que deben tener los gerentes y su ámbito de procedencia los gerentes públicos manifestaron que en la práctica se valora más la experiencia gerencial que la formación deportiva.

"En el modelo de concurso de mérito para cubrir plazas de director o gerente de Fundaciones o Patronatos Deportivos, puntúa más proceder de la dirección de empresas que ser profesor de educación física".

Además, parece haber sido una práctica bastante frecuente acceder a puestos de gestión deportiva partiendo del mundo empresarial, sobre todo en clubes deportivos.

"Cuando en los clubes importantes necesitaban cubrir los cargos en las juntas Directivas, como no había nadie que fuese profesional, cogían a jefes de ventas, a quien tenía un "colmado" (tiendecita), etc. El acceso era por la vía de la gestión empresarial. En muchos casos hasta desconocían el mundo del deporte"

Alguno de los asistentes manifestó que, en vista de los porcentajes de tiempo destinados a tareas administrativas y la escasa dedicación a tareas específicamente deportivas, podía cuestionarse la necesidad de que los gerentes de instalaciones debieran proceder del mundo deportivo y de la Educación Física. En concreto, no muchos de los asistentes a las sesiones celebradas con gerentes en activo procedían del ámbito de la educación deportiva universitaria, aunque todos tenían relaciones con el mundo deportivo antes de acceder a sus puestos. Por el contrario, todos los asistentes a la Mesa Redonda con alumnos del Master son Licenciados en Educación Física.

Sin embargo, a pesar de los comentarios anteriores, la mayoría de los asistentes a las Mesas Redondas defendió la necesidad de formación especializada en el ámbito deportivo para acceder a puestos de gestión de instalaciones, aunque en la mayoría de las ocasiones complementado con conocimientos sobre la gestión y el funcionamiento empresarial.

"Estamos hablando de lo ideal, lo ideal es que fuese un técnico deportivo exclusivamente, dedicado sólo a esas tareas"

"...Experiencia en dirección de empresas, conocimiento de relaciones públicas, marketing, incluso experiencia en mantenimiento y oficios de obra. Habría que ver si es conveniente fusionar ambas vías, y hasta donde es conveniente fusionarlas..."

"Lo ideal sería una persona que supiera cómo funciona una empresa, y al mismo tiempo tuviera unos conocimientos técnico-deportivos en el ámbito que fuera. Y que por supuesto tenga estudios superiores, una carrera universitaria"

Es cierto sin embargo, que el tamaño de la organización es importante, sobre todo a nivel de personal y presupuestario. En las organizaciones más grandes, podría darse una especialización del personal, por lo que el gerente no necesitaría tener unos conocimientos tan técnicos como son necesarios en el caso de que sea responsable de todas las facetas de la gestión.

"De todas maneras, al gestionar una Fundación, puedes tener tu equipo técnico, que serán licenciados en Educación Física, encargados del área de deporte. Luego tendrás especialistas en Recursos Humanos, en Administración, ..."

"Yo diría que «cuanto más azúcar, más dulce», pero todo está en función del número de habitantes. Si se trata de un cargo «de confianza», se le puede dar a una persona a nivel organizativo, aunque no tenga experiencia a nivel empresarial o no sea licenciada en educación física, pero está trabajando para el deporte, tiene una capacidad organizativa importante, trabajando en un club o lo que sea y puede llevar un Patronato. Ya se rodeará de la gente oportuna (...) a lo mejor es totalmente válido para llevar estos asuntos"

Frente a estas opiniones, los participantes en las Mesas Redondas celebradas con personas en formación deportiva fueron más rotundos. Es comprensible por su propia trayectoria personal que se decantasen por una procedencia claramente deportiva.

"El gerente tiene que venir del mundo del deporte, si es Licenciado en Educación Física, mucho mejor. Y si ha pasado por todas las etapas de la enseñanza, mejor todavía. (...). Si a este señor se le pide un rendimiento económico a través del deporte, y no sabe nada de deporte, ¿cómo va a

hacerlo? El gestor tiene que conocer muy bien las actividades que se van a desarrollar"

"Yo siempre he defendido que el mejor gerente es un licenciado INEF, porque conoce el mundo deportivo. Pero a veces, no es el mejor el que conoce el medio, sino el que tiene más herramientas"

Sin embargo, la procedencia del mundo deportivo no garantiza un desempeño adecuado de puestos gerenciales, sino que se requiere además una especialización adecuada. Esa especialización conviene que venga también del sector deportivo.

"La licenciatura en Educación Física tiene en estos momentos un currículum corto en el tema de la gestión, por eso es necesario un Master posterior"

"Yo nunca he dicho que los licenciados del INEF sean la panacea universal, pero si una sociedad se preocupa por formar cuadros técnicos deportivos, lo más lógico es tener la precaución de que esos cuadros que se están formando en la Universidad estén preparados para asumir esta demanda social. Se requiere una acreditación. Un médico para ejercer tiene que tener una acreditación, no puede ejercer cualquiera que diga que "sabe" medicina. En el deporte llegaremos a esto, porque se darán cuenta de que los licenciados INEF en principio gozan de esa preparación (...) ¿Quién es en principio quien ha de gestionar el mundo del deporte? Pues una persona con una formación básica, una formación universitaria y ganas de luchar por eso, aunque haya personas que sin formación pueden defender eso"

El segundo núcleo sobre el que giró el debate sobre la formación de los gerentes es la orientación que debe tener esa formación y su grado de especialidad. En este punto, aparecen dos visiones que pueden parecer opuestas, pero son más bien complementarias. Por un lado, destaca la necesidad de dotar a los gerentes de ciertas habilidades y capacidades de tipo general.

"Lo importante es eso: saber lo que tienes y cómo utilizarlo. Ligado a esto, el gerente debe ser una persona con sentido común, capaz de analizar las cosas y ver a partir de ahí las diferentes alternativas"

"Además destacaría la sensibilidad, que sea sensible a todas esas cosas, conocimiento del entorno, de la realidad, capacidad de absorber, de observar, de intuir, de conectar con la gente..."

"Debe tener capacidad de sistematizar, elaborar un proceso, unos pasos, tener capacidad de previsión"

"Hay temas que tienen un carácter introductorio general, como la evolución del deporte, la concepción actual del deporte, su proyección social, la calidad de vida, etc... Esos temas son comunes a todos los gerentes"

Pero junto a ello, se constata la necesidad de aproximarse a las necesidades concretas de cada gerente deportivo. En este sentido, se realizaron diversas críticas hacia la formación planteada genéricamente.

"No hay un perfil unitario de gerente. Lo primero que habría que hacer es establecer una tipología de gerentes deportivos (...) Hay que adecuar muchos contenidos a las necesidades específicas de cada gestor. La clave es ésta: que la formación esté adecuada a la realidad de cada señor"

"El INEF también necesita esta especialización, no puede ser que los licenciados en Educación Física toquen rendimiento, toquen formación, toquen gestión, toquen... Pero sólo toquen, es decir, no profundizan. Se necesita una base de 2-3 años y después una especialización. Y aquí va el tema de la especialización. Nosotros hemos fracasado estrepitosamente en cursos planteados genéricamente. Vale más que esa persona conozca dentro de un contexto una serie de contenidos, y después que sea muy bueno en una serie de cosas, pero siempre adecuado a lo que se va a encontrar"

"Lo más útil es hacer un curso a medida, en el que intervenga mucho el alumno, que sus problemas y preocupaciones puedan encontrar allí una solución en el debate, con la experiencia de los otros, del profesor, y que

esto pueda aplicarlo. Lo ideal no es un curso que dure x horas, sino partir de una base teórica y llegar a una aplicación con una continuidad y con un soporte durante un periodo de tiempo, pero que pudiera haber un seguimiento de todos aquellos aspectos que se han puesto en práctica"

En esta línea, la formación aplicada a la realidad de la gestión encuentra un claro apoyo. Incluso diferentes opiniones hablan de la necesidad de una formación "en la práctica", formación a través de la acción. El aprendizaje mediante la práctica aparece así como un instrumento sumamente valioso para la formación.

"Todo esto no tiene ningún sentido si no hay realmente una posibilidad de aplicación y seguimiento de cuál es la aplicación, y por tanto una mejora, una ampliación, una rectificación. Eso presupone que quien se forma tiene la posibilidad de poner en práctica una serie de conocimientos. Se deberían establecer procesos o formas de colaboración con empresas o con instalaciones para poder experimentar... Eso rompería un poco con la formación tradicional... Sería una formación de tutoría"

Por lo que respecta al contenido de esa formación, en los diferentes comentarios de los participantes en las Mesas Redondas ya se han ido perfilando algunos de los temas que deberían incluirse. Repasaremos ahora los más generales:

"Yo pienso que la formación debe ser contingente a las situaciones que se va a encontrar. Pero sea cual sea la situación, debe tocar tres áreas: la humanística (atención al público, servucción -producción de servicios-), la económica (contabilidad, recursos financieros) y la tecnológica. A partir de estas tres áreas, buscar los contenidos que satisfagan las necesidades concretas de cada gerente en su situación específica"

"Conocimiento de la realidad sociodeportiva, recursos que puede utilizar el gerente, y el deporte como producto. Yo creo que estos tres bloques definen perfectamente los contenidos que luego se deben desarrollar. Ahí tocas todo, desde recursos humanos, economía, planificación,... Esos son los campos de actuación que ha de dominar un gestor"

A partir de los aspectos más concretos que se requieren para desempeñar de forma óptima un puesto de gestión deportiva aparecen una serie de materias o áreas de contenidos. Bien sea como competencias de los gerentes, como áreas de contenidos, o como tareas a realizar, los siguientes aspectos han sido mencionados por los participantes como aspectos de la gestión que los gerentes deben dominar: contabilidad, administración, aspectos legales y fiscales, planificación económica, realización de presupuestos, control de gastos, planes de inversiones, marketing, relaciones públicas, atención al público, comunicación con el personal, comunicación externa, actividades de promoción, dirección de recursos humanos, contratación, relaciones laborales, supervisión del equipo de trabajo, establecimiento de turnos, supervisión de mantenimiento, planificación de actividades, negociación con colectivos, actividades de mediación en conflictos de intereses, coordinación en el uso de actividades, búsqueda de recursos extraordinarios, búsqueda y negociación con patrocinadores, establecimiento de convenios y contratos, puesta en marcha de proyectos, organización de eventos y competiciones, trato con proveedores, dirección estratégica, dirección de empresas, relaciones con la Administración, etc... Todos ellos han sido mencionados más o menos explícitamente como actividades que tienen que conocer los gerentes y en ocasiones realizar. Ello indica que la formación de los gerentes debería contemplar estos aspectos en menor o mayor medida.

A partir de esta lista, pueden establecerse cuatro grandes áreas de formación. La primera tiene que ver con los aspectos económicos, contables y administrativos de las instalaciones, incluyendo aspectos legales. Otra área tiene que ver con los recursos humanos y la dirección del personal. Un tercer bloque englobaría conocimientos de marketing, promoción, relaciones públicas y actividades de promoción. El cuarto bloque, específicamente técnico deportivo,

incluiría los aspectos del mantenimiento y conservación de las instalaciones, y los relacionados con la organización de actividades deportivas, eventos, competiciones, acuerdos de utilización, y en definitiva lo que tiene que ver con la explotación de las instalaciones. A esto podríamos añadir, en palabras de un participante, "...el conocimiento de la Administración Pública, conocer los mecanismos que se generan para que funcione esa gran máquina".

Para finalizar los comentarios sobre la formación de los gerentes de instalaciones deportivas, recordaremos que la gran mayoría de las opiniones anteriores corresponden a participantes que se hayan preferentemente en contacto con la gestión de instalaciones públicas. En la sesión con gerentes de instalaciones privadas, la formación no se trató explícitamente, pero además se da la circunstancia de que la mayoría de los asistentes procedían del mundo empresarial antes que del mundo deportivo (sólo uno de los asistentes es Licenciado en Educación Física). Por ello, no debe sorprender que entre este colectivo, los gerentes de instalaciones deportivas se asemejen más a los "gerentes de empresas" (sin especificar qué gerentes ni qué empresas) que a otra profesión, y que los aspectos que consideran fundamentales en su trabajo sean enfocados por ellos desde el punto de vista empresarial antes que deportivo. Así, ninguno de ellos se refirió en ningún momento a la necesidad de tener conocimientos específicamente deportivos (aunque sí al hecho de conocer el mundo del deporte), pero sí se mencionó en varias ocasiones la palabra empresa, empresario, dirección de empresas o gerente profesional. Todo ello sugiere una conceptualización distinta de la gestión deportiva, y por tanto de la formación que se requiere, por parte de los gerentes que trabajan en el sector público y los que trabajan en el sector privado.

5.5. Otras cuestiones relevantes tratadas en las Mesas Redondas.

En este apartado, mencionaremos otros aspectos interesantes que fueron tratados en las Mesas Redondas, pero sin la suficiente profundidad como para constituir un apartado diferenciado. La mayor parte de estos elementos tiene que ver con situaciones más o menos problemáticas en las instalaciones deportivas.

El primer elemento a destacar es la desproporcionada situación que presenta el fútbol respecto de los demás deportes. Esta situación se comentó preferentemente en relación con la oferta deportiva municipal, especialmente en las localidades más pequeñas. Para diversos participantes, el fútbol y sus practicantes gozan de una situación ciertamente privilegiada, con mayor arraigo social y sobre todo entre los gestores y políticos deportivos. Esto supone mejores condiciones de uso de instalación y trato, mayores presupuestos, ventajas de diverso tipo y una clara prioridad de los temas futbolísticos sobre los del resto de deportes (en temas como reparto de horarios, cesión de instalaciones, etc...). Cabe destacar, sin embargo, que diversos participantes perciben que la situación está comenzando a cambiar, y las razones por las que esto ocurre, parecen basarse en la tradición, y en los prejuicios que mantienen determinadas personas que dirigen el deporte en los niveles superiores, en la mayoría de los municipios.

Uno de los aspectos más controvertidos hace referencia al establecimiento de precios en las instalaciones públicas, ante la disyuntiva de ofrecer las actividades y uso de instalaciones de forma gratuita o a precios simbólicos, o bien cobrar precios según el mercado y los costes producidos. La gratuidad de las actividades y servicios parece fomentar una infravaloración de las actividades y de la propia instalación, mientras que el hecho de que los usuarios paguen por el servicio eleva la consideración y el apego por desarrollar esa actividad.

"En las escuelas deportivas municipales, se paga. En una de ellas, donde más gente se apunta se pagan 300 pts al mes, porque simplemente pagando eso, los usuarios piensan que la escuela es mejor"

"El uso de las instalaciones se debe pagar, porque si no es un desastre, las instalaciones se estropean enseguida..."

"Hablando de esto, todos los servicios que das gratis, para la gente no valen nada"

"Parece que todo aquello que no se paga, y que es municipal, para la gente no tiene interés"

"Este año se puso una cuota anual de 1000 pts para ver si se hacía más efectiva la asistencia"

Sin embargo, parece prevalecer una concepción del deporte como servicio público, en la que se pretende ofrecer la práctica deportiva gratuita a los usuarios, o por un pago más bien simbólico. Prácticamente en ningún caso, los precios de actividades y servicios de las instalaciones municipales son suficientes para cubrir el coste de los mismos, sino que se asume un cierto nivel de subvención. Esto es especialmente cierto en las localidades más pequeñas, en las que se detecta la preferencia por obtener una "rentabilidad política" que una rentabilidad económica en los niveles políticos de la gestión deportiva en mayor proporción que en las localidades más grandes. En cambio, en el nivel profesional de la gestión predomina la idea de que los usuarios deben aportar una cierta cantidad, del mismo modo que se pagan otros servicios. Así, aunque el deporte es un servicio, los usuarios contribuyen en mayor medida que los no usuarios de ese servicio.

En cualquier caso, en aquellos servicios y actividades por las que los usuarios deben pagar, los precios no están determinados por el ánimo de lucro o por

la pretensión de conseguir una cierta rentabilidad económica. Más bien se busca obtener recursos adicionales con los que ampliar la oferta de actividades y su calidad, o reducir las aportaciones que el Ayuntamiento casi inevitablemente tiene que realizar, favoreciendo así la viabilidad de la instalación.

Otra situación muy particular en la gestión de instalaciones públicas, que a menudo suele generar problemas, es la cesión de instalaciones a asociaciones o clubes, de manera que sean éstos los que se encarguen de una parte mayoritaria de la gestión (mantenimiento, coordinación de uso, etc). Las razones de la cesión suelen ser los menores costes de funcionamiento que se derivan de la gestión realizada por parte del club frente a la realizada por los poderes públicos propietarios de esas instalaciones. En otros casos, la tradición o la propia evolución del club y de las instalaciones, lleva a ello. En contrapartida, pueden aparecer ciertos problemas como las restricciones en el uso de la instalación que acompañan a esa cesión, los derechos adquiridos que suelen generarse en estas situaciones en favor del club que asume la gestión, o la pérdida de control por parte de los propietarios. En palabras de los participantes en las Mesas Redondas:

"...hemos llegado a una situación en la cual el uso y disfrute, la explotación es exclusivamente de unos señores. La instalación es municipal, pero de hecho y en todos los sentidos es del club. Yo querría plantear la cuestión de si eso puede desembocar en una mejor gestión o se acaba monopolizando la instalación por parte del club"

"Se han creado unos derechos que no se van a soltar. Son instalaciones municipales, pero deberíamos quitar esa palabra, por lo menos en lo que significa de servicio público, por que el acceso es muy restringido"

El uso no deportivo de las instalaciones es otra situación muy peculiar. Los gerentes de las instalaciones públicas, especialmente los de grandes municipios,

consideran que ese uso no deportivo dificulta el buen funcionamiento de las instalaciones, bien por los desperfectos que ocasiona en algunos casos (especialmente actuaciones musicales, etc), bien por alterar el uso deportivo de la instalación. Sin embargo, en ocasiones es aceptado como una forma de contribuir a la rentabilidad de las instalaciones, o como forma de ampliar servicios a la comunidad ante la ausencia de espacios alternativos:

"...si te piden resultados, tienes que potenciar al máximo tu instalación, siempre que no vaya en contra del espíritu deportivo que debe prevalecer..."

"En nuestra localidad no hay teatro, nada más que un cine, entonces cualquier acto que hay que celebrar sólo puede celebrarse en el pabellón, es el único lugar..."

Otro condicionante importante para el funcionamiento de la instalación es la escasez de instalaciones, lo que propicia su excesiva saturación por parte de los usuarios, cuando menos en determinados momentos. Esto obliga a ampliar los horarios de funcionamiento, con las consecuentes dificultades para establecer horarios y turnos entre el personal, y otorgar prioridades de uso de la instalación entre los distintos colectivos de usuarios.

Por último, mencionaremos una situación que generalmente produce tensiones en las instalaciones deportivas, tanto en las públicas como en las privadas. Hace referencia a las concesiones de servicios adicionales, especialmente los servicios de bar o cafetería. Los usuarios a menudo perciben la cafetería y el restaurante como parte de la instalación, a pesar ser autónomas y de que su dirección no dependa de la gerencia de la instalación. Por ello, es necesario que los niveles de calidad de estos servicios se correspondan con los de la propia instalación,

si se quiere evitar la insatisfacción de los usuarios. En muchos casos, la cafetería y el restaurante son para los usuarios aspectos tan importantes o incluso más que el estado de conservación de los espacios deportivos o los vestuarios. Si los usuarios no están contentos con estos servicios, esa insatisfacción repercute en la actitud de los usuarios hacia la instalación y su equipo gerencial.

5.6. Conclusiones.

Las Mesas Redondas sobre la gestión deportiva han supuesto un valioso punto de partida para conocer la realidad y el estado actual de la gestión de las instalaciones deportivas. Los comentarios de los asistentes suponen una información muy rica en detalles, sobre el desempeño de la gestión de instalaciones deportivas. A partir de esta información puede comenzarse a responder a los interrogantes que este estudio se plantea: ¿qué hacen los gerentes de instalaciones en su trabajo?, ¿qué formas de desempeñarlo se producen y en base a qué criterios? y ¿qué implicaciones tiene ello para la formación en gestión de instalaciones.

Repasando las aportaciones más destacadas de los asistentes, el primer temas tratado hace referencia a las relaciones entre la política y el deporte. En esta línea, cabe destacar la progresiva implantación de una nueva "filosofía" de la gestión de instalaciones, dominada por la exigencia de profesionalidad y de racionalización en las actuaciones. Se constata una evolución en la manera de gestionar las instalaciones deportivas (especialmente en el sector público, ya que en el privado es posible que esa mentalidad esté presente desde hace ya tiempo). En líneas generales, esa evolución coincide con las pautas mencionadas por Henry (1992; ver capítulo 3). Los rasgos más destacados son la tendencia a la profesionalización de la gestión deportiva, el control cuidadoso del gasto y de las inversiones tras etapas de enormes

inversiones en infraestructura, y la búsqueda de rentabilidad económica junto a la rentabilidad social, prioritaria hasta hace poco, una vez conseguida una gran dinamización deportiva de la sociedad. En esta línea, destaca la aparición de nuevas formas de responder a los retos de la gestión de instalaciones, como las empresas de servicios deportivos o los intentos de profesionalización de la gestión.

Respecto a las relaciones entre la política y el deporte se trataron otros dos temas importantes. El primero de ellos hace referencia a la división de funciones y tareas entre los niveles político y profesional de la gestión de las instalaciones públicas, y en ocasiones las diferencias de criterio que se producen entre ambos niveles. Así, el nivel político tiene como principal responsabilidad (a veces incumplida) la de marcar objetivos, directrices y pautas de actuación. El nivel profesional tiene por misión el desarrollar programas de actuación destinados a cumplir esos objetivos, su aplicación y su correspondiente seguimiento y control. Sin embargo, no es extraño que el nivel político de la gestión se guarde ciertas prerrogativas en especial sobre la decisión de los aspectos importantes de la gestión. En las localidades más pequeñas, la diferenciación de funciones es menos clara. Además, los criterios y preferencias de ambos niveles de la gestión difieren a menudo. Por lo que respecta a las instalaciones privadas, también suelen existir niveles superiores al gerente, pero el reparto de funciones y responsabilidad es en líneas generales, más claro: el gerente es el responsable absoluto de la gestión, y quien está por encima de él suele limitarse a nombrarle y cesarle (esto es, aprobar o rechazar su gestión).

El segundo aspecto que tiene que ver con las relaciones entre política y deporte se refiere a las estructuras organizativas del deporte municipal. Las aportaciones de los asistentes han valorado las ventajas e inconvenientes de las estructuras deportivas con funcionamiento autónomo (Fundaciones y Patronatos),

la dudosa conveniencia de implantarlas en determinadas condiciones (cuando los recursos no parecen ser suficientes para garantizar su viabilidad), los inconvenientes de la gestión municipal integrada en el Ayuntamiento, y los motivos por los que se comienza a recurrir a empresas de servicios deportivos para que se hagan cargo de la gestión de instalaciones (qué respuestas buscan quienes las contratan, qué ventajas ofrecen estas empresas).

El segundo bloque temático de las Mesas Redondas hace referencia a las funciones y responsabilidades de los gerentes de las instalaciones deportivas. Este puesto de trabajo destaca por la variedad de áreas a las que debe hacer frente y también por la gran carga de trabajo que supone, ya que la mayoría de los participantes en las Mesas Redondas encuentra difícil cumplir todas sus responsabilidades.

Los asistentes a las sesiones celebradas consideran preferible que los gerentes de instalaciones públicas tengan una consideración de personal técnico-profesional, que permita su trabajo sin interferencias y con continuidad, en vez de ser cargos "de confianza" de los políticos que se renueven cuando hay cambios en el nivel político de la gestión.

En cuanto a las responsabilidades concretas de los gerentes de las instalaciones, aparecen rasgos distintivos entre los gerentes públicos y sus homólogos privados. Los primeros ocupan mucho más tiempo en tareas relacionadas con la contabilidad y los aspectos económicos y administrativos de su instalación, consecuencia de su relación con la Administración, y todo lo que eso supone de burocratización y control normativo. En consecuencia, los gerentes encuentran que el tiempo que le dedican a la programación de las actividades y a las relaciones públicas es mucho menor del que debieran dedicarle. Consecuencia de ello, se

observa la intención de los gerentes públicos de descargarse de ciertas tareas administrativas a manos de especialistas, y deseos de dedicarse fundamentalmente a los aspectos técnico-deportivos de la instalación. Por su parte, los gerentes privados perciben su horario es más exigente que el de los gerentes públicos (que con mayor facilidad pueden irse a casa cuando llega la hora, aun teniendo tareas pendientes), que prestan una mayor atención a las relaciones públicas al ser un aspecto clave de su trabajo, y tienen claro que son los máximos responsables de la gestión, sin que tengan la intención de descargarse de tareas. Ello podría deberse a que las exigencias de los gerentes públicos se ven complicadas por su relación con la Administración. Así, los gerentes públicos presentan menores competencias que los privados sobre diversos aspectos relacionados con la gestión de personal.

Sintetizando brevemente esas diferencias, destacan la mayor propensión de los gerentes privados a exceder el horario de trabajo, la menor facilidad de los gerentes públicos para la relación y atención a los usuarios, la mayor escasez de personal en las instalaciones públicas, o la concentración de las instalaciones privadas en determinado sector de la demanda, frente a la tendencia (o el objetivo frecuentemente perseguido) de las instalaciones públicas por cubrir la mayor parte de las demandas deportivas de su mercado de referencia (localidad, comarca, etc).

El tema de la calidad de servicio también presenta diferencias entre ambos sectores. Los gerentes de instalaciones privadas trataron este aspecto con mayor profundidad, debido a que lo perciben como el aspecto fundamental de sus instalaciones. En el sector público parece más complejo hablar de calidad, y en muchas ocasiones la calidad se relativiza en función de los costes que supone: no se busca siempre la mejor calidad de servicio, sino la mejor relación "calidad-coste de la calidad".

Además de analizar las diferencias que pueden existir entre la gestión de las instalaciones públicas y las privadas, se citaron diversos parámetros que pueden establecer diferencias en la gestión deportiva. Entre los aspectos más destacados se mencionan el tamaño de la instalación, en cuanto a la cantidad y variedad de espacios deportivos, el número de empleados, número de clientes y sobre todo los recursos económicos disponibles; las capacidades, experiencia y formación del personal; las relaciones de propiedad de los usuarios de la instalación (socios, clientes, propiedad municipal, etc); la estructura de la organización y la autonomía del gerente; o el tamaño de la población en la que se ubica la instalación y el nivel de práctica de esa población. En especial, se realizaron numerosos comentarios acerca de cómo pueden variar las responsabilidades del gerente de la instalación según el número de empleados de la misma y su especialización en determinadas áreas de la gestión.

El último bloque genérico de Mesas Redondas comentado en este capítulo se refiere a la formación de los gerentes. Entre los gerentes de instalaciones públicas, y especialmente entre los participantes en periodos de formación, existe una clara preferencia por una procedencia deportiva de quienes ocupan puestos de gestión de las instalaciones, preferiblemente al nivel de Licenciatura en Educación Física. Entre los gerentes de instalaciones privadas se observa un mayor sesgo hacia el mundo de la gestión empresarial, tanto por la propia procedencia de los participantes como por sus preferencias respecto a la formación que deben tener.

Las aportaciones de los participantes se estructuran en base a dos ejes principales. Formación "a medida" versus formación generalista es uno de los parámetros, mientras que el segundo se refiere a los contenidos de la formación versus el proceso de formar a los gerentes. En el primer punto, son mayoritarias las preferencias por una formación con una base de conocimientos generales que fomenten las capacidades de adaptación y de análisis de la realidad deportiva, junto a

una gran especialización que tenga en cuenta las necesidades específicas de cada gerente. Respecto al segundo punto, en las Mesas Redondas predominaron los comentarios sobre el proceso de formación, con especial mención de formas de enseñanza activa como las prácticas y las tutorías, o la posibilidad de intercambio de experiencias, siempre teniendo en cuenta la aplicabilidad de la formación, y entendiéndola como un periodo vital más que una mera actividad académica.

También se citaron algunos contenidos relevantes para la formación en gestión deportiva: el conocimiento del entorno deportivo, el funcionamiento de la Administración Pública, los aspectos económicos, financieros y fiscales relacionados con las instalaciones, formación técnica sobre las instalaciones (diseño, mantenimiento, etc) y dedicación a los aspectos de planificación y programación de servicios y actividades, entre otros. A esto hay que añadir, el desarrollo de ciertas habilidades: relaciones interpersonales y comunicación, capacidad de análisis de la realidad, sensibilidad en la percepción del entorno, capacidades de planificación y organización, y sobre todo sentido común.

Por último, conviene añadir que las aportaciones de los asistentes a las Mesas Redondas se encuentran estructuradas en cinco grandes bloques en relación al desempeño de la gestión (aspectos económicos; personal; instalaciones; usuarios, explotación y oferta; y relaciones públicas, marketing y promoción). Esta estructuración ha sido muy útil a la hora de configurar el cuestionario con el que se ha recogido la información en la fase cuantitativa de este estudio. De hecho, el cuestionario ha establecido una demarcación de la gestión de las instalaciones en cinco áreas principales, a partir de esos bloques.

Tras este primer paso en el estudio empírico del desempeño de puestos de gestión de instalaciones deportivas, los dos capítulos siguientes presentan los

resultados del estudio cuantitativo. Esto permitirá conocer con mayor precisión que es lo que hacen los gerentes de las instalaciones en su trabajo cotidiano, cuales son las tareas que realizan con mayor frecuencia, dónde se sitúan las mayores necesidades de mejorar la gestión, y permitirá cuantificar las competencias de los gerentes, así como establecer diferencias en la gestión en función de la propiedad de la instalación o el tamaño. Al tratarse de una fase de estudio cuantitativa se podrá establecer el contenido de la gestión de las instalaciones de forma más ajustada, mientras que la fase cualitativa presentada en este capítulo, a pesar de aportar una menor precisión, ha permitido conocer detalles que se escapan en un estudio cualitativo.

6

ACTIVIDADES, COMPETENCIAS Y PROBLEMATICA DEL ROL DEL GERENTE DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.

6. DESCRIPCION DEL ROL DEL GERENTE DE INSTALACIONES DEPORTIVAS: ACTIVIDADES, COMPETENCIAS Y PROBLEMÁTICA.

Si el capítulo anterior presenta una primera aproximación, de tipo cualitativo, al contenido del puesto de trabajo de los gerentes de instalaciones deportivas, en el presente capítulo se quiere dar un paso más en la misma dirección. El objetivo en este capítulo consiste en analizar, a partir de las respuestas de 44 gerentes de instalaciones a un cuestionario de análisis del puesto, cuales son las principales tareas realizadas en el desempeño del puesto y las principales responsabilidades de las personas que los ocupan. En el marco de esta tesis doctoral, éste es uno de los capítulos centrales, al permitir el estudio detallado de la gestión realizada en las instalaciones, los problemas que deben afrontar los gerentes y las principales necesidades de desarrollo de la gestión. Todo ello permitirá conocer las principales requisitos de formación en gestión de las instalaciones en nuestro contexto.

Como se recoge en el capítulo 4, la gestión de las instalaciones ha sido dividida en el cuestionario utilizado en cinco facetas distintas (económica, de personal, mantenimiento, oferta de la instalación, y marketing y promoción), además de analizar las relaciones que mantiene la instalación con diez tipos de organizaciones de su entorno. Cada una de esas cinco áreas de la gestión incluye un número variable de items (entre 9 y 14), formulados como tareas complejas que tienen una finalidad completa en sí mismas y pueden corresponder a la planificación, aplicación y control de actividades que se suelen llevar a cabo en las instalaciones deportivas.

En cada una de las áreas se han considerado diversas variables. La frecuencia de realización de las tareas (en comparación con la frecuencia que los encuestados

consideran necesaria) está presente en las cinco áreas de la gestión. Las competencias de los gerentes sobre las diferentes tareas consideradas también se han incluido en las cinco áreas, si bien con dos escalas distintas de respuestas: en la gestión económica y en la de personal la escala es dicotómica, mientras en las otras tres áreas presenta cuatro alternativas de respuesta en función de la participación de los encuestados en las respectivas decisiones. Esta diferenciación se debe a la mayor claridad de las responsabilidades de los gerentes en la gestión económica y la de personal, en comparación con la mayor variedad de situaciones en las otras tres áreas, según se desprende del contenido de las mesas redondas realizadas. Por ello, se simplificó la escala de respuestas en dos de las áreas.

La necesidad de mejorar las tareas de la gestión se ha considerado en cuatro áreas de la gestión, mientras que en el área de mantenimiento, se ha sustituido por la suficiencia de recursos destinados a mantenimiento. Esta sustitución está basada en las impresiones de los participantes de las mesas redondas acerca de la importancia de la suficiencia de recursos (humanos y económicos) para el buen desempeño del mantenimiento de las instalaciones. En tres áreas (mantenimiento, oferta de la instalación y marketing) se ha incluido una cuarta variable, la planificación de las actividades, con una escala dicotómica. Por último, excepto en el área de marketing, en las diferentes áreas de la gestión se ha elaborado una lista de situaciones que pueden resultar problemáticas en el funcionamiento de la instalación, para que los gerentes valoren hasta qué punto causan problemas en su caso concreto.

Todas estas variables permiten obtener un conocimiento detallado del contenido del puesto de gerente de instalaciones, así como de los principales aspectos de la gestión que deben ser mejorados, posibilitando tanto el análisis de lo que hacen los gerentes como una estimación general de la calidad de la gestión. Los resultados

se presentarán distinguiendo las distintas áreas de la gestión. En cada una de ellas se comentarán de forma sucesiva las variables consideradas para cada uno de los ítems. También se presentará un resultado global de todos los ítems incluidos en cada área para cada una de las variables (frecuencia, competencias del gerente, necesidad de mejorar). Ese resultado global ha sido calculado a partir de los promedios en los ítems correspondientes que cada encuestado obtiene en cada variable.

Cada uno de los apartados presentará asimismo los resultados de dos análisis diferenciales. Dos aspectos de gran interés que pretende clarificar este estudio son la importancia que tiene sobre el trabajo de los gerentes de instalaciones deportivas la propiedad de la instalación y el tamaño de la misma. Para ello, no basta con analizar el contenido del puesto de los encuestados de manera general, sino que resulta necesario tratar de establecer si existen o no diferencias entre el contenido del puesto de los gerentes de instalaciones públicas y los de las instalaciones privadas, y entre los gerentes de las instalaciones de gran tamaño y los de las pequeñas instalaciones.

Es por ello que en cada uno de los apartados que siguen se presentan los resultados de una prueba *t* en función de la propiedad de la instalación, y de un análisis de varianza en función del tamaño de la instalación (en el caso de las variables de la gestión cuyas escalas de respuesta son dicotómicas, los análisis diferenciales consisten en pruebas chi-cuadrado). Los análisis en función del tamaño de la instalación han considerado sólo las instalaciones públicas, dado que las instalaciones privadas presenta una mayor homogeneidad en su tamaño, y para evitar que la propiedad contamine el efecto del tamaño de la instalación.

Las instalaciones públicas fueron asignadas según su tamaño a tres categorías: las instalaciones que disponen de 7 espacios deportivos o menos pueden

considerarse pequeñas instalaciones, las instalaciones con once a veinte espacios deportivos fueron consideradas grandes instalaciones, manteniendo como instalaciones medianas aquéllas que disponen de 8 a 10 espacios deportivos distintos. Tras esta asignación, la muestra de las 31 instalaciones deportivas públicas presenta la siguiente distribución:

	Variedad de espacios						Total
	2	4	5	6	7	8	
Pequeñas instalaciones	1	3		1			5
Medianas instalaciones		1	7		2	1	11
Grandes instalaciones		1		5	6	3	15

Así pues, a continuación se presentan los resultados, para cada una de las cinco áreas y las relaciones de la instalación con otras organizaciones, tanto de los análisis descriptivos sobre el contenido, competencias y problemática del puesto de trabajo de gerente de instalaciones deportivas, como de los análisis diferenciales en función de la propiedad de la instalación y en función del tamaño de las instalaciones de propiedad pública.

6.1. Área de gestión económico-administrativa.

En el presente estudio, la gestión económica de las instalaciones deportivas incluye 13 items diferentes, que son evaluados con tres variables distintas. A los gerentes encuestados se les requirió que expresasen la frecuencia de realización de cada uno de ellos en una escala de respuesta de 0 a 5 (en comparación con la frecuencia que consideran adecuada), si cada uno de esos items eran de su propia responsabilidad y competencia o no, y la necesidad que perciben de mejorar la

realización de cada uno de los items (escala de 1-5). El enunciado de los items de esta área de la gestión es el siguiente:

- 1.Elaboración del presupuesto ordinario.
- 2.Elaboración de presupuestos extraordinarios.
- 3.Seguimiento o control del presupuesto.
- 4.Balances e inventarios.
- 5.Elaboración de memorias económicas.
- 6.Control de nóminas y seguridad social.
- 7.Gestión de los cobros (regulares y/o morosos).
- 8.Elaboración de un plan de inversiones.
- 9.Control y seguimiento del plan de inversiones.
- 10.Seguimiento fiscal (IVA, IRPF, impuesto de sociedades, ...).
- 11.Seguimiento de la eficacia administrativa.
- 12.Actividades de captación de recursos económicos extraordinarios.
- 13.Control de la financiación.

A partir de las puntuaciones de cada encuestado en los trece items, se obtuvo el promedio individual en esta área de la gestión en las tres variables, de las que también se ofrecen las puntuaciones medias en la muestra encuestada. Por el contenido de los items, pueden distinguirse tres grupos de tareas. Cuatro items se orientan preferentemente hacia la planificación y organización o tienen un componente de acciones cuyos resultados se observan en el futuro: la elaboración de presupuestos ordinarios y extraordinarios, la elaboración de un plan de inversiones, y la captación de recursos económicos extraordinarios. Un segundo grupo de seis items tiene que ver con el seguimiento y control de los procesos de administración de los recursos, orientados a la detección y corrección de desviaciones. En definitiva tienen que ver más con la evaluación: control del

presupuesto, balances e inventarios, elaboración de memorias económicas, seguimiento del plan de inversiones, seguimiento de la eficacia administrativa y control de la financiación. Por último, tres de los items se refieren a tareas más cotidianas con una claro componente administrativo: el control de nóminas y seguridad social, la gestión de los cobros y el seguimiento fiscal.

En los apartados siguientes, se presentan por separado los resultados de las variables de la gestión económica (frecuencia, competencias del gerente, necesidad de mejorar y problemática), y se muestran los análisis diferenciales realizados en los items en función de la propiedad de las instalaciones y el tamaño de las mismas (en el caso de las instalaciones públicas). Posteriormente se realizará una integración de esos resultados.

6.1.1. Frecuencia de realización de la gestión económico-administrativa.

Los resultados de la frecuencia de las tareas de la gestión económica (en los 13 items y en la puntuación global) pueden verse en la Tabla 6.1.1. También se muestran las diferencias significativas existentes entre los gerentes en función de la propiedad y el tamaño de la instalación (promedios de los gerentes de instalaciones públicas y los de instalaciones privadas, los de cada tamaño de las instalaciones públicas, y la significación estadística de las diferencias).

La frecuencia de realización de la gestión económica (calculada a partir del promedio de cada encuestado en los 13 items) alcanza un promedio para los 44 encuestados de 2.30, algo por encima de la alternativa de respuesta 2."algo menor de lo necesario". Todas las tareas excepto una presentan puntuaciones que oscilan entre 2 y 2.65.

Tabla 6.1.1. Frecuencia de realización de las tareas de la gestión económico administrativa.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Elaboración del presupuesto ordinario.	2.55	0.613	0.544	0.114	0.893
Elaboración de presupuestos extraordinarios.	2.15	1.768	0.085	0.708	0.503
Seguimiento o control del presupuesto.	2.64	0.234	0.816	0.125	0.883
Balances e inventarios.	2.53	0.234	0.816	0.220	0.804
Elaboración de memorias económicas.	2.38	1.255	0.217	-	
Control de nóminas y seguridad social.	2.25	2.037	0.049	0.037	0.964
Gestión de los cobros (regulares y/o morosos).	2.38	2.580	0.014	0.387	0.683
Elaboración de un plan de inversiones.	2.26	0.610	0.545	0.945	0.401
Control y seguimiento del plan de inversiones.	2.12	0.112	0.911	0.216	0.807
Seguimiento fiscal (IVA, IRPF, ...).	2.32	2.721	0.010	0.202	0.819
Seguimiento de la eficacia administrativa.	2.45	2.447	0.019	0.116	0.891
Captación de recursos económicos extraordinarios.	1.68	0.440	0.663	0.810	0.456
Control de la financiación.	2.36	0.399	0.692	-	
Gestión económica (media individual en los 13 ítems)	2.30	1.347	0.185	0.080	0.923

Escala de respuestas: 0.No se realizan.
 1.Con frecuencia mucho menor de lo necesario.
 2.Con frecuencia algo menor de lo necesario.
 3.Con la frecuencia necesaria, más o menos.
 4.Con frecuencia algo mayor de lo necesario.
 5.Con frecuencia mucho mayor de lo necesario.

De los cuatro items más centrados en aspectos de planificación, dos de ellos presentan una frecuencia claramente más baja que la media global de esta área (elaboración de presupuestos extraordinarios y la captación de recursos económicos extraordinarios). Sin embargo, la elaboración del presupuesto ordinario presenta la segunda frecuencia más alta en esta área, mientras que la elaboración del plan de inversiones presenta un valor intermedio (en torno a la frecuencia global de la gestión económica).

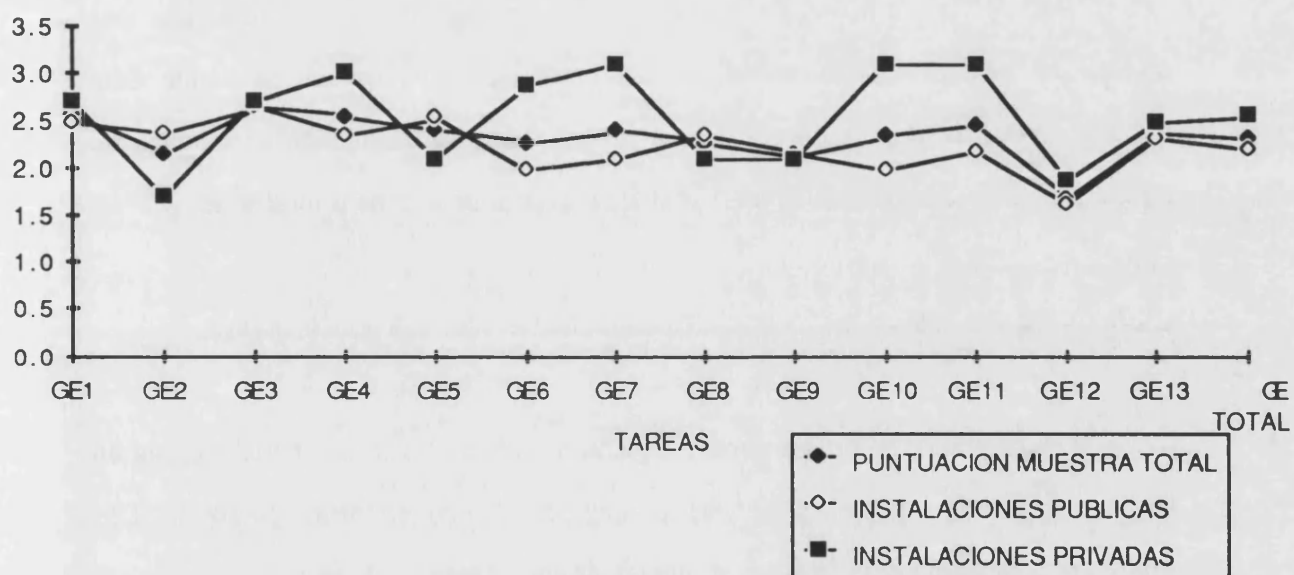
En general, los tareas más relacionadas con los aspectos de control presentan puntuaciones más altas que las del promedio del área. Dos de las frecuencias más altas ocurren en el seguimiento o control del presupuesto, y la realización de balances e inventarios. Ligeramente por encima de la frecuencia global se encuentran tres items de este grupo: seguimiento de la eficacia administrativa, elaboración de memorias económicas, y control de la financiación. Sólo el seguimiento del plan de inversiones presenta una frecuencia por debajo del promedio del área, la segunda más baja de la gestión económica.

Por último, los tres items más relacionados con los aspectos administrativos de la gestión económica presentan frecuencias muy parecidas, que oscilan entre 2.25 y 2.32. Se encuentran por tanto muy cerca de la frecuencia global de la gestión.

Como se aprecia en la tabla, cinco de las tareas presentan diferencias significativas en la frecuencia de realización entre las instalaciones públicas y las privadas: la elaboración de balances e inventarios, el control de nóminas y seguridad social, la gestión de cobros, el seguimiento fiscal y el seguimiento de la eficacia administrativa. En todos ellos, los gerentes de las instalaciones privadas declaran que esas tareas se realizan con mayor frecuencia que en el caso de los gerentes de

instalaciones públicas. Así, mientras la frecuencia declarada por los gerentes privados supera ligeramente el valor 3."con la frecuencia necesaria", la manifestada por los gerentes de instalaciones públicas ronda la puntuación 2."frecuencia algo menor de lo necesario". Cabe destacar que tres de esos cinco items tienen que ver con los aspectos más administrativos de esta área de la gestión.

GRAFICO 6.1.1. FRECUENCIA DE LA GESTION ECONOMICA EN FUNCION DE LA PROPIEDAD DE LA INSTALACION



Una probable explicación de estas diferencias podría ser la existencia de especialistas en una gran proporción de las instalaciones públicas, que se encargan de realizar esas tareas y que son personal de la institución propietaria de la instalación (Ayuntamientos principalmente) en vez de personal específico de la propia instalación. Debido a esto, los gerentes de instalaciones públicas percibirían una menor frecuencia de realización de las tareas (que escapan a su control y por ello no conocen con exactitud la realización de las mismas). O quizá por ello, sus niveles de exigencia podrían ser mayores que los de gerentes de instalaciones privadas al no ser responsables de la realización de esas tareas, calificando más bajo

la frecuencia de realización ya que la escala de respuestas se refiere a la frecuencia considerada como necesaria. Cabe destacar, sin embargo, que en la frecuencia de realización global de la gestión económica no aparecen diferencias significativas entre los gerentes de las instalaciones públicas y privadas. En el gráfico 6.1.1 se representan las frecuencias de realización de las tareas de la muestra global, de las instalaciones públicas y de las privadas para que se aprecien mejor las diferencias en función de la propiedad de la instalación.

Por el contrario, no aparecen diferencias significativas entre los tres grupos de instalaciones definidos por su tamaño, en ninguno de los items. Esto supone que la frecuencia de realización de las tareas de la gestión económica no difiere significativamente en las instalaciones grandes, pequeñas o medianas.

6.1.2. Competencias de los gerentes en la gestión económico-administrativa.

Las competencias del gerente alcanzan al 59% de las tareas consideradas en la gestión económico-administrativa, recayendo el resto en otras personas. Los resultados acerca de esta variable se muestran en la tabla 6.1.2.

Las tareas más relacionadas con los aspectos de planificación económica son competencia de los encuestados en distinta proporción: mientras la elaboración del presupuesto ordinario y la captación de recursos económicos extraordinarios son competencia directa de entre el 65% y el 70% de los gerentes, las otras dos tareas (elaboración del presupuesto extraordinario y de planes de inversiones) son competencia de algo menos del 60% de los encuestados, más o menos la misma proporción que la gestión económica considerada globalmente.

Tabla 6.1.2. Competencias de los gerentes en las tareas de la gestión económico administrativa.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total (%)	chi ²	p	chi ²	p
Elaboración del presupuesto ordinario.	69	0.279	0.598	3.117	0.210
Elaboración de presupuestos extraordinarios.	57	2.148	0.143	0.277	0.871
Seguimiento o control del presupuesto.	74	0.788	0.375	0.464	0.793
Balances e inventarios.	64	2.655	0.103	0.917	0.632
Elaboración de memorias económicas.	70	0.452	0.501	4.432	0.109
Control de nóminas y seguridad social.	26	18.042	0.000	3.161	0.206
Gestión de los cobros (regulares y/o morosos).	58	0.897	0.344	0.025	0.988
Elaboración de un plan de inversiones.	56	0.015	0.903	4.640	0.098
Control y seguimiento del plan de inversiones.	54	2.198	0.138	0.158	0.924
Seguimiento fiscal (IVA, IRPF, ...).	28	16.208	0.000	2.763	0.251
Seguimiento de la eficacia administrativa.	67	2.729	0.099	1.140	0.566
Captación de recursos económicos extraordinarios.	64	4.785	0.029	1.407	0.495
Control de la financiación.	61	1.402	0.236	1.675	0.433
Gestión económica (media individual en los 13 ítems)	59	2.775*	0.008	1.185*	0.321

*Pruebas F

Escala de respuestas: 1.Son de su competencia personal.
0.No son de su competencia personal.

La tabla presenta los porcentajes de la muestra que responden 1.

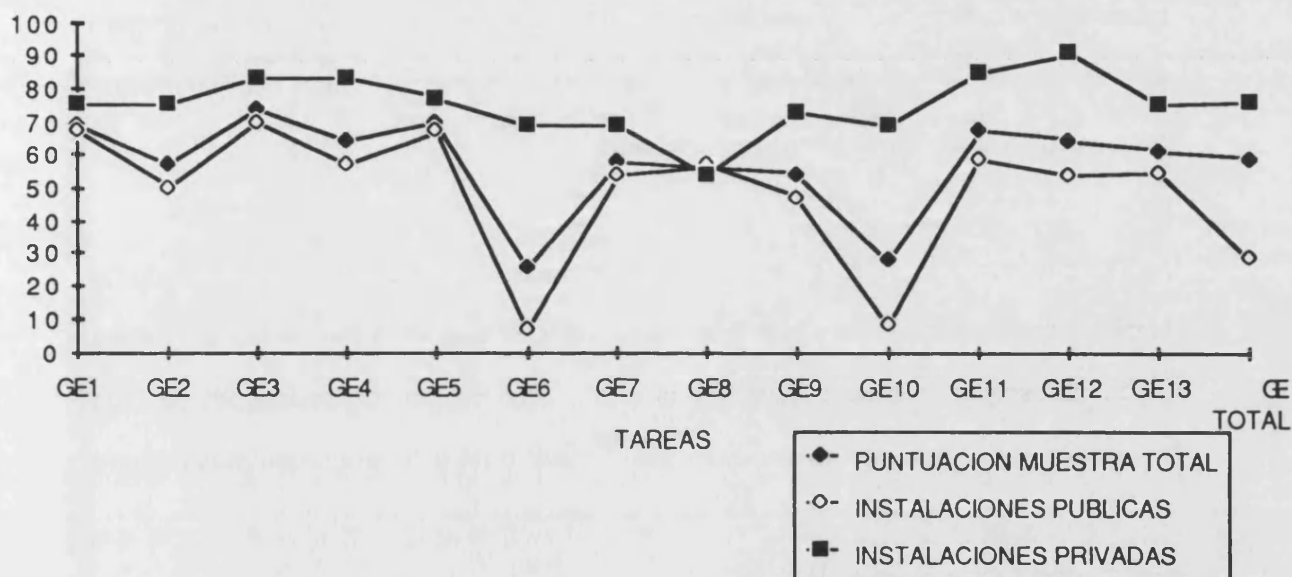
Las seis tareas relacionadas al seguimiento y control de los recursos son competencia de una proporción de gerentes que varía entre el 54% y el 74%. Sólo el seguimiento del plan de inversiones está por debajo del 59%, que es el valor global para esta área. Esto significa que en el conjunto de tareas consideradas, la proporción de gerentes que tienen competencias sobre este grupo de items es superior al correspondiente a los otros dos grupos de items.

De las tres tareas cuyo contenido es más administrativo, dos de ellas presentan la proporción más baja: el seguimiento fiscal y el control de nóminas y seguridad social son competencia de algo menos del 30% de los encuestados. La tercera tarea, gestión de los cobros es competencia del 58% de los gerentes, proporción similar a la del conjunto de tareas de esta área.

Sin embargo, cuando se comparan las competencias de los gerentes públicos y los de instalaciones privadas, se observan diferencias en tres de los items (ver gráfico 6.1.2). Dos de las tareas de tipo más administrativo (seguimiento fiscal y control de nóminas y seguridad social), que eran responsabilidad de una baja proporción de gerentes respecto de la muestra total, son competencia de casi el 70% de los gerentes privados, pero de menos del 10% de los gerentes de instalaciones públicas. Además de en esos dos items, existen diferencias significativas entre ambos grupos de gerentes en la captación de recursos económicos extraordinarios (91% de los gerentes privados por menos del 60% de los gerentes públicos) y en las competencias globales de la gestión económica. Esto implica que las competencias de los gerentes en este área de la gestión varían de forma importante según la propiedad de la instalación (ya que los gerentes privadas tienen competencias sobre un 30% más de las tareas que sus homólogos privados), pero sólo en las tareas que más tienen que ver con el componente administrativo de esta área de la gestión. Esto podría ser consecuencia de la centralización de algunas tareas de tipo

mayoritariamente administrativo por parte de los organismos propietarios de las instalaciones públicas (ayuntamientos, administración autonómica, etc...).

GRAFICO 6.1.2. COMPETENCIAS DEL GERENTE EN LA GESTION ECONOMICA EN FUNCION DE LA PROPIEDAD DE LA INSTALACION



En cuanto al tamaño de las instalaciones, los tres grupos de instalaciones definidos según el número de espacios deportivos no difieren significativamente en cuanto a las competencias de sus gerentes sobre las tareas de la gestión económica. Ello supone que el rango de competencias de los gerentes en esta área de la gestión no está relacionado con el tamaño de la instalación, aunque quizá pudiera estarlo la complejidad de realizar esas tareas.

6.1.3. Necesidad de mejorar las tareas de la gestión económico-administrativa.

Por lo que respecta a la necesidad de mejorar, puede apreciarse que en términos generales los encuestados creen que es algo necesario que se mejore la

gestión económico-administrativa (3.00), oscilando las diversas tareas entre 2.5 y 3.56. Los resultados obtenidos en esta variable se detallan en la tabla 6.1.3.

Los cuatro items que más deben mejorar a juicio de los encuestados son precisamente los relacionados con los aspectos de planificación: la elaboración del presupuesto ordinario y de presupuestos extraordinarios, la elaboración de un plan de inversiones y la captación de recursos extraordinarios se sitúan claramente por debajo del valor 3."es algo necesario mejorar".

En cuanto a los seis items relacionados con la evaluación y control, cinco de ellos superan en menor o mayor medida el valor 3, que es la necesidad de mejora global de esta área de la gestión. Sólo el seguimiento del plan de inversiones se sitúa por debajo de ese valor, indicando que es el aspecto de este grupo que más debería mejorar.

De las tres tareas de contenido más administrativo, dos de ellas (seguimiento fiscal y control de nóminas y seguridad social) presentan las puntuaciones más favorables, por encima de 3.5. La tercera supera por muy poco la necesidad de mejorar esta área de la gestión considerada globalmente. Ello indica que los gerentes perciben que este tipo de tareas son las menos necesarias de mejorar en la gestión económica.

Por otra parte, la necesidad de mejorar las tareas de la gestión económica no presenta diferencias en función de la propiedad de las instalaciones, ni a nivel global, ni en doce de los items considerados. Sólo la elaboración del presupuesto ordinario es percibida de forma distinta: es "bastante necesario" mejorarla en las instalaciones públicas (2.24) mientras que en las privadas es "algo necesario" mejorar su realización (3.15).

Tabla 6.1.3. Necesidad de mejorar las tareas de la gestión económico administrativa.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Elaboración del presupuesto ordinario.	2.52	2.577	0.014	1.259	0.301
Elaboración de presupuestos extraordinarios.	2.71	1.455	0.154	4.775	0.018
Seguimiento o control del presupuesto.	3.05	0.476	0.637	0.606	0.553
Balances e inventarios.	3.14	0.978	0.334	0.384	0.685
Elaboración de memorias económicas.	3.37	0.081	0.936	0.160	0.853
Control de nóminas y seguridad social.	3.50	0.150	0.881	0.445	0.646
Gestión de los cobros (regulares y/o morosos).	3.10	0.073	0.942	0.423	0.660
Elaboración de un plan de inversiones.	2.73	0.063	0.950	0.607	0.552
Control y seguimiento del plan de inversiones.	2.85	0.461	0.648	0.352	0.707
Seguimiento fiscal (IVA, IRPF, ...).	3.56	0.497	0.622	0.264	0.770
Seguimiento de la eficacia administrativa.	3.05	0.414	0.681	0.100	0.905
Captación de recursos económicos extraordinarios.	2.77	0.510	0.613	2.844	0.076
Control de la financiación.	3.07	0.306	0.761	0.107	0.899
Gestión económica (media individual en los 13 ítems)	3.00	0.946	0.350	0.043	0.958

Escala de respuestas:

1. Es completamente necesario que se realice o se mejore.
2. Es bastante necesario que se realice o mejore.
3. Es algo necesario que se realice o se mejore.
4. No es necesario mejorar, se realiza de forma adecuada.
5. Esta función se realiza mejor de lo necesario.

Respecto al tamaño de las instalaciones públicas, no aparecen diferencias significativas en ninguno de los trece ítems. Esto es, la necesidad de mejorar las tareas de la gestión económica es prácticamente similar en las instalaciones deportivas de gran, mediano o pequeño tamaño.

6.1.4. Problemática de la gestión económico-administrativa.

Además de las tareas de la gestión económica, sobre las que se obtuvo información de su frecuencia, las competencias del gerente y las necesidades de mejora, se elaboró una lista de ocho situaciones relacionadas con esta área de la gestión que podían dificultar el funcionamiento de la instalación. Se requirió de los encuestados que valorasen la problemática que suponía para ellos la presencia o ausencia en su instalación de cada una de las situaciones. El enunciado de las situaciones es el siguiente:

1. Insuficiencia manifiesta de recursos que impide el normal funcionamiento de la instalación.
2. Falta de liquidez en algunos momentos, aún teniendo recursos suficientes.
3. Poca autonomía para administrar los recursos (decisiones a cargo de otros).
4. Burocratización, falta de agilidad y flexibilidad en cuestiones económicas (rigidez, desajustes, poca capacidad de maniobra...).
5. Problemas derivados de la necesidad de ajustarse a unos presupuestos.
6. Los presupuestos que se aprueban cada año responden más a otro tipo de cuestiones que a la realidad deportiva de la localidad.
7. Presupuestos muy ajustados, que impiden la realización de inversiones y proyectos a largo plazo o demasiado costosos.
8. Las instalaciones no alcanzan una rentabilidad económica, ni siquiera al nivel de cubrir gastos.

Tabla 6.1.4. Problemática de la gestión económica.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Insuficiencia manifiesta de recursos.	3.03	-0.884	0.384	0.050	0.952
Falta de liquidez en algunos momentos.	3.12	-1.662	0.106	1.017	0.378
Poca autonomía para administrar los recursos (deciden otros).	3.17	-1.377	0.177	0.063	0.939
Burocratización, falta de agilidad y flexibilidad en cuestiones económicas (rigidez, desajustes, poca capacidad de maniobra...).	2.97	-1.671	0.104	1.124	0.342
Necesidad de ajustarse a unos presupuestos.	2.90	-0.683	0.499	0.893	0.422
Los presupuestos que se aprueban cada año responden más a otro tipo de cuestiones que a la realidad deportiva de la localidad.	3.07	-1.800	0.083	1.946	0.170
Presupuestos muy ajustados, impiden proyectos a largo plazo.	3.03	-0.498	0.621	0.301	0.743
Las instalaciones no alcanzan una rentabilidad económica.	3.06	-1.508	0.142	-	
Problemática de la gestión económica (media ind. en los 8 ítems)	3.08	-1.674	0.102	0.815	0.453

Escala de respuestas:

1. Es un aspecto muy problemático para el funcionamiento de mi organización.
2. Es un aspecto bastante problemático para el funcionamiento de mi organización.
3. Es un aspecto algo problemático para el funcionamiento de mi organización.
4. Este aspecto no crea problemas en el funcionamiento de mi organización.
5. Esta situación se da de manera que facilita el funcionamiento de mi organización.
6. No se da esta situación.

A partir del promedio individual para los ocho ítems se calculó la puntuación global de la problemática de la gestión económico-administrativa. Para la muestra total, las situaciones consideradas presentan un promedio de 3.08, ligeramente superior a 3. "algo problemático para el funcionamiento de la instalación". Los resultados de esta variable se muestran en la tabla 6.1.4.

Las diferentes situaciones presentan muy ligeras variaciones (menos de 3 décimas entre el máximo y el mínimo). Sólo dos de los ítems están por debajo de 3: la burocratización y falta de flexibilidad en las cuestiones económicas y los problemas derivados de la necesidad de ajustarse a unos presupuestos. Todo ello significa que no puede hablarse de situaciones que destaquen por su especial problemática, y que esta área de la gestión resulta algo problemática.

Ninguna de estas situaciones presenta es valorada de forma distinta por los gerentes públicos y los privados. Sólo existen diferencias cercanas a la significación estadística en cuanto uno de los ítems (los presupuestos que se aprueban cada año responden más a otro tipo de cuestiones que a la realidad deportiva de la localidad), en el que los gerentes de instalaciones públicas consideran que esa situación es más problemática que sus colegas de las instalaciones privadas.

En cuanto al tamaño de la instalación, los análisis tampoco muestran diferencias significativas en ninguna de las situaciones problemáticas entre las instalaciones de los tres tamaños definidos. Únicamente, se aprecian diferencias sensibles en la situación "las instalaciones no alcanzan una rentabilidad económica", en la que todas las pequeñas instalaciones presentan una puntuación igual a 4 (por tanto la varianza es cero, y no puede realizarse el ANOVA correspondiente). Los gerentes de instalaciones grandes y medianas perciben esta situación de forma más problemática (2.45 y 3.0 respectivamente) que de instalaciones pequeñas.

6.1.5. Integración de resultados.

Si tenemos en cuenta los resultados en las tres variables de esta faceta de la gestión, diversas tareas presentan puntuaciones por debajo de la media del área en varias de ellas, por lo que pueden considerarse como las más deficitarias en esta faceta de la gestión. Esas tareas son la captación de recursos económicos extraordinarios (que presentan la frecuencia más alejada de lo que sería conveniente), el control y seguimiento de los planes de inversiones y la elaboración de presupuestos extraordinarios, por debajo de la media en la frecuencia de realización y en la necesidad de mejorar.

Junto a las tareas citadas, cabe destacar otras que presentan bajas puntuaciones en sólo una de las variables. Se percibe una necesidad de mejorar mayor que la del promedio del área en los items elaboración de un plan de inversiones, y elaboración de presupuestos ordinarios (la puntuación más negativa en esta variable), aunque la frecuencia con que se realizan las tareas sea similar a la media e incluso superior en el segundo caso. Por ello, cabe suponer que la elaboración del presupuesto ordinario debe mejorar en la calidad de su desarrollo más que en la cantidad de veces que debe llevarse a cabo. En cuanto a las competencias de los gerentes, son especialmente bajas en el control de nóminas y seguridad social y el seguimiento fiscal, ya que estas dos tareas son competencia de menos de la tercera parte de los encuestados. Sin embargo, estas dos tareas presentan frecuencias de realización similares al promedio de la gestión económica, y los encuestados perciben la menor necesidad de mejorar estos aspectos, por lo que cabe suponer que son competencia de otras personas que están especializadas en sus respectivas organizaciones en este tipo de tareas.

En cuanto a las puntuaciones más positivas, destacan en conjunto la elaboración de memorias económicas, los balances e inventarios y el seguimiento y control del presupuesto, con puntuaciones ligeramente superiores al promedio en las tres variables. Junto a estas tres, las tareas que son responsabilidad de los gerentes en mayor proporción son la elaboración del presupuesto ordinario y la captación de recursos extraordinarios (ambas con bajas puntuaciones en las otras dos variables), mientras que las tareas que se perciben con una necesidad de mejorar menor que el promedio ya han sido citadas: las dos que son competencia en el menor número de casos y las que presentan altas puntuaciones en todas las variables.

Si distinguimos entre los tres grupos de items en esta área de la gestión, aparecen claras diferencias. Por lo general, los tres items más relacionados con aspectos administrativos destacan por ser competencia de una baja proporción de gerentes, casi todos ellos de instalaciones privadas, ya que en las instalaciones públicas muy pocos gerentes son responsables de su realización. La necesidad de mejorar estos items es la más baja en esta área de la gestión (como indican las puntuaciones más altas), mientras que la frecuencia de realización se sitúa en torno a la frecuencia global de la gestión económica. Por el contrario, los items más relacionados con los aspectos de planificación son competencia de una proporción superior de gerentes a la de la gestión económica en su globalidad, pero presentan las mayores necesidades de mejora. En cuanto a los items relativos a los aspectos de evaluación y control, las puntuaciones son ligeramente superiores a los valores globales en esta área en las tres variables consideradas.

Los resultados comentados sugieren que el contenido de la gestión económica en las instalaciones deportivas presenta un fuerte componente de administración, seguimiento y control de los recursos existentes, ya que las tareas que presentan la

evaluación más positiva tienen que ver con el control y seguimiento de los recursos, mientras que las actividades que presentan un carácter de planificación y decisión más marcado (como la elaboración del presupuesto, los planes de inversiones o la captación de recursos extraordinarios) presentan una situación que podemos calificar de más deficitaria que el resto de las tareas (al menos por la necesidad de mejorar). Si resulta destacable que los gerentes de instalaciones privadas presenten un mayor rango de competencias sobre la gestión económica que sus colegas de las instalaciones privadas (en especial, a causa de sus mayores competencias sobre los items con un mayor contenido administrativo), también debe señalarse la práctica ausencia de diferencias en esta área de la gestión en función del tamaño de las instalaciones.

Por otra parte, cabe destacar que en el estudio cualitativo realizado, las tareas con un mayor componente administrativo recibían un cierto rechazo por parte de los gerentes para ser consideradas como una parte sustancial de sus responsabilidades. Precisamente, se observan claras diferencias en estos items en cuanto a las competencias de los gerentes en la gestión de personal (los gerentes de instalaciones privadas son responsables de una mayor proporción de las tareas) y en la frecuencia con que se realizan esas tareas. Con bastante seguridad, ello se debería a la existencia de personal especializado en estas tareas administrativas que se centralizan en las instituciones de las que dependen las instalaciones deportivas. Así se explica que los gerentes públicos tengan menores responsabilidades, y tal vez por ello, subestiman la frecuencia de su realización por no tener un conocimiento directo de su desempeño. La ausencia de diferencias entre ambos grupos en la necesidad que perciben de mejorar tales tareas indica que la realización por parte de otras personas no va en detrimento de la calidad de su realización, sirviendo de apoyo a los deseos expresados por los gerentes de descargar su puesto de trabajo de las tareas de mayor contenido burocrático y administrativo.

6.2. Área de la gestión del personal.

En esta área de la gestión se han considerado 13 aspectos, y se han incluido en el cuestionario tres variables para cada uno de ellos: la frecuencia de realización de cada tarea con una escala de 0 a 5 (en comparación con la frecuencia que consideran adecuada), si son o no competencia de los encuestados, y la necesidad de mejorar cada uno de los items (escala 1-5). A partir de las respuestas en cada uno de los items a esas tres variables se obtuvo el promedio individual en cada variable para este área de la gestión. Los items incluidos son los siguientes:

1. Dimensionalización de la plantilla (plantilla suficiente y adecuada a las funciones que debe cumplir).
2. Planes o programas de capacitación y formación del personal.
3. Procedimientos técnicos de selección y contratación de personal.
4. Procedimientos de asignación de personas a puestos.
5. Descripción de los puestos de trabajo.
6. Planes y programas de compensaciones básicas: salario, ...
7. Planes de compensaciones complementarias: prestaciones, incentivos, ...
8. Planificación temporal del trabajo: horario, turnos, ...
9. Planificación del desarrollo de la carrera: promociones, ...
10. Procedimientos para tratar las relaciones laborales, los conflictos y la negociación de convenios.
11. Canales establecidos para la comunicación personal con directivos.
12. Normativa prevista sobre sanciones.
13. Canales planificados de expresión de quejas.

Esos trece items pueden ser agrupados en tres bloques distintos atendiendo a su contenido. Algunos de ellos hacen referencia a aspectos relevantes para el

desarrollo del equipo de trabajo, muy referidos a las distintas funciones de la dirección de recursos humanos. Estos items para el desarrollo del personal son: planes de formación y capacitación, selección y contratación, planes de compensaciones básicos y complementarios y planificación del desarrollo de carrera.

Un segundo grupo de items tiene que ver especialmente con la supervisión del trabajo: la asignación de personas a puestos, la descripción de puestos de trabajo y la planificación temporal del trabajo se orientan más a conseguir que el personal realice correctamente las tareas que al desarrollo del personal. Por ello, también se incluye en este segundo bloque la dimensionalización de la plantilla. Por último, diversos elementos incluidos en el cuestionario hacen referencia a los diferentes aspectos de las relaciones laborales. Los procedimientos para tratar las relaciones laborales, conflictos y negociación de convenios, la comunicación entre personal y directivos, normativa sobre sanciones y la expresión de quejas son estos elementos que tienen que ver con la interacción entre los distintos grupos de empleados y los niveles directivos de la instalación.

A continuación, se describen los resultados de cada una de las variables por separado, tanto para los distintos items como para las puntuaciones globales en el área de personal. Se diferenciará por apartados la frecuencia de realización, las competencias de los gerentes, la necesidad de mejorar las tareas y la problemática de la gestión de personal. Además, en cada apartado se presentan los resultados de los análisis diferenciales en función de la propiedad de las instalaciones y del tamaño de las instalaciones (sólo las públicas). Posteriormente se integrarán esos resultados.

6.2.1. Frecuencia de realización de la gestión de personal.

En líneas generales, las tareas de la gestión de personal se realizan con una frecuencia "algo menor de lo necesario" (2.06), aunque las puntuaciones entre las distintas tareas oscilan entre 1.14 y 2.93. Los resultados se detallan en la tabla 6.2.1.

Los items que tienen que ver con el desarrollo del personal presentan frecuencias de realización considerablemente más bajas que la frecuencia global en la gestión de personal. Estos items son formación y capacitación, selección y contratación, compensaciones complementarias y desarrollo de la carrera (el de frecuencia más baja en esta área). Sólo un ítem de este bloque, los planes de compensaciones básicas, supera la frecuencia global en esta área de la gestión, con una puntuación de 2.17.

Por el contrario, los cuatro items que tienen que ver con la dirección del trabajo superan la frecuencia global en la gestión de personal, muy ligeramente en el caso de la asignación de personas a puestos y de la dimensionalización de la plantilla, y con grandes diferencias en la descripción de los puestos de trabajo y la planificación temporal del trabajo (que presenta la frecuencia más alta en esta área).

Por último, de los cuatro items que tienen que ver con las relaciones laborales, uno de ellos presenta una baja frecuencia (la normativa sobre sanciones), mientras que la comunicación entre personal y directivos presenta la segunda puntuación más alta. Los dos restantes, canales de expresión de quejas y los procedimientos para tratar relaciones laborales, conflictos y convenios, están algo por encima de la frecuencia global en esta área.

Tabla 6.2.1. Frecuencia de realización de las tareas de la gestión de personal.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Dimensionalización de la plantilla	2.14	0.728	0.471	0.095	0.909
Programas de capacitación y formación del personal.	1.39	0.487	0.629	2.108	0.141
Procedimientos técnicos de selección y contratación.	1.86	2.632	0.012	0.642	0.534
Procedimientos de asignación de personas a puestos.	2.09	0.328	0.745	-	
Descripción de los puestos de trabajo.	2.38	1.491	0.144	4.264	0.025
Planes y programas de compensaciones básicas.	2.17	0.731	0.469	0.055	0.946
Planes de compensaciones complementarias.	1.74	1.242	0.221	0.806	0.457
Planificación temporal del trabajo: horario, turnos, ...	2.93	0.789	0.434	-	
Planificación del desarrollo de la carrera.	1.14	0.196	0.845	0.267	0.768
Procedimientos para tratar las relaciones laborales, etc	2.12	1.329	0.191	3.009	0.066
Canales de comunicación entre personal y directivos.	2.71	0.637	0.528	-	
Normativa prevista sobre sanciones.	1.63	0.878	0.385	1.984	0.157
Canales planificados de expresión de quejas.	2.37	0.876	0.386	1.594	0.222
Gestión de personal (media individual en los 13 ítems)	2.06	0.796	0.431	0.138	0.872

Escala de respuestas: 0.No se realizan.
 1.Con frecuencia mucho menor de lo necesario.
 2.Con frecuencia algo menor de lo necesario.
 3.Con la frecuencia necesaria, más o menos.
 4.Con frecuencia algo mayor de lo necesario.
 5.Con frecuencia mucho mayor de lo necesario.

Los gerentes de instalaciones públicos y los de las instalaciones privadas sólo presentan diferencias significativas en la frecuencia de utilización de procedimientos técnicos de selección y contratación de personal, realizados con una frecuencia muy inferior a la necesaria en las instalaciones privadas mientras que en las públicas se realizan con una frecuencia algo menor de lo necesario. La diferencia probablemente tenga que ver con el acceso a la función pública de una gran parte de los empleados de las instalaciones deportivas, que en general se realiza a través de procedimientos muy estandarizados (oposiciones, etc.). En el resto de tareas de la gestión de personal, la frecuencia con que se realizan en ambos tipos de instalaciones es similar.

Con respecto al tamaño de las instalaciones, existen diferencias significativas entre las instalaciones pequeñas y las medianas respecto de la frecuencia con que se realizan descripciones del puesto de trabajo. En las instalaciones pequeñas prácticamente no se realizan (0.75), mientras que en las instalaciones medianas y grandes las puntuaciones están en torno al 2.5 (aunque en las instalaciones grandes, con un valor ligeramente inferior, las diferencias no alcanzan la significación estadística con las instalaciones pequeñas).

Además, las diferencias se acercan a la significación estadística en otro ítem, los procedimientos para tratar las relaciones laborales y conflictos, que presentan una mayor frecuencia en las instalaciones grandes que en las medianas y pequeñas. También cabe destacar que en uno de los ítems en el que todas las instalaciones pequeñas responden igual (3."con la frecuencia necesaria"), las instalaciones medianas y grandes presentan puntuaciones inferiores al valor 2. Por tanto, aunque no es posible realizar el ANOVA correspondiente, parece que la frecuencia con que las personas son asignadas a puestos es mayor en las instalaciones más pequeñas. Tal vez ello se deba a la existencia de menos personal en las instalaciones de menor

tamaño, por lo que resulta imprescindible reasignar continuamente al personal para que puedan llevarse a cabo todas las tareas de la instalación.

6.2.2. Competencias de los gerentes en la gestión de personal.

Por lo que respecta a las competencias de los encuestados en las tareas de gestión del personal, los gerentes tienen competencias sobre algo más de la mitad de las tareas consideradas (54%). La tabla 6.2.2 muestra los resultados en esta variable.

Menos del 40% de los gerentes presentan competencias sobre las distintas tareas relativas al desarrollo del personal. Respecto de los items que tienen que ver con el desarrollo del personal, sólo los procedimientos de selección y contratación son competencia de cerca de la mitad de la muestra. La formación y capacitación del personal, los planes de compensaciones extraordinarias y el desarrollo de las carreras son responsabilidad de un 35% de encuestados más o menos, por un 41% que se encargan de los planes de compensaciones básicas.

Las tareas que más tienen que ver con la dirección del trabajo y la supervisión de los empleados superan en todos los casos la proporción global de la gestión de personal. La asignación de personas a puestos y la descripción de puestos de trabajo compete al 57% de los encuestados, pero la proporción es mayor en el caso de la dimensionalización de la plantilla (69% de los gerentes) y la planificación temporal del trabajo (88%, la proporción más alta de esta área).

Por lo que respecta a las tareas referidas a la dirección de las relaciones laborales, la proporción de gerentes responsables es muy baja sobre la normativa sobre sanciones y los procedimientos para tratar las relaciones laborales, etc

Tabla 6.2.2. Competencias del gerente en las tareas de la gestión de personal.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	chi ²	p	chi ²	p
Dimensionalización de la plantilla	69	4.766	0.029	2.779	0.249
Programas de capacitación y formación del personal.	36	0.891	0.345	5.373	0.068
Procedimientos técnicos de selección y contratación.	48	3.525	0.060	4.991	0.082
Procedimientos de asignación de personas a puestos.	57	5.802	0.016	0.067	0.967
Descripción de los puestos de trabajo.	57	0.149	0.700	1.813	0.404
Planes y programas de compensaciones básicas.	41	7.862	0.005	3.011	0.222
Planes de compensaciones complementarias.	35	14.618	0.000	0.967	0.617
Planificación temporal del trabajo: horario, turnos, ...	88	0.281	0.596	3.042	0.218
Planificación del desarrollo de la carrera.	33	5.063	0.024	3.992	0.136
Procedimientos para tratar las relaciones laborales, etc	42	19.48	0.000	1.439	0.487
Canales de comunicación entre personal y directivos.	80	4.6155	0.032	0.065	0.968
Normativa prevista sobre sanciones.	37	6.705	0.010	0.012	0.994
Canales planificados de expresión de quejas.	60	7.163	0.007	0.756	0.685
Gestión de personal (media individual en los 13 ítems)	54	3.697*	0.001	0.609*	0.551

*Pruebas F

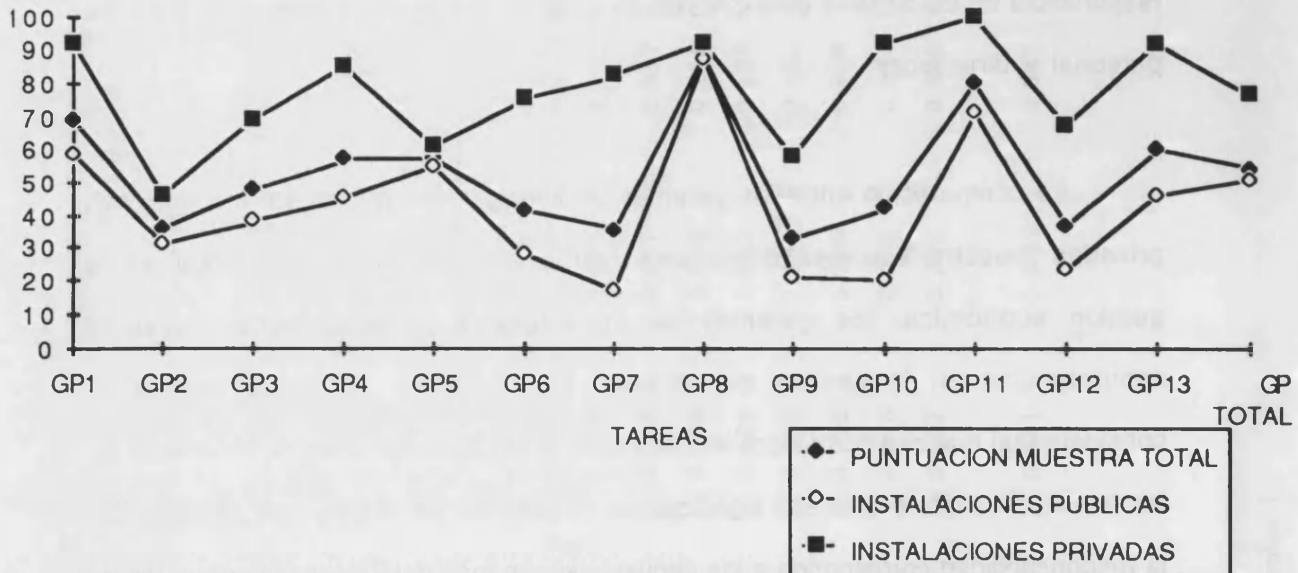
Escala de respuestas: 1.Son de su competencia personal.
0.No son de su competencia personal.

La tabla presenta los porcentajes de la muestra que responden 1.

(aproximadamente el 40% de los responsables). Sin embargo, los otros dos items presentan proporciones mucho más elevadas: el 60% de los encuestados es responsable de los canales de expresión de quejas y el 80% de la comunicación entre personal y directivos.

La comparación entre los gerentes de instalaciones públicas e instalaciones privadas muestra enormes diferencias (ver gráfico 6.2.2). Al igual que en la gestión económica, los gerentes de instalaciones privadas tienen mayores competencias en la gestión de personal (tres cuartas partes de las tareas consideradas) que sus homólogos en las instalaciones privadas (menos de la mitad de las tareas). Las diferencias son significativas en ocho de las tareas, y en seis de ellas la responsabilidad corresponde a los encuestados en más del 75% de los gerentes de instalaciones privadas. La mayor proporción de competencias entre los gerentes de instalaciones privadas tiene que ver con los tres bloques de tareas: items referidos a las relaciones laborales (tres items sobre cuatro muestran diferencias), items sobre desarrollo del personal (dos muestran diferencias significativas, y otro ítem diferencias muy cercanas a la significación) y supervisión del trabajo (dos de los cuatro items presentan diferencias significativas).

Así pues, la dimensionalización de la plantilla, la asignación de personas a puestos, los planes de compensaciones básicas y complementarias, el desarrollo de la carrera, los procedimientos para tratar las relaciones laborales, la normativa sobre sanciones y los canales de expresión de quejas son competencia de los gerentes en las instalaciones privadas en mayor proporción que en las instalaciones públicas. Cabe destacar igualmente que una de las tareas es competencia de todos los gerentes privados encuestados (la comunicación entre personal y directivos), aunque la proporción es también elevada entre los gerentes de instalaciones públicas.

GRAFICO 6.2.2. COMPETENCIAS DEL GERENTE EN LA GESTION DE PERSONAL EN FUNCION DE LA PROPIEDAD DE LA INSTALACION

Si se distinguen las instalaciones públicas en función de su tamaño, las diferencias entre los tres grupos en cuanto a las competencias de los gerentes sobre la gestión de personal no son significativas en ninguno de los ítems. Tan sólo en los procedimientos técnicos de selección y contratación las diferencias se acercan a la significación estadística, donde se observa que una mayor proporción de gerentes en las instalaciones de mediano tamaño que en las grandes y pequeñas tienen competencias sobre este aspecto de la gestión de personal.

6.2.3. Necesidad de mejorar las tareas de la gestión de personal.

En cuanto a la necesidad de mejorar la gestión de personal, los gerentes perciben que, por término medio, es "algo necesario mejorar" esta faceta de la gestión (puntuación de 3.03). Las puntuaciones en las distintas tareas varían entre 2.45 y 3.57, como puede apreciarse en la tabla 6.2.3.

Tabla 6.2.3. Necesidad de mejorar las tareas de la gestión de personal.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Dimensionalización de la plantilla	2.51	1.632	0.111	2.007	0.155
Programas de capacitación y formación del personal.	2.45	1.200	0.237	0.206	0.815
Procedimientos técnicos de selección y contratación.	2.76	0.046	0.964	0.333	0.720
Procedimientos de asignación de personas a puestos.	2.97	0.395	0.695	0.169	0.845
Descripción de los puestos de trabajo.	3.20	0.708	0.483	2.189	0.134
Planes y programas de compensaciones básicas.	3.30	0.916	0.366	-	
Planes de compensaciones complementarias.	3.26	0.353	0.726	0.639	0.537
Planificación temporal del trabajo: horario, turnos, ...	3.57	1.010	0.319	0.297	0.746
Planificación del desarrollo de la carrera.	3.08	0.681	0.501	0.496	0.616
Procedimientos para tratar las relaciones laborales, etc	3.26	0.281	0.780	1.007	0.381
Canales de comunicación entre personal y directivos.	3.42	2.525	0.016	1.817	0.184
Normativa prevista sobre sanciones.	3.24	0.371	0.713	0.668	0.523
Canales planificados de expresión de quejas.	3.20	0.773	0.444	0.241	0.788
Gestión de personal (media individual en los 13 ítems)	3.03	1.117	0.271	0.701	0.505

Escala de respuestas:

1. Es completamente necesario que se realice o se mejore.
2. Es bastante necesario que se realice o mejore.
3. Es algo necesario que se realice o se mejore.
4. No es necesario mejorar, se realiza de forma adecuada.
5. Esta función se realiza mejor de lo necesario.

Al analizar los resultados de cada ítem, se observa que de los cinco elementos relacionados con el desarrollo del personal, dos de ellos presentan puntuaciones por debajo de 3 (y por tanto inferiores a la necesidad global de mejorar la gestión del personal): la capacitación y formación del personal y la selección y contratación. Los tres ítems restantes de este bloque (planes de compensaciones básicas y complementarias, y desarrollo de la carrera) presentan una necesidad de mejorar muy ligeramente superior a la puntuación global en esta área, entre 3.08 y 3.3.

Las cuatro tareas que tratan sobre la supervisión del trabajo también presentan una situación variada: la planificación temporal del trabajo presenta la puntuación más alta en esta área (3.57, la menor necesidad de mejorar); la descripción de puestos de trabajo, supera por poco la puntuación global del área, mientras que los dos ítems restantes presentan una puntuación inferior. La asignación de personas a puestos es inferior a la puntuación global por unas centésimas, pero la dimensionalización de la plantilla es inferior en medio punto, presentando la segunda puntuación más baja en esta área.

Por último, los cuatro ítems que tratan más directamente sobre las relaciones laborales presentan puntuaciones superiores a la global en esta área. Los procedimientos para tratar relaciones laborales, conflictos y negociación de convenios, la normativa sobre sanciones y los canales de expresión de quejas presentan puntuaciones de 3.2 aproximadamente, mientras que la puntuación más alta (segunda en esta área) corresponde a la comunicación entre personal y directivos.

Si bien aparecen grandes diferencias entre las competencias sobre esta área de la gestión entre los gerentes de instalaciones públicas y los de privadas, no aparecen prácticamente diferencias en función de la propiedad respecto a la

necesidad de mejorar estas tareas. Tan sólo difiere la necesidad percibida de mejorar la comunicación entre personal y directivos, que en ambos grupos supera la puntuación 3, pero que en el caso de los gerentes privados se acerca a 4, lo que indica que la mejora de este aspecto es menos necesaria que en las instalaciones públicas encuestadas.

Por lo que se refiere al tamaño de la instalación, ninguno de los items de la gestión de personal presenta diferencias en cuanto a su necesidad de mejorar entre los tres tamaños de instalaciones definidos. Por tanto, cabe suponer que sea cual sea el tamaño de la instalación, sus gerentes perciben en grado similar la necesidad de mejorar esta área de la gestión.

6.2.4. La problemática de la gestión de personal.

Además de las tres variables consideradas anteriormente, se consideró una lista de 11 situaciones que podían ocurrir en las instalaciones deportivas con el fin de que los encuestados valorasen la medida en la que tales situaciones creaban dificultades y resultaban problemáticas en sus respectivas instalaciones. El enunciado de esos once items es el siguiente:

- 1.Los costos de personal son demasiado elevados.
- 2.Personal insuficiente para cubrir algunas funciones.
- 3.El personal está poco capacitado para cubrir algunas funciones.
- 4.Existen dificultades para encontrar personal cualificado.
- 5.Relaciones laborales con los empleados.
- 6.Relaciones conflictivas entre los empleados.
- 7.La planificación y distribución de los turnos del personal
- 8.Las relaciones entre el personal y el público (quejas de clientes...).

9. Estabilidad del personal en el trabajo.
10. El personal presenta una baja motivación.
11. Existen problemas en las contrataciones, negociación de salarios y convenios u otros aspectos de política laboral.

Los resultados pueden verse en la Tabla 6.2.4. Considerando todos los ítems de esta área, se observa que la problemática de la gestión del personal presenta un valor de 3.38, por encima de la alternativa 3. "algo problemática". Sólo dos de los once ítems se sitúan por debajo esta alternativa: la insuficiencia de personal para cubrir algunas funciones, y las dificultades para encontrar personal cualificado. Por los contactos mantenidos con los gerentes encuestados, parece que estos dos aspectos son especialmente delicados en el caso del personal dedicado a tareas de mantenimiento, etc, y en menor medida para el personal deportivo y administrativo. El resto de ítems presentan puntuaciones situadas entre 3 y 4 (aspecto que no crea problemas para el funcionamiento de la instalación), destacando las relaciones laborales con los empleados y la estabilidad del personal en el trabajo (no se trata de que la estabilidad sea mayor o menor, sino que este aspecto no resulta problemático).

Puede observarse además que no existen diferencias significativas en ninguno de los ítems entre los gerentes de las instalaciones públicas y privadas, por lo que cabe concluir que esta faceta de la gestión de las instalaciones resulta igualmente problemática en ambos entornos.

Tampoco difiere la problemática de la gestión de personal entre los tres tamaños de instalaciones públicas definidos en esta muestra. Ninguna de las situaciones consideradas en este apartado muestra diferencias significativas entre esos tres grupos.

Tabla 6.2.4. Problemática de la gestión de personal.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Los costos de personal son demasiado elevados.	3.35	1.188	0.244	0.103	0.903
Personal insuficiente para cubrir algunas funciones.	2.63	1.165	0.252	0.333	0.720
El personal está poco capacitado para cubrir algunas funciones.	3.26	1.935	0.062	0.220	0.804
Existen dificultades para encontrar personal cualificado.	2.71	0.236	0.815	0.017	0.983
Relaciones laborales con los empleados.	3.84	0.046	0.964	0.779	0.470
Relaciones conflictivas entre los empleados.	3.54	0.184	0.855	0.885	0.431
La planificación y distribución de los turnos del personal	3.60	0.086	0.932	-	
Las relaciones entre el personal y el público (quejas de clientes...).	3.51	0.164	0.871	0.461	0.636
Estabilidad del personal en el trabajo.	3.72	0.230	0.819	0.060	0.942
El personal presenta una baja motivación.	3.55	0.649	0.521	0.067	0.936
Existen problemas en las contrataciones, negociación de salarios y convenios u otros aspectos de política laboral.	3.41	2.506	0.019	2.226	0.142
Problemática de la gestión económica (media ind. en los 11 items)	3.38	-1.034	0.308	1.009	0.378

Escala de respuestas:

1. Es un aspecto muy problemático para el funcionamiento de mi organización.
2. Es un aspecto bastante problemático para el funcionamiento de mi organización.
3. Es un aspecto algo problemático para el funcionamiento de mi organización.
4. Este aspecto no crea problemas en el funcionamiento de mi organización.
5. Esta situación se da de manera que facilita el funcionamiento de mi organización.
6. No se da esta situación.

6.2.5. Integración de resultados.

Analizando con detalle las distintas tareas consideradas, se observa que algunas de ellas presentan puntuaciones inferiores a los promedios del área de personal en diferentes variables: los planes de formación de personal y la selección y contratación del personal se sitúan por debajo de las medias respectivas en las tres variables. Además, los planes de compensaciones complementarias, los planes de desarrollo de carreras y la normativa sobre sanciones, son aspectos que presentan una frecuencia de realización muy inferior al promedio, junto con unas bajas competencias de los gerentes encuestados.

Por lo que respecta a las tareas cuya realización presenta los valores más positivos, cabe destacar la planificación temporal del trabajo (las puntuaciones más altas de la gestión de personal en las tres variables consideradas), la comunicación entre personal y directivos, y los canales de expresión de quejas. Otras tareas presentan valores ligeramente por encima de los promedios: la descripción de los puestos de trabajo, las compensaciones básicas y el tratamiento de las relaciones laborales, conflictos y negociación (los dos últimos con valores inferiores al promedio en cuanto a las competencias de los encuestados). Por tanto, debe señalarse que los resultados presentados por cada tarea en las tres variables consideradas son muy homogéneos.

En síntesis, hay que destacar que los aspectos que presentan las puntuaciones más positivas (menor necesidad de mejora, mayor frecuencia de realización, responsabilidades del gerente en mayor proporción) son aquellos que hemos agrupado bajo la denominación común de supervisión del trabajo. Los items que tratan sobre la dirección de las relaciones laborales presentan una situación intermedia, con puntuaciones ligeramente superiores a las globales en esta área en

cada una de las tres variables consideradas. Por el contrario, las carencias más destacadas en la gestión de personal se producen en aquellos aspectos más avanzados de la dirección de recursos humanos, que hemos denominado desarrollo del personal: son los que suponen una mayor labor de planificación a medio y largo plazo, a la vez que las implicaciones más importantes para el desarrollo del potencial del equipo de trabajo: selección de personal, planes de formación, compensaciones básicas y complementarias, y desarrollo de la carrera.

Sería interesante considerar las razones por las que se produce esta situación. En primer lugar, cabe considerar las dificultades de realización de estas tareas como consecuencia del escaso margen de libertad que les queda a los encuestados en estos temas: escasez de presupuesto, inestabilidad de las plantillas en la gran mayoría de los casos, la rigidez de las normas y aspectos legislativos de estos temas (por ejemplo, en el caso de las compensaciones) como consecuencia del carácter funcional de una gran parte del personal de las instalaciones muestreadas, o incluso el pequeño tamaño de la mayoría de organizaciones integradas en este estudio (lo que limita considerablemente diversos aspectos como el desarrollo de la carrera).

Una segunda hipótesis podría radicar no en las características relacionadas en primer lugar con las instalaciones, sino más bien con la trayectoria de los gerentes. Una formación que haya descuidado los aspectos más especializados de la dirección de recursos humanos, una trayectoria profesional con escasas experiencias en el área de personal, o incluso una falta de sensibilidad hacia temas tan importantes como la formación del personal o la elaboración de planes de incentivos, pueden ser el motivo de que estas tareas de la gestión de personal presenten un balance más negativo en cuanto a su desempeño. Sin embargo, cabe destacar que los propios encuestados son conscientes de las carencias con las que se

realizan estas actividades, por lo que debe matizarse que la situación claramente mejorable que presentan estos aspectos no se debe a la voluntad de los gerentes sino, en todo caso, a sus propias dificultades para desempeñarlas con mayor calidad.

A esto cabe añadir que las competencias de los gerentes difieren considerablemente en función de la propiedad de la instalación, abarcando los tres bloques de items considerados. Mientras las responsabilidades de los encuestados son muy amplias en las instalaciones privadas, una gran parte de las tareas queda fuera de las responsabilidades directas de los gerentes de las instalaciones privadas. Sin embargo, a pesar de esas diferencias, la necesidad de mejorar su realización es prácticamente igual en ambos tipos de instalación. Ello parece indicar que la elevada estandarización de los procesos de dirección de personal que tiene vigencia en las instalaciones públicas no conlleva una mejor realización de esas tareas, pero tampoco la falta de autonomía de los gerentes supone una peor realización de las mismas. Así pues, los resultados parecen indicar que las carencias en la gestión del personal (en especial en los aspectos que más se relacionan con el desarrollo del personal) son extensibles tanto a las instalaciones públicas como privadas, con independencia de quien ostente las competencias sobre esas tareas (sea el gerente o disposiciones legales). Es decir, en unas y otras instalaciones parece existir algún tipo de limitación para desarrollar una dirección de recursos humanos de tipo profesionalizado, aunque no puede establecerse con exactitud si la naturaleza de esas limitaciones es igual en ambos casos. Por el contrario, tal vez la ausencia de diferencias se explique a causa de la existencia de culturas de dirección de personal diferentes en las instalaciones públicas y privadas, lo que motivaría niveles de exigencia distintos. Sin embargo, todas estas ideas son hipótesis tentativas que requieren más evidencia empírica para su confirmación.

En definitiva, lo más destacable es la confirmación, del mismo modo que ocurría en la gestión económico-administrativa, el papel de supervisión de los gerentes encuestados en oposición a los aspectos más centrados en la planificación a medio y largo plazo. Por la propia composición del cuestionario, esto resulta aún más evidente en la gestión de personal.

6.3. Área de la gestión del mantenimiento de las instalaciones.

El análisis de esta área de la gestión considera cuatro variables distintas: frecuencia de realización, planificación o no de las tareas, competencias del gerente (con una escala de respuestas de 4 alternativas, debido a la mayor variedad de situaciones en esta área que en las anteriores) y suficiencia de los recursos destinados a mantenimiento (en lugar de la necesidad de mejorar). Cada variable ofrece información acerca de los nueve items que se han incluido en esta faceta de la gestión. Sus enunciados son:

1. Ampliación de las instalaciones.
2. Construcción de nuevas pistas y servicios.
3. Cuidado y conservación de pistas y/o servicios.
4. Renovación del material deportivo.
5. Remozado de las instalaciones (pintura, ...).
6. Distribución de las actividades entre el personal de mantenimiento.
7. Seguimiento y control del estado de las instalaciones.
8. Planificación de las intervenciones de mantenimiento.
9. Control y supervisión de las intervenciones de mantenimiento.

Entre ellos aparecen claras diferencias en cuanto a su naturaleza. Así, los dos primeros items no se refieren exactamente a mantenimiento sino más bien a grandes intervenciones que pretenden ampliar y mejorar las instalaciones, y por tanto revalorizar la instalación. Los tres items siguientes (cuidado y conservación, remozado, renovación del material) son las tareas básicas del mantenimiento de las instalaciones, lo que tradicionalmente se entiende como tareas de conservación y mantenimiento: su objetivo no es tanto la mejora de la instalación como el evitar su deterioro. Por último, los cuatro items restantes tienen que ver con la organización y supervisión de las actividades de mantenimiento: se refieren más a la previsión de las actuaciones o a la supervisión de las actividades realizadas por otros. Como en las áreas de la gestión anteriormente descritas, los resultados correspondientes a la gestión del mantenimiento se presentan en distintos apartados, con cada variable por separado, e incluyendo la problemática del mantenimiento.

6.3.1. Frecuencia de realización de la gestión del mantenimiento.

Las tareas de la gestión del mantenimiento se realizan con una frecuencia promedio de 2.43, casi en el punto medio entre las alternativas 2."algo menor de la necesaria" y 3."con la frecuencia necesaria". La frecuencia de los diferentes items oscila entre 1.84 y 2.72, como se aprecia en la tabla 6.3.1.

La menor frecuencia de realización se produce en los dos items que tienen que ver con la ampliación y mejora de las instalaciones. Para los gerentes encuestados, la ampliación y construcción de nuevos espacios debería producirse con una frecuencia mucho mayor de los que los hace, ya que ninguno de los dos items supera el valor 2.

Tabla 6.3.1. Frecuencia de realización de las tareas de la gestión de mantenimiento.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Ampliación de las instalaciones.	2.00	2.460	0.018	0.146	0.865
Construcción de nuevas pistas y servicios.	1.84	1.263	0.214	0.413	0.666
Cuidado y conservación de pistas y/o servicios.	2.33	1.575	0.123	0.190	0.828
Renovación del material deportivo.	2.63	0.068	0.946	-	
Remozado de las instalaciones (pintura, ...).	2.72	1.609	0.115	0.118	0.889
Distribución de actividades entre el personal de mant.	2.51	0.751	0.457	1.452	0.252
Seguimiento y control del estado de las instalaciones.	2.70	1.143	0.260	0.131	0.878
Planificación de las intervenciones de mantenimiento.	2.51	1.311	0.197	1.764	0.191
Control y supervisión de las intervenciones de mant.	2.70	0.767	0.448	0.867	0.432
Gestión de mantenimiento (media indiv. en los 9 ítems)	2.43	1.520	0.136	0.440	0.649

Escala de respuestas:

- 0.No se realizan.
- 1.Con frecuencia mucho menor de lo necesario.
- 2.Con frecuencia algo menor de lo necesario.
- 3.Con la frecuencia necesaria, más o menos.
- 4.Con frecuencia algo mayor de lo necesario.
- 5.Con frecuencia mucho mayor de lo necesario.

De los tres items que tienen que ver con las labores de conservación, dos de ellos superan la frecuencia global de la gestión del mantenimiento (renovación del material y remozado de la instalación). Sin embargo, el cuidado y conservación de las pistas presenta una frecuencia algo más baja, ligeramente inferior a la frecuencia global de la gestión del mantenimiento.

Por lo que respecta a los items sobre previsión, organización y supervisión, dos de ellos presentan puntuaciones muy altas: el seguimiento del estado de las instalaciones y la supervisión de las intervenciones de mantenimiento (ambas con 2.70). Los dos items restantes, también superan la puntuación global en esta área, pero con menor diferencia: la distribución de las actividades de mantenimiento entre el personal y la planificación de las intervenciones de mantenimiento se realizan con una frecuencia de 2.51, justo entre "frecuencia algo menor de lo necesario" y "con la frecuencia necesaria".

La propiedad de las instalaciones sólo muestra diferencias en uno de los nueve items, la ampliación de las instalaciones. Los gerentes de las instalaciones privadas consideran que esa ampliación se realiza con mayor frecuencia que los gerentes de las instalaciones públicas, alcanzando entre los privados la puntuación de 2.54.

Además, los tres tamaños de instalaciones deportivas tampoco presentan diferencias significativas en la frecuencia de realización de ninguna de las tareas de la gestión del mantenimiento.

6.3.2. Grado de planificación de las tareas de la gestión de mantenimiento.

En cuanto al grado de planificación de las tareas, en la muestra se planifica el 73% de las tareas consideradas. La proporción de gerentes que realizan de forma planificada cada uno de los items oscila entre el 61% y el 88%. Como se ve, todas las tareas presentan una alta tasa de planificación, si bien en la mitad de ellas la planificación no alcanza las tres cuartas partes de las instalaciones muestreadas.

La mayor proporción de planificación se produce en los items de mejora y ampliación (más del 85% de los encuestados). En las tareas de conservación, remozado y renovación del material, la proporción de gerentes que las realizan de forma planificada se sitúa en torno a la proporción de planificación global en esta área (la renovación del material presenta la tasa de planificación más alta de este grupo de items), mientras que entre los items de previsión y supervisión la proporción de realización planificada es algo menor, situándose ligeramente por debajo de la proporción global en esta área.

Como puede apreciarse en la tabla 6.3.2, la propiedad de la instalación no establece diferencias en el grado de planificación de las tareas, ya que no se aprecian diferencias significativas en ninguno de los items en cuanto a la proporción de gerentes que planifican estas tareas en las instalaciones públicas y privadas.

Por lo que respecta al tamaño (ver gráfico 6.3.2), la proporción de instalaciones que realizan las tareas de forma planificada difiere en función del tamaño de la instalación en cinco de los items. En las instalaciones medianas y grandes, los dos items referidos a la ampliación de las instalaciones se planifican en el 100% de las instalaciones. Sin embargo, en las instalaciones pequeñas la planificación sólo se produce en una instalación (25%) en la ampliación de

Tabla 6.3.2. Grado de planificación de las tareas de la gestión de personal.

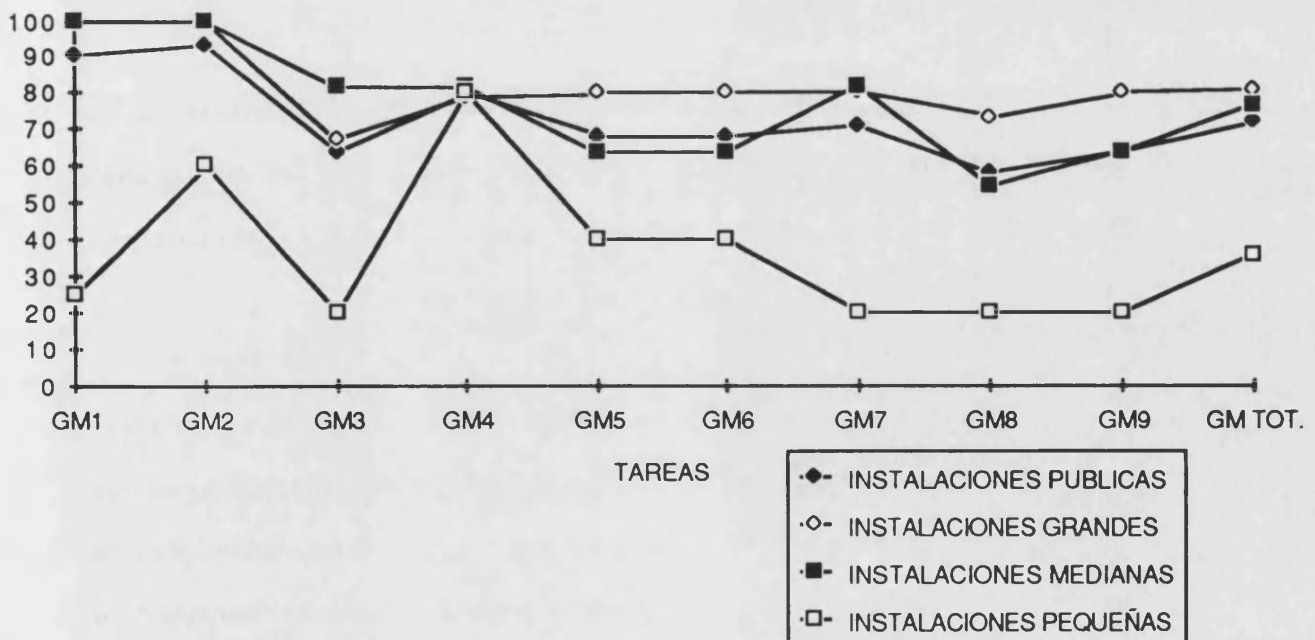
	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total (%)	chi ²	p	chi ²	p
Ampliación de las instalaciones.	86	1.188	0.276	20.913	0.000
Construcción de nuevas pistas y servicios.	88	2.598	0.107	10.311	0.006
Cuidado y conservación de pistas y/o servicios.	68	0.650	0.420	5.797	0.055
Renovación del material deportivo.	79	0.052	0.820	0.041	0.980
Remozado de las instalaciones (pintura, ...).	66	0.157	0.692	2.877	0.237
Distribución de actividades entre el personal de mant.	74	2.601	0.107	2.877	0.237
Seguimiento y control del estado de las instalaciones.	70	0.013	0.908	7.527	0.023
Planificación de las intervenciones de mantenimiento.	61	0.482	0.488	4.467	0.107
Control y supervisión de las intervenciones de mant.	68	0.650	0.420	5.903	0.052
Gestión de mantenimiento (media indiv. en los 9 items)	73	0.192*	0.848	4.313*	0.023

*Pruebas F

Escala de respuestas: 1.Se realizan contando con una planificación previa.
 0.No se realizan contando con una planificación previa.
 La tabla presenta los porcentajes de la muestra que responden 1.

instalaciones, y en el 60% en el caso de la construcción de nuevas pistas y servicios. En uno de los items del grupo más específicamente relacionado con el mantenimiento y acondicionamiento de las instalaciones (cuidado y conservación de pistas y servicios), la mayor proporción de planificación se produce en las instalaciones medianas (82%) y grandes (67%), por sólo un 20% en las instalaciones de pequeño tamaño. Por último, aparecen diferencias en dos de los items que tienen que ver con las tareas de previsión, supervisión y organización del mantenimiento: el seguimiento del estado de las instalaciones y el control de las intervenciones del mantenimiento. En ambos casos, las instalaciones grandes y medianas llevan a cabo planes de realización en una proporción entre tres y cuatro veces mayor que en las instalaciones pequeñas (20% de estas, frente al 63-80% aproximadamente en las medianas y grandes).

GRAFICO 6.3.2. PLANIFICACION DE LAS TAREAS DE LA GESTION DEL MANTENIMIENTO EN FUNCION DEL TAMAÑO DE LA INSTALACION



6.3.3. Competencias de los gerentes en la gestión del mantenimiento.

Las competencias de los gerentes encuestados en la gestión del mantenimiento, evaluadas en una escala de cuatro alternativas, presentan un promedio de 2.90, muy cerca de la alternativa 3."el gerente participa en la decisión".

Como se aprecia en la tabla 6.3.3, las competencias de los gerentes son más bajas en los dos primeros items, que hacen referencia a la mejora y ampliación de las instalaciones, con puntuaciones en torno a 2.2. Las tareas que tienen que ver con el mantenimiento de las condiciones de la instalación se sitúan ligeramente por encima del valor global en esta área (con la renovación del material en el valor más alto). Por último, los cuatro items sobre previsión y supervisión superan la puntuación global de esta área en todos los casos, siendo la puntuación más alta la correspondiente al seguimiento del estado de las instalaciones.

En dos de los items aparecen diferencias entre las competencias de los gerentes públicos y los privados, siendo mayores entre los de las instalaciones privadas. Estos dos items son la construcción de nuevas pistas y servicios y la distribución de las tareas entre el personal de mantenimiento.

Sin embargo, el tamaño de la instalación muestra diferencias significativas tanto en las competencias globales sobre la gestión del mantenimiento, como en tres de los items. Las competencias de los gerentes son mayores en las instalaciones de mayor tamaño que en las instalaciones pequeñas en relación con la conservación de pistas y servicios, en el seguimiento del estado de las instalaciones y en la supervisión de las intervenciones de mantenimiento, así como en las competencias globales sobre esta área de la gestión. Los gerentes de las instalaciones medianas se

Tabla 6.3.3. Competencias de los gerentes en las tareas de la gestión del mantenimiento.

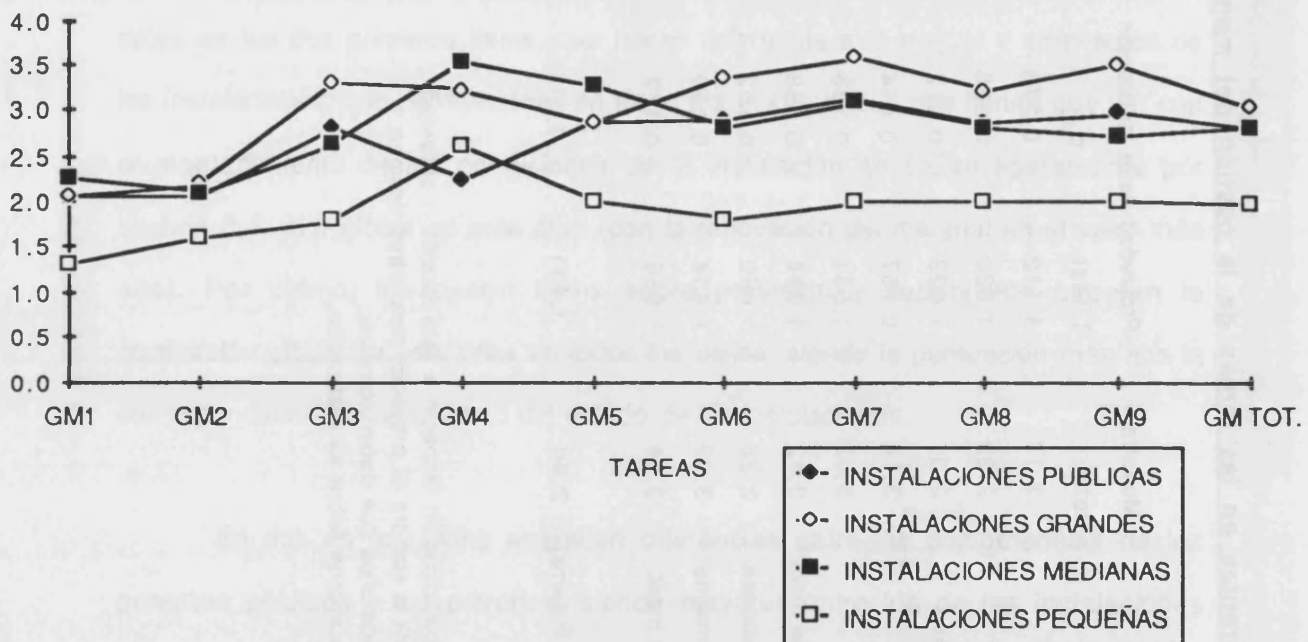
	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Ampliación de las instalaciones.	2.17	1.112	0.273	1.030	0.371
Construcción de nuevas pistas y servicios.	2.22	1.880	0.068	0.893	0.422
Cuidado y conservación de pistas y/o servicios.	2.91	1.023	0.312	4.115	0.028
Renovación del material deportivo.	3.16	0.757	0.454	1.713	0.199
Remozado de las instalaciones (pintura, ...).	3.02	1.531	0.133	2.515	0.100
Distribución de actividades entre el personal de mant.	3.12	1.996	0.053	3.630	0.040
Seguimiento y control del estado de las instalaciones.	3.28	1.460	0.152	4.679	0.018
Planificación de las intervenciones de mantenimiento.	3.02	1.434	0.159	2.053	0.148
Control y supervisión de las intervenciones de mant.	3.14	1.556	0.127	3.513	0.044
Gestión de mantenimiento (media indiv. en los 9 ítems)	2.90	1.631	0.111	3.275	0.053

Escala de respuestas:

- 1.El gerente no tiene ninguna participación respecto a esta función o actividad.
- 2.El gerente realiza la propuesta o elabora el proyecto, pero otros deciden.
- 3.El gerente participa en las decisiones que deben tomarse.
- 4.El gerente toma todas las decisiones sobre su realización.

presentan competencias situadas en el punto medio de las presentadas por los otros dos grupos de gerentes. Sólo en las competencias globales, los gerentes de las instalaciones medianas se sitúan a poca distancia de los gerentes de grandes instalaciones. Para comprobar mejor las diferencias, se han representado gráficamente las competencias de cada grupo de gerentes en el gráfico 6.3.3.

GRAFICO 6.3.3. COMPETENCIAS DEL GERENTE SOBRE LA GESTION DEL MANTENIMIENTO EN FUNCION DEL TAMAÑO DE LA INSTALACION



6.3.4. Suficiencia de recursos destinados a la gestión del mantenimiento.

Por lo que respecta a la suficiencia de los recursos destinados al mantenimiento, los encuestados perciben que son "algo insuficientes, con una puntuación de 3.09. En los nueve items apenas hay 6 décimas de diferencia entre la puntuación máxima y la mínima, lo que supone que la limitación de los recursos parece afectar de modo similar a todos los items considerados (ver Tabla 6.3.4).

Tabla 6.3.4. Suficiencia de recursos destinados a la gestión del mantenimiento.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Ampliación de las instalaciones.	2.70	3.274	0.002	1.603	0.221
Construcción de nuevas pistas y servicios.	2.72	1.949	0.059	0.666	0.523
Cuidado y conservación de pistas y/o servicios.	2.90	2.210	0.033	0.310	0.736
Renovación del material deportivo.	3.26	1.289	0.205	0.340	0.715
Remozado de las instalaciones (pintura, ...).	3.23	1.921	0.062	0.357	0.703
Distribución de actividades entre el personal de mant.	3.21	2.088	0.043	0.088	0.916
Seguimiento y control del estado de las instalaciones.	3.24	2.175	0.036	0.015	0.985
Planificación de las intervenciones de mantenimiento.	3.12	1.689	0.099	0.009	0.991
Control y supervisión de las intervenciones de mant.	3.29	2.061	0.046	0.010	0.990
Gestión de mantenimiento (media indiv. en los 9 ítems)	3.09	2.525	0.016	0.055	0.946

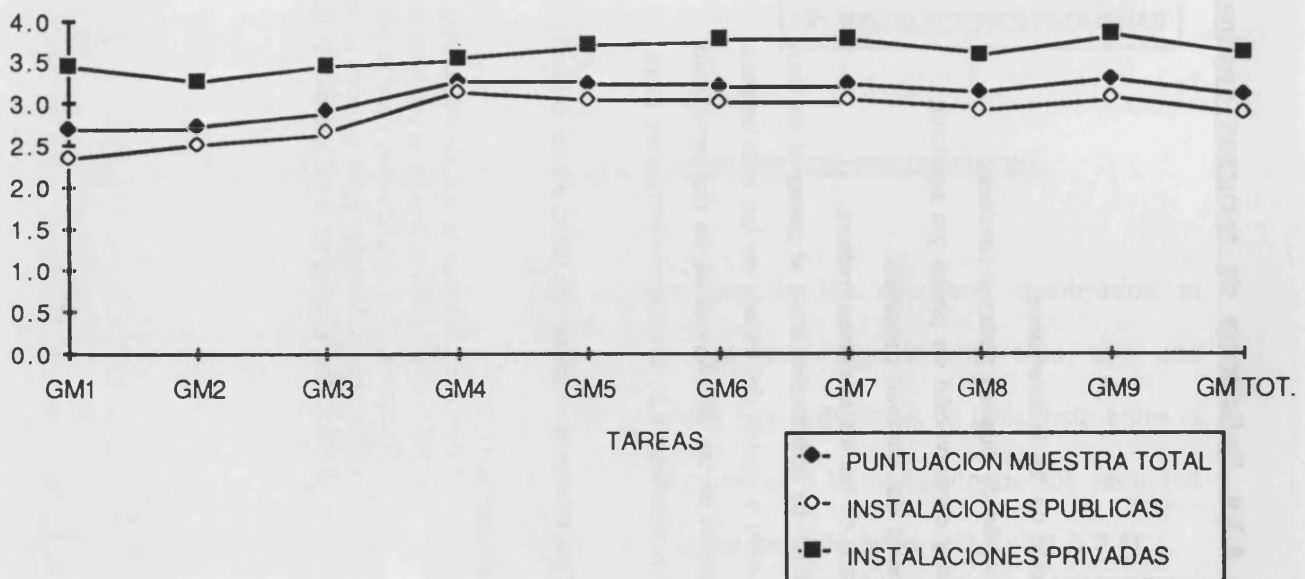
Escala de respuestas:

1. Recursos totalmente insuficientes para la realización de esta función.
2. Recursos bastante insuficientes para la realización de esta función.
3. Recursos algo insuficientes para la realización de esta función.
4. Recursos suficientes para la realización de esta función.
5. Recursos superiores a las demandas que presenta esta función.

No obstante, los recursos son más insuficientes en la ampliación de las instalaciones y en la construcción de nuevas pistas y servicios. Junto con el cuidado y conservación de las instalaciones, son los tres items cuyas puntuaciones están por debajo de 3. Todos los items restantes (dos relativos a las tareas de conservación y los cuatro relacionados con la previsión y supervisión) superan la puntuación global de la gestión del mantenimiento.

Resulta destacable la existencia de diferencias entre las instalaciones públicas y privadas en seis de los items así como en la puntuación global. Mientras los gerentes de instalaciones públicas consideran que los recursos destinados a mantenimiento están por debajo de 3."algo insuficientes", los gerentes de instalaciones privadas superan el valor 3.6. Las diferencias se producen además en los dos items referidos a la ampliación de las instalaciones, al cuidado y conservación de las pistas, y a tres de las tareas de seguimiento y previsión.

GRAFICO 6.3.4. SUFICIENCIA DE RECURSOS DESTINADOS A MANTENIMIENTO EN FUNCION DE LA PROPIEDAD DE LA INSTALACION



Sin embargo, el tamaño de las instalaciones públicas no introduce diferencias en cuanto a los recursos con los que se cuenta para llevar a cabo ninguna de las tareas de mantenimiento.

6.3.5. Problemática de la gestión del mantenimiento.

Además de las variables anteriores, se recogió información acerca de una serie de situaciones problemáticas que podían darse en las instalaciones en relación con el mantenimiento. Las situaciones consideradas son:

1. Hay muy pocas instalaciones.
2. Sus instalaciones están mal conservadas, en mal estado, o no reúnen todas las condiciones.
3. El presupuesto para mantenimiento es escaso y claramente insuficiente.
4. Los gastos de mantenimiento son demasiado elevados.
5. Hay averías demasiado frecuentes
6. Demora en las reparaciones de las averías y desperfectos.
7. Se da una falta o escasez de material (balones, redes, etc...).
8. Hay escasez de personal de mantenimiento o mala preparación del mismo.
9. Falta de liquidez para realizar proyectos de mejora a largo plazo, e inversiones costosas, o nuevas construcciones de pistas o servicios.
10. Poca agilidad en el pago de los servicios o falta de autonomía para concretar los gastos.

Considerados globalmente esos aspectos, la gestión del mantenimiento resulta "algo problemática", con una puntuación de 3.08. Cinco de esas situaciones son valoradas por los encuestados por debajo de 3: la falta de liquidez para inversiones a largo plazo y nuevas construcciones (puntuación más baja), la escasez del

presupuesto para mantenimiento, la escasez de personal de mantenimiento y/o su mala preparación, y los elevados gastos de mantenimiento, son por tanto las situaciones más problemáticas respecto al mantenimiento de las instalaciones. Por el contrario, en otros cinco items la puntuación oscila entre 3 y 3.56. La falta o escasez de material deportivo (la puntuación más alta), la poca agilidad en el pago de los servicios o la falta de autonomía, demora en las reparaciones, la existencia de averías muy frecuentes y la mala conservación de las instalaciones son las situaciones menos problemáticas de esta área. Esto puede deberse a que estas situaciones se producen con menor frecuencia que las situaciones más problemáticas, o bien causan menores dificultades para el funcionamiento normal de la instalación.

En tres de estas situaciones se aprecian diferencias significativas entre los gerentes de instalaciones públicas y los de las instalaciones privadas (ver tabla 6.3.5). La existencia frecuente de averías, la escasez de personal de mantenimiento (o su mala preparación) y la poca agilidad o autonomía para efectuar los gastos, son situaciones que parecen afectar en mayor medida la gestión del mantenimiento de las instalaciones públicas, bien sea porque se producen en éstas con mayor frecuencia que en las instalaciones privadas, o bien porque a las instalaciones públicas les dificulta su funcionamiento en mayor medida. En nuestra opinión, es más probable la primera hipótesis, que tales situaciones se producen con mayor frecuencia en las instalaciones públicas, pero debería obtenerse evidencia empírica concreta sobre este aspecto. Por el contrario, no existen diferencias significativas entre los distintos grupos de instalaciones deportivas según su tamaño en ninguna de las situaciones problemáticas consideradas. Esto quiere decir que las instalaciones públicas de la muestra, sea cual sea su tamaño, perciben de manera similar los distintos problemas que se han considerado en esta área de la gestión.

Tabla 6.3.5. Problemática de la gestión del mantenimiento

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Hay muy pocas instalaciones.	2.97	-1.731	0.093	0.665	0.524
Instalaciones mal conservadas, en mal estado, etc.	3.06	-0.919	0.365	2.342	0.120
El presupuesto para mantenimiento es escaso e insuficiente.	2.86	-1.290	0.206	1.078	0.358
Los gastos de mantenimiento son demasiado elevados.	2.92	-0.731	0.469	1.570	0.230
Hay averías demasiado frecuentes	3.17	-1.959	0.059	0.593	0.562
Demora en las reparaciones de las averías y desperfectos.	3.19	-1.330	0.192	0.764	0.477
Se da una falta o escasez de material (balones, redes, etc...).	3.56	-0.950	0.351	0.480	0.627
Hay escasez o mala preparación de personal de mantenimiento.	2.88	-2.450	0.020	0.979	0.394
Falta de liquidez para realizar proyectos de mejora a largo plazo, inversiones costosas, o nuevas construcciones.	2.77	-1.474	0.150	0.218	0.806
Poca agilidad en el pago de los servicios o falta de autonomía para concretar los gastos.	3.29	-2.091	0.044	0.320	0.729
Problemática de gestión de mantenimiento (media ind. en los 10 items)	3.08	-2.309	0.026	0.093	0.912

Escala de respuestas:

1. Es un aspecto muy problemático para el funcionamiento de mi organización.
2. Es un aspecto bastante problemático para el funcionamiento de mi organización.
3. Es un aspecto algo problemático para el funcionamiento de mi organización.
4. Este aspecto no crea problemas en el funcionamiento de mi organización.
5. Esta situación se da de manera que facilita el funcionamiento de mi organización.
6. No se da esta situación.



6.3.6. Integración de resultados.

El análisis de las puntuaciones en los diferentes ítems muestra diferencias muy reducidas salvo en la frecuencia de realización de las tareas. Tres de las tareas presentan las puntuaciones más bajas en la mayoría de las variables: La ampliación de las instalaciones, la construcción de nuevas pistas y servicios, y el cuidado y conservación de las pistas y servicios de la instalación. Esto supone que estas tres actividades son las que presentan los déficits más destacables en cuanto a la gestión del mantenimiento, si bien las dos primeras son las que se realizan de forma planificada en mayor medida (0.86 y 0.88 respectivamente). Quizá la escasez de recursos económicos para la ampliación de las instalaciones sea la razón por la que estas actividades presentan la peor situación en esta área de la gestión. Junto a estos tres ítems, la planificación de las intervenciones de mantenimiento presenta la puntuación más baja en cuanto a la existencia de planes previos para su realización, lo que pone de manifiesto que este tipo de intervenciones deben ir realizándose en gran medida sobre la marcha y en función del propio estado de las instalaciones, según vayan surgiendo problemas o necesidades de intervención. En las otras tres variables, esta tarea presenta puntuaciones muy similares a la media en esta área de la gestión.

Por el contrario, tres actividades presentan puntuaciones superiores a la media en tres variables: el remozado de las instalaciones (pintura y otras pequeñas intervenciones de mantenimiento), el seguimiento y control del estado de las instalaciones y la supervisión de las intervenciones de mantenimiento, se realizan con una frecuencia algo mayor que el promedio de las tareas de mantenimiento, con mayores competencias por parte del gerente y menor necesidad de mejorar que en el resto de ítems. Además, la renovación del material deportivo supera los promedios de la gestión del mantenimiento en dos variables, las competencias del gerente y la

necesidad de mejorar, presentando en estos dos aspectos una situación más positiva que la media de tareas de mantenimiento.

En la gestión del mantenimiento destacan por tanto las actividades destinadas a mantener la instalación en buenas condiciones de uso (en definitiva, las tareas más específicas del "mantenimiento" de las instalaciones en sentido estricto), en detrimento de las actividades destinadas a ampliación, actualización y remodelado de las instalaciones, que suponen una consideración más amplia de la gestión del mantenimiento, encaminada a mejorar las prestaciones de la instalación y aumentar su competitividad y oferta.

Aunque en el área de mantenimiento parece continuar la tendencia mostrada por los encuestados en las áreas económico-administrativa y de personal, en el sentido de desempeñar tareas preferentemente de supervisión, seguimiento y control de los recursos existentes, existe una diferencia importante. Las tareas de mantenimiento con una mayor carga de planificación a largo plazo y de desarrollo potencial de las instalaciones (que corresponden en general a las que presentan una situación más deficitaria en la muestra estudiada) exigen la disponibilidad de una mayor cantidad de recursos económicos, inexistentes en la mayoría de las instalaciones hasta el punto de permitir a los gerentes una participación en estas cuestiones y una dedicación importante en el desempeño del puesto. Por ello, estas actividades se realizan con escasa frecuencia y quedan en términos generales como una competencia de quienes ocupan puestos jerárquicos superiores, e incluso en el nivel político de la gerencia de instalaciones en aquellas de propiedad pública.

A diferencia de las áreas de gestión comentadas en los apartados anteriores, la gestión del mantenimiento sólo presenta diferencias importantes en función de la propiedad de la instalación en cuanto a los recursos destinados a mantenimiento,

pero presenta grandes diferencias según el tamaño de las instalaciones públicas. Esto supone que por un lado, las instalaciones privadas parecen contar con una mayor suficiencia de recursos destinados a mantenimiento, y por otra, que el tamaño de las instalaciones repercute de manera especial en su mantenimiento, más que en la gestión económica (curiosamente tampoco hay diferencias en la suficiencia de recursos para mantenimiento en función del tamaño) o la gestión de personal. Probablemente, el mayor tamaño de la instalación (y su mayor variedad de espacios deportivos) añade al puesto de gerente una mayor complejidad, a la vez que en las pequeñas instalaciones resulte mucho más difícil realizar una adecuada planificación de las tareas.

6.4. Area de gestión de la oferta de las instalaciones.

La gestión de la oferta de la instalación considera cuatro variables: la frecuencia de realización, el grado de planificación, las competencias del gerente y la necesidad de mejorar, para cada uno de los 14 elementos incluidos. Las escalas de respuesta son las mismas utilizadas en la gestión del mantenimiento (la necesidad de mejorar es la mismas que en la gestión económica y la de personal). Además, también se consideró una lista de once situaciones problemáticas, que se describe en el apartado correspondiente. Los items que se plantean en esta área de la gestión son:

- 1.Actividades planificadas de formación deportiva.
- 2.Organización de campeonatos y torneos regulares.
- 3.Organización de acontecimientos deportivos eventuales (semanas deportivas, días deportivos, volta a peu, maratones, etc...).
- 4.Servicios auxiliares (rayos UVA, sauna, pesas y gimnasio).
- 5.Servicios y actividades de carácter social (bar, salón social, cenas, etc...).

6. Uso no deportivo de las instalaciones (actuaciones musicales, etc...).
7. Actividades planificación, regulación y coordinación del uso de las instalaciones.
8. Presencia de monitores y entrenadores.
9. Cesión de instalaciones a clubes, asociaciones o colectivos de usuarios.
10. Acuerdos de utilización con colectivos de usuarios o convenios de utilización en grupo.
11. Gratuidad de algunos servicios o actividades.
12. Disponibilidad horaria de las instalaciones flexible y suficiente.
13. Concertación con instituciones públicas sobre prestación de determinados servicios y actividades.
14. Servicio de atención al público, sugerencias, etc...

Por su contenido, los items pueden agruparse en diversos bloques. Un primer grupo hace referencia a la organización y provisión de competiciones y actividades de formación deportiva, y agruparía a los tres primeros items junto con la presencia de monitores y entrenadores. Un segundo grupo de items tiene que ver con las actuaciones de la gerencia de instalaciones para fomentar el uso colectivo de la instalación y coordinar el mismo. Incluiría los items de planificación y coordinación del uso de las instalaciones, cesión de instalaciones a clubes o colectivos, acuerdos de utilización colectiva y concertación con instituciones. Otros tres items tienen que ver con la accesibilidad de las instalaciones, incluyendo la existencia de servicios gratuitos, la disponibilidad horaria de la instalación y la atención al público. Los tres items restantes tienen que ver con el uso "complementario" de las instalaciones, incluyendo el uso no deportivo de las mismas, actividades de carácter social, y la existencia de servicios auxiliares o complementarios (aunque tales servicios pueden ser considerados como "principales" por un buen número de gerentes, usuarios e instalaciones).

Como en apartados anteriores, los resultados de cada una de las variables se presentan en apartados distintos, seguidos de la problemática de la gestión de la oferta de la instalación y con una síntesis de los resultados más destacados.

6.4.1. Frecuencia de realización de la gestión de la oferta.

La frecuencia con que se realizan las tareas de gestión de la oferta presenta un valor de 2.34 (algo superior a 2."algo menor de lo necesario"), y la frecuencia con que se realizan los diferentes ítems presenta una gran variación, entre un mínimo de 1.09 y un máximo de 3.02. Los resultados pueden verse en la tabla 6.4.1.

Los cuatro ítems sobre competiciones y actividades de formación deportiva se realizan con una frecuencia comprendida entre 2.5 y 2.75, superando así la frecuencia global de esta área de la gestión. La presencia de monitores y entrenadores es el ítem realizado con más frecuencia de los de este grupo.

Los cuatro ítems que tienen que ver con el fomento del uso colectivo y su coordinación presentan una situación más dispar. Mientras la planificación y coordinación del uso de la instalación presenta la tercera frecuencia más alta en la gestión de la oferta, y la cesión de instalaciones a clubes y colectivos roza el valor 2.5, los dos ítems restantes se encuentran en torno o por debajo de la frecuencia global en esta área de la gestión.

En cuanto a los ítems sobre la accesibilidad de las instalaciones, la atención al público destaca por su escasa frecuencia (por debajo de la frecuencia global) frente a las altas frecuencias de la disponibilidad horaria flexible y suficiente y la gratuidad de servicios, que alcanzan la puntuación 3. Debe recordarse aquí que la

frecuencia de realización de las tareas es una variable relativa, en la que los gerentes responden cual es la frecuencia respecto a lo que consideran necesario. Por ello, los encuestados perciben que el horario de las instalaciones es el suficiente y la gratuidad de algunos servicios también, lo que no da idea de su amplitud real, sino de la opinión de los gerentes de que no debe ser ampliado.

Resulta destacable que no haya diferencias en estos dos aspectos entre las instalaciones públicas y privadas. Es decir, tanto los gerentes públicos como los privados piensan que el horario y los servicios gratuitos de sus instalaciones son suficientes (sin diferencias en cuanto a la frecuencia percibida), aunque cabe pensar que sí existirán diferencias en cuanto al número de servicios gratuitos realmente ofertados por cada tipo de instalación.

Por último, los tres ítems referidos a uso complementario de la instalación presentan las puntuaciones más bajas de esta área de la gestión. Las puntuaciones están ligeramente por encima del valor 1. "frecuencia mucho menor de lo necesario", salvo las actividades de carácter social que se realizan con una frecuencia de 1.69. En el uso no deportivo de las instalaciones se da una paradoja curiosa, ya que los encuestados afirman que se realiza con una frecuencia mucho menor de lo necesario, pero que "no es necesario mejorar", como se verá en apartados posteriores. Si a ello sumamos la extendida opinión de los gerentes en contra del uso no deportivo de las instalaciones (tal como se puso de manifiesto en las mesas redondas celebradas y en los contactos mantenidos con los gerentes para rellenar el cuestionario), cabe concluir que la frecuencia de realización es baja, pero que pocos encuestados desean incrementar ese uso no deportivo de la instalación.

Tabla 6.4.1. Frecuencia de realización de las tareas de la gestión de la oferta de la instalación.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Actividades planificadas de formación deportiva.	2.58	0.509	0.613	0.932	0.406
Organización de campeonatos y torneos regulares.	2.70	2.464	0.018	1.187	0.320
Organización de acontecimientos deportivos eventuales.	2.58	1.419	0.163	1.217	0.312
Servicios auxiliares (rayos UVA, sauna, pesas y gimnasio).	1.23	3.556	0.001	1.077	0.355
Servicios y actividades de carácter social.	1.69	2.858	0.007	1.089	0.351
Uso no deportivo de las instalaciones.	1.09	0.702	0.487	3.167	0.058
Planificación, regulación y coordinación del uso de las inst.	2.81	0.705	0.485	0.976	0.390
Presencia de monitores y entrenadores.	2.74	1.339	0.188	1.047	0.365
Cesión de instalaciones a clubes, asociaciones o colectivos.	2.49	3.756	0.001	0.290	0.751
Acuerdos de utilización o convenios de utilización en grupo.	2.35	0.984	0.331	1.280	0.294
Gratuidad de algunos servicios o actividades.	3.00	1.617	0.114	0.102	0.903
Disponibilidad horaria de las instalaciones flexible y suficiente.	3.02	1.167	0.250	0.441	0.648
Concertación con instituciones públicas...	2.21	0.723	0.474	1.115	0.343
Servicio de atención al público, sugerencias, etc...	2.21	0.862	0.394	0.323	0.727
Gestión de la oferta (media individual en los 14 ítems)	2.34	0.969	0.338	0.240	0.788

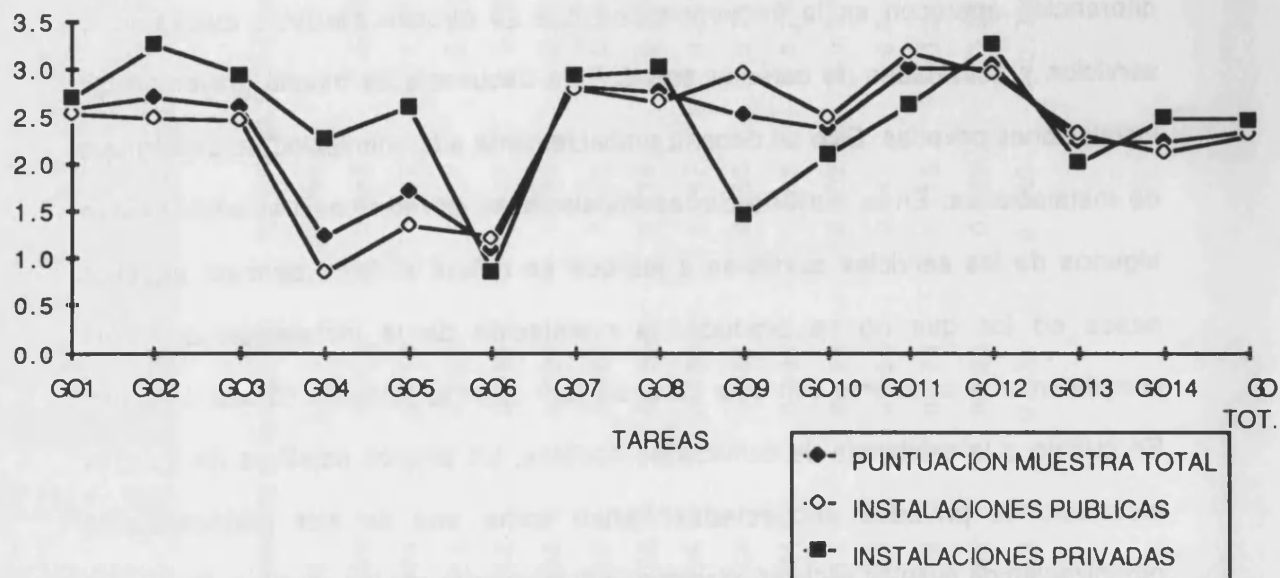
- Escala de respuestas:
- 0.No se realizan.
 - 1.Con frecuencia mucho menor de lo necesario.
 - 2.Con frecuencia algo menor de lo necesario.
 - 3.Con la frecuencia necesaria, más o menos.
 - 4.Con frecuencia algo mayor de lo necesario.
 - 5.Con frecuencia mucho mayor de lo necesario.

Entre los gerentes de instalaciones públicas y los de privadas aparecen diferencias significativas en cuatro de los ítems (ver gráfico 6.4.1). Las mayores diferencias aparecen en la frecuencia con que se ofrecen servicios auxiliares, y servicios y actividades de carácter social. Esta frecuencia es mucho mayor en las instalaciones privadas. Esto se debería probablemente a la orientación de cada grupo de instalaciones: En la mayoría de las instalaciones privadas encuestadas existen algunos de los servicios auxiliares a los que se refiere el ítem, pero en aquellos casos en los que no se produce, la orientación de la instalación quizá es completamente coherente con esta carencia (por ejemplo, algunos clubes de tenis). En cuanto a la existencia de actividades sociales, los propios objetivos de muchas instalaciones privadas encuestadas tienen como una de sus prioridades la organización de eventos sociales, claramente demandadas por los usuarios. En el caso de las instalaciones públicas, los gerentes perciben que sería necesario aumentar la oferta en ambos aspectos, quizá en consonancia con las finalidades de la instalación (más orientadas a cubrir las demandas "sociales", y por tanto menos específicas), pero el núcleo de su oferta se centra en otros aspectos, dificultando la cobertura de estos dos.

Los dos restantes ítems en los que aparecen las diferencias son la organización de campeonatos y torneos regulares (mayor en el caso de las instalaciones privadas) y la cesión de instalaciones a clubes y colectivos. Por su propia naturaleza, resulta lógico que esto se produzca con mayor frecuencia en las instalaciones públicas que en las privadas.

En cambio, el tamaño de las instalaciones no introduce diferencias en la frecuencia con que se realizan las tareas de la gestión de la oferta.

GRAFICO 6.4.1. FRECUENCIA DE LA GESTION DE LA OFERTA EN FUNCION DE LA PROPIEDAD DE LA INSTALACION



6.4.2. Grado de planificación de la gestión de la oferta.

El 79% de las tareas incluidas en la gestión de la oferta se realiza de forma planificada en las instalaciones encuestadas. La tabla 6.4.2 presenta los resultados correspondientes a esta variable, que oscilan entre el 44% en algunas actividades y el 95% en otras.

Las tareas que se realizan siguiendo planes previos en mayor proporción son las competiciones y actividades de formación deportiva (entre el 90 y el 95% de la muestra). Por su propia naturaleza, estas actividades requieren una cuidada planificación, y el hecho de que la proporción no alcance al 100% de los encuestados quizá se deba a los errores en la planificación o retrasos en la misma, o tal vez a la improvisación en algunos aspectos. Lo que resulta claro es que estas actividades no pueden prepararse de un día para otro, aunque a vez la planificación no se realice tan correctamente como los gerentes consideran oportuno.

Tabla 6.4.2. Grado de planificación de las tareas de la gestión de la oferta de la instalación.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total (%)	chi ²	p	chi ²	p
Actividades planificadas de formación deportiva.	90	0.028	0.868	0.693	0.707
Organización de campeonatos y torneos regulares.	95	0.909	0.340	2.219	0.330
Organización de acontecimientos deportivos eventuales.	89	2.366	0.124	3.402	0.182
Servicios auxiliares (rayos UVA, sauna, pesas y gimnasio).	53	1.414	0.234	0.673	0.714
Servicios y actividades de carácter social.	46	11.081	0.004	3.429	0.180
Uso no deportivo de las instalaciones.	44	1.561	0.212	0.105	0.949
Planificación, regulación y coordinación del uso de las inst.	95	0.879	0.349	0.473	0.789
Presencia de monitores y entrenadores.	90	1.982	0.159	0.630	0.730
Cesión de instalaciones a clubes, asociaciones o colectivos.	78	1.823	0.177	1.948	0.378
Acuerdos de utilización o convenios de utilización en grupo.	78	0.277	0.599	0.837	0.658
Gratuidad de algunos servicios o actividades.	83	2.696	0.101	1.404	0.496
Disponibilidad horaria de las instalaciones flexible y suficiente.	91	1.845	0.174	1.016	0.602
Concertación con instituciones públicas...	79	0.164	0.685	0.478	0.788
Servicio de atención al público, sugerencias, etc...	67	6.916	0.009	1.885	0.390
Gestión de la oferta (media individual en los 14 ítems)	79	1.736*	0.090	0.184*	0.833

*Pruebas F

Escala de respuestas: 1. Se realizan contando con una planificación previa.
 0. No se realizan contando con una planificación previa.
 La tabla presenta los porcentajes de la muestra que responden 1.

Las actividades que tienen que ver con el fomento de la utilización colectiva y su coordinación se realizan de forma planificada en una proporción similar a la global en esta área. La planificación y coordinación del uso de la instalación presenta la proporción máxima en esta área (95%, al igual que otros ítems), mientras que la cesión de instalaciones a clubes, los acuerdos de utilización con colectivos y la concertación con instituciones roza el 80% de la muestra.

Los tres ítems que tienen que ver con servicios complementarios son los que se realizan con una menor planificación, situándose en torno al 50%. Esto puede tener que ver con la propia naturaleza de esas actividades y su relación con las instalaciones en dos de los casos. El uso no deportivo de la instalación suele producirse ante la carencia de espacios alternativos para su realización, por lo general no parte de la iniciativa de los gerentes de las instalaciones sino de los organizadores de las actividades en cuestión, y en ocasiones se realiza incluso ante la oposición o la opinión contraria de los gerentes deportivos, sometidos a presiones de otros órganos de gobierno (como puede ser el caso de las asambleas de trabajadores realizadas en polideportivos, en algún municipio durante los momentos más duros de la reconversión industrial). En el caso de las actividades de carácter social, podría ocurrir que en numerosas instalaciones se realicen de manera informal y a propuesta de los propios usuarios, y por tanto sin una planificación previa por parte del gerente. Por el contrario, la oferta de servicios auxiliares contempla planes en el 53% de la muestra, lo que probablemente indique que en el resto de las instalaciones no existen planes a corto plazo de ampliación o puesta en marcha de estos servicios. No obstante, estas hipótesis deberían contrastarse directamente.

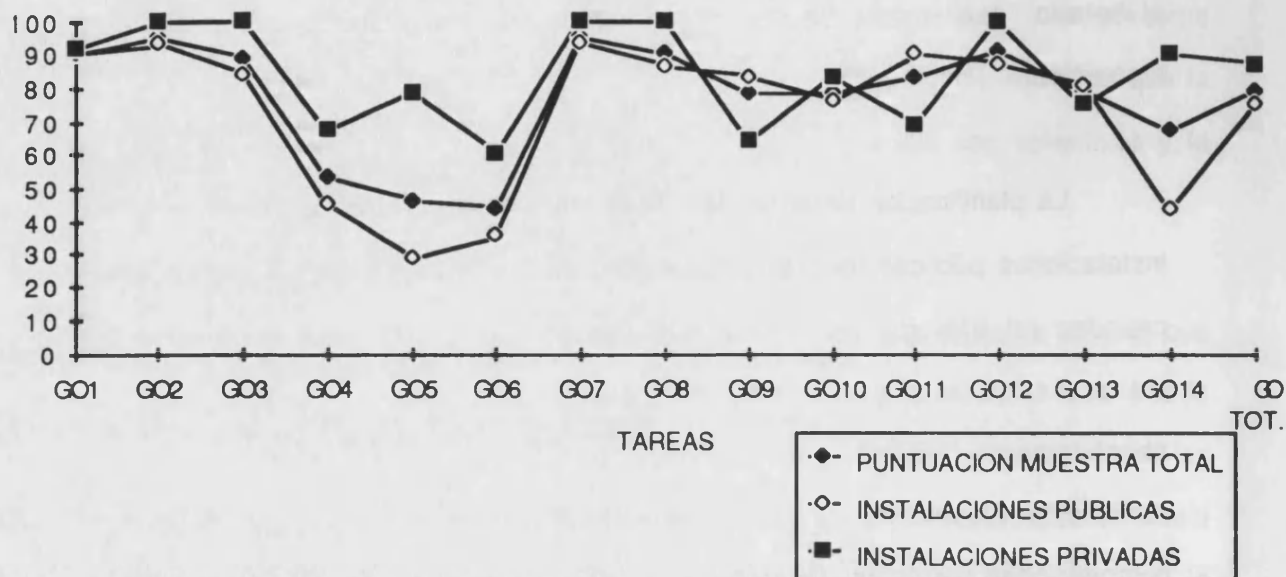
Por último, los tres ítems que tienen que ver con la accesibilidad de las instalaciones presentan una situación más variada, con proporciones que van del 67% para la atención al público (lo que indicaría que esa atención se realiza

siguiendo canales preferentemente informales, y sin estandarizar) al 91% en la disponibilidad horaria, lo que sugiere que el 10% restante se debe a casos en los que el horario es altamente flexible en función de las demandas concretas de cada momento.

La planificación de la gestión de la oferta difiere entre los gerentes de las instalaciones públicas (que alcanza al 75% de las tareas) y de las instalaciones privadas (el 87% de las tareas), cuyas diferencias pueden contrastarse en el gráfico 6.4.2. Esas diferencias podrían deberse al hecho de que en cinco de los items, absolutamente todas las instalaciones privadas encuestadas presentan una realización planificada de las mismas. Esas tareas son: la organización de competiciones regulares, acontecimientos deportivos eventuales, la planificación y coordinación del uso de la instalación, la presencia de monitores y entrenadores y la disponibilidad horaria flexible y suficiente. Dado que la varianza entre las instalaciones privadas es nula en estos cinco items, los análisis de varianza no pueden efectuarse, aunque cabe señalar que en esas tareas la planificación es elevada también en las instalaciones públicas. En otros dos items aparecen igualmente diferencias significativas: la planificación de servicios y actividades sociales es casi el triple en las instalaciones privadas que en las instalaciones públicas, mientras que la planificación en el servicio de atención al público se produce en una proporción doble en las instalaciones privadas (90%) que en las públicas (44%).

Por el contrario, no hay diferencias significativas en función del tamaño de la instalación en la planificación de ninguna de las tareas consideradas en la gestión de la oferta de las instalaciones.

GRAFICO 6.4.2. PLANIFICACION DE LAS TAREAS DE LA GESTION DE LA OFERTA EN FUNCION DE LA PROPIEDAD DE LA INSTALACION



6.4.3. Competencias del gerente en la gestión de la oferta.

Al considerar globalmente las tareas incluidas en la gestión de la oferta de la instalación, las competencias de los gerentes presentan el valor de 2.73, cerca de la alternativa 3. "el gerente participa en la decisión" (resultados en la tabla 6.4.3).

Las competencias del gerente presentan valores similares al global en los cuatro ítems sobre competencias y actividades de formación deportiva, oscilando entre el valor de 2.69 para la organización de acontecimientos deportivos eventuales, hasta el de 2.83 sobre las actividades de formación deportiva. En los ítems sobre fomento de la utilización colectiva, las puntuaciones son también similares a las competencias globales en esta área. Sólo las actividades de planificación y coordinación del uso de la instalación superan con claridad esa puntuación global, alcanzando el valor de 3.12 (el más alto en la gestión de la oferta de la instalación).

Tabla 6.4.3. Competencias de los gerentes en las tareas de la gestión de la oferta de la instalación.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Actividades planificadas de formación deportiva.	2.83	0.603	0.550	1.265	0.298
Organización de campeonatos y torneos regulares.	2.74	0.397	0.694	0.529	0.595
Organización de acontecimientos deportivos eventuales.	2.69	0.769	0.446	1.760	0.191
Servicios auxiliares (rayos UVA, sauna, pesas y gimnasio).	2.39	0.734	0.469	1.541	0.244
Servicios y actividades de carácter social.	2.27	2.644	0.012	0.166	0.848
Uso no deportivo de las instalaciones.	2.07	3.126	0.004	0.285	0.756
Planificación, regulación y coordinación del uso de las inst.	3.12	0.204	0.839	1.119	0.341
Presencia de monitores y entrenadores.	2.76	1.908	0.064	0.549	0.584
Cesión de instalaciones a clubes, asociaciones o colectivos.	2.71	0.807	0.425	0.398	0.675
Acuerdos de utilización o convenios de utilización en grupo.	2.79	0.433	0.667	0.984	0.387
Gratuidad de algunos servicios o actividades.	2.57	1.757	0.087	0.510	0.606
Disponibilidad horaria de las instalaciones flexible y suficiente.	2.95	1.236	0.224	1.382	0.268
Concertación con instituciones públicas...	2.81	0.674	0.504	0.390	0.682
Servicio de atención al público, sugerencias, etc...	3.08	2.005	0.053	0.165	0.849
Gestión de la oferta (media individual en los 14 ítems)	2.73	1.365	0.180	0.225	0.800

Escala de respuestas:

- 1.El gerente no tiene ninguna participación respecto a esta función o actividad.
- 2.El gerente realiza la propuesta o elabora el proyecto, pero otros deciden.
- 3.El gerente participa en las decisiones que deben tomarse.
- 4.El gerente toma todas las decisiones sobre su realización.

Las variaciones más importantes se detectan en los ítems referidos a la accesibilidad de las instalaciones. Mientras que las competencias sobre la gratuidad de los servicios alcanzan el valor de 2.57, la disponibilidad horaria presenta unas competencias del gerente de 2.95 y la atención al público 3.08 (la segunda y tercera puntuaciones más altas en esta área). Esto quizá refleje que las decisiones acerca del establecimiento de los precios de los servicios competen en mayor medida a los niveles superiores al de los gerentes encuestados (en el caso de las instalaciones públicas, a los niveles políticos de la gestión deportiva).

Por último, las menores competencias de los gerentes se producen en los servicios complementarios, entre 2.07 (la más baja de la gestión de la oferta) para el uso no deportivo de las instalaciones y 2.39 correspondiente a la oferta de servicios auxiliares. En este último caso, tal vez ocurra que los gerentes tengan escasas competencias para decidir si ofertan este tipo de servicio o amplían la oferta de los mismos como consecuencia de la escasez de recursos en muchas de las instalaciones.

Entre los gerentes públicos y privados no aparecen diferencias en cuanto a las competencias globales en esta área de la gestión, pero sí en tres de los ítems. Precisamente dos de ellos son los servicios y actividades de carácter social y el uso no deportivo de las instalaciones, junto con el servicio de atención al público. En los tres casos, los gerentes de instalaciones privadas presentan mayores competencias que sus homólogos privados. En los dos primeros ítems esto indicaría probablemente la existencia de mayores demandas sobre el puesto del gerente de la instalación, ya que incluiría como parte de sus responsabilidades la organización de actividades de carácter social (expresado repetidamente por los gerentes privados como una de las principales responsabilidades de su puesto).

Los gerentes de las instalaciones de distinto tamaño no se diferencian en cuanto a sus competencias sobre ninguna de las tareas de la gestión de la oferta.

6.4.4. Necesidad de mejorar la gestión de la oferta.

La necesidad que los encuestados perciben de mejorar la realización de las tareas de esta área de la gestión es de 3.29, por encima de 3. "algo necesario mejorar", lo que supone que estas tareas se realizan de un modo cercano al que los encuestados consideran correcto.

Como se aprecia en la Tabla 6.4.4, la necesidad de mejorar los items sobre competiciones y actividades de formación deportiva presenta valores muy similares al de la necesidad global de mejorar la gestión de la oferta, con puntuaciones que oscilan entre 3.15 y 3.32. Las puntuaciones son algo más altas en los items sobre el fomento de uso colectivo de la instalación y su coordinación. La necesidad de mejorar estos aspectos varía entre 3.27 (concertación con instituciones) hasta 3.6 (cesión de instalaciones a colectivos de usuarios o clubes).

La accesibilidad de las instalaciones presenta puntuaciones ligeramente superiores a la necesidad global de mejorar esta área en dos de los items. La gratuidad de diversos servicios (3.35) y la disponibilidad horaria (3.44) presenta menor necesidad de mejorar que la atención público, que con 3.05 es la segunda más baja de esta área de la gestión.

Por último, el bloque de items referido a la utilización complementaria es el que presenta las mayores diferencias en cuanto a la necesidad de mejorar las tareas. Así, mientras que la mejora de la oferta de servicios auxiliares (como pesas, sauna, etc) se sitúa claramente por debajo de 3 (indicando que es el aspecto de la oferta que

Tabla 6.4.4. Necesidad de mejorar las tareas de la gestión de la oferta de la instalación.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Actividades planificadas de formación deportiva.	3.22	1.941	0.060	0.854	0.438
Organización de campeonatos y torneos regulares.	3.27	2.769	0.009	0.190	0.828
Organización de acontecimientos deportivos eventuales.	3.15	2.623	0.013	0.999	0.383
Servicios auxiliares (rayos UVA, sauna, pesas y gimnasio).	2.63	2.223	0.033	1.355	0.277
Servicios y actividades de carácter social.	3.22	1.100	0.278	1.060	0.362
Uso no deportivo de las instalaciones.	3.85	1.094	0.281	0.865	0.433
Planificación, regulación y coordinación del uso de las inst.	3.46	1.844	0.073	0.937	0.405
Presencia de monitores y entrenadores.	3.32	1.456	0.154	0.113	0.893
Cesión de instalaciones a clubes, asociaciones o colectivos.	3.60	2.729	0.010	0.073	0.930
Acuerdos de utilización o convenios de utilización en grupo.	3.42	0.680	0.501	0.173	0.842
Gratuidad de algunos servicios o actividades.	3.35	2.720	0.010	0.303	0.742
Disponibilidad horaria de las instalaciones flexible y suficiente.	3.44	0.532	0.598	0.182	0.835
Concertación con instituciones públicas...	3.27	1.628	0.112	0.023	0.977
Servicio de atención al público, sugerencias, etc...	3.05	1.880	0.068	0.153	0.859
Gestión de la oferta (media individual en los 14 ítems)	3.29	3.069	0.004	0.299	0.744

Escala de respuestas:

1. Es completamente necesario que se realice o se mejore.
2. Es bastante necesario que se realice o mejore.
3. Es algo necesario que se realice o se mejore.
4. No es necesario mejorar, se realiza de forma adecuada.
5. Esta función se realiza mejor de lo necesario.

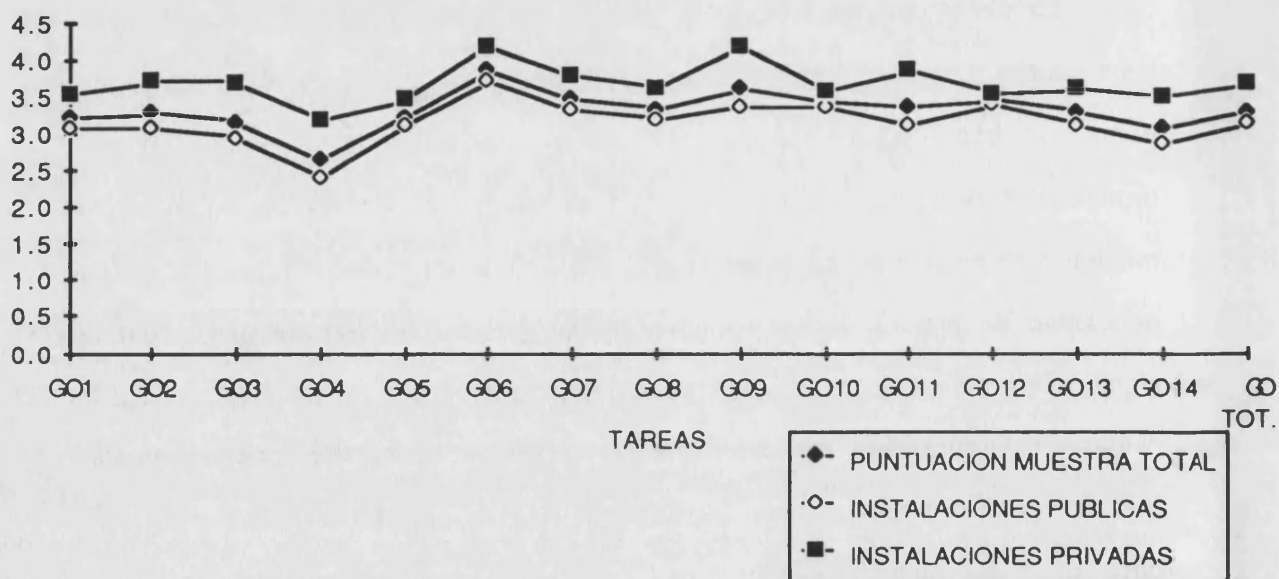
más debe mejorar en esta muestra), el uso no deportivo de las instalaciones es el aspecto que menos necesita mejorar de todos los incluidos en esta área de la gestión. Junto a la escasa frecuencia de realización, este resultado parece indicar que el uso no deportivo de las instalaciones no debe incrementarse, lo que confirma algunas de las opiniones mostradas por los gerentes en la fase cualitativa del estudio.

La necesidad de mejorar la gestión de la oferta resulta mayor en las instalaciones de propiedad pública que en las de propiedad privada. En cinco de los items del cuestionario, también se producen diferencias significativas. La organización de competiciones regulares y de eventos deportivos eventuales debe mejorar más a juicio de los gerentes públicos que de los privados, mientras que la necesidad de mejorar las actividades de formación deportiva se acercan a la significación estadística. La gratuidad de servicios y la cesión de instalaciones a clubes y colectivos debe mejorar en mayor medida en las instalaciones públicas, lo que es consistente con los diferentes objetivos de las instalaciones privadas. En este caso, dado que ambos aspectos no se consideran demandas susceptibles de ser cubiertas por instalaciones privadas (salvo en contados casos como instituciones educativas, etc.), estos aspectos se realizan de forma adecuada: del modo que los gerentes consideran conveniente. Sin embargo en las instalaciones públicas, los gerentes tendrían dificultades en alcanzar el punto que consideran idóneo dadas las demandas que recaen sobre la instalación.

El último ítem que muestra diferencias es la oferta de servicios auxiliares, que debe mejorar más en las instalaciones públicas, tal vez a causa de la mayor carencia entre éstas y la dificultad que presentan para especializarse en un segmento del mercado. Algunas de las instalaciones privadas, en cambio, si tienen esa oportunidad de especializarse, y pueden elegir no ofrecer determinados servicios. Las instalaciones públicas, que en general tienen la pretensión de cubrir

la mayor parte posible de las demandas deportivas de la población, requieren una mejora en aquellos aspectos en los que esas demandas no pueden ser cubiertas, como parece ser el caso de los servicios auxiliares según apuntan los resultados descritos.

GRAFICO 6.4.4. NECESIDAD DE MEJORAR LA GESTION DE LA OFERTA EN FUNCION DE LA PROPIEDAD DE LA INSTALACION



Por el contrario, el tamaño de las instalaciones no permite diferenciar la necesidad que sus gerentes perciben de mejorar ninguno de los items incluidos en la gestión de la oferta.

6.4.5. Problemática de la gestión de la oferta.

Además de las variables comentadas en los apartados anteriores, un aspecto estudiado en la gestión de la oferta de la instalación fue la problemática suscitada en cada instalación por una serie de situaciones que podían ocurrir y obstaculizar la gestión de la oferta de la instalación. Las situaciones consideradas son:

1. Dificultades para rentabilizar socialmente las instalaciones.
2. Escasez de instalaciones.
3. Oferta de actividades y servicios muy reducida.
4. Saturación de las instalaciones a ciertas horas.
5. Instalaciones vacías o infrautilizadas a ciertas horas
6. Conflictos en la coordinación del uso de las instalaciones entre los diversos colectivos de usuarios.
7. Quejas de los usuarios por la baja calidad o funcionamiento de los servicios ofrecidos (calidad de la instalación, escasez de actividades, etc..).
8. Es difícil incrementar el número de usuarios, el nivel de la demanda permanece estable o disminuye
9. Demandas de los usuarios muy amplias y variadas (resulta prácticamente imposible satisfacerlas todas de manera completa).
10. El uso no deportivo de las instalaciones crea dificultades para su normal utilización deportiva.
11. La concesión de servicios auxiliares (cafetería, etc) resulta conflictiva.

Considerando todas las situaciones mencionadas, la problemática de la gestión de la oferta de la instalación presenta un valor de 3.21, ligeramente por encima de 3. "algo problemático". Como se aprecia en la tabla 6.4.5, sólo dos aspectos se sitúan por debajo de la alternativa 3 indicando una mayor dificultad para el funcionamiento de la instalación: la escasez de instalaciones, y la saturación de las pistas y servicios a determinadas horas. El resto de situaciones consideradas supera la puntuación de 3, destacando el uso no deportivo de las instalaciones (motivado principalmente, como ya se ha comentado por el reducido número de ocasiones en que las instalaciones se utilizan para actividades ajenas al deporte).

Tabla 6.4.5. Problemática de la gestión de la oferta.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Dificultades para rentabilizar socialmente las instalaciones.	3.23	-0.217	0.830	-	
Escasez de instalaciones.	2.91	-1.462	0.153	1.683	0.209
Oferta de actividades y servicios muy reducida.	3.39	-0.832	0.412	0.690	0.513
Saturación de las instalaciones a ciertas horas.	2.67	-3.335	0.002	0.426	0.658
Instalaciones vacías o infrautilizadas a ciertas horas	3.18	-0.277	0.783	0.327	0.724
Conflictos en la coordinación del uso entre los diversos usuarios.	3.50	-0.255	0.801	0.316	0.733
Quejas de los usuarios por la baja calidad de los servicios.	3.38	-1.696	0.100	0.954	0.401
Es difícil incrementar el número de usuarios.	3.50	-0.363	0.719	-	
Demandas de los usuarios muy amplias y variadas.	3.26	-		0.058	0.944
El uso no deportivo de las instalaciones crea dificultades.	3.76	-0.654	0.520	-	
La concesión de servicios auxiliares resulta conflictiva.	3.35	-		-	
Problemática de la gestión de la oferta (media ind. en los 11 items)	3.21	-0.818	0.418	0.054	0.948

Escala de respuestas:

1. Es un aspecto muy problemático para el funcionamiento de mi organización.
2. Es un aspecto bastante problemático para el funcionamiento de mi organización.
3. Es un aspecto algo problemático para el funcionamiento de mi organización.
4. Este aspecto no crea problemas en el funcionamiento de mi organización.
5. Esta situación se da de manera que facilita el funcionamiento de mi organización.
6. No se da esta situación.

Precisamente esta última situación es valorada uniformemente en todas las instalaciones privadas como "no crea problemas", indicando que cuando se produce suele redundar en el correcto funcionamiento de la instalación. En las instalaciones públicas la puntuación es algo menor, aunque la varianza igual a cero entre los gerentes privados impide realizar el análisis de varianza que permitiría afirmar si ambos grupos difieren de forma significativa o no. Sólo uno de los items presenta diferencias significativas según la propiedad de la instalación: la saturación de las instalaciones a ciertas horas resulta más problemática para las instalaciones públicas que para las privadas.

Los análisis realizados en función del tamaño de la instalación no muestran diferencias significativas en los aspectos de la problemática referida a la gestión de la oferta. Sin embargo, en varios items el análisis no fue realizado a causa de la completa homogeneidad de las respuestas en alguno de los grupos. Por ello, conviene señalar que existe un punto de diferencia entre la problemática atribuida en las instalaciones pequeñas (4, aspecto no problemático) y grandes (3, aspecto algo problemático) a las dificultades para rentabilizar socialmente las instalaciones. También existe una diferencia de más de un punto entre las instalaciones pequeñas (2.5, entre b"bastante" y "algo" problemático) y las instalaciones medianas y grandes (4 y 3.8, respectivamente) en la valoración de lo problemático que resulta para los gerentes la dificultad de incrementar el número de usuarios. Por último, también se percibe de forma menos problemática la concesión de servicios auxiliares como la cafetería, etc, en las instalaciones pequeñas (4.0) que en las instalaciones medianas y grandes (2.8 y 3.3, respectivamente).

6.4.6. Integración de resultados.

Analizando en detalle los distintos ítems considerados en la gestión de la oferta, destacan en el lado negativo la oferta de servicios auxiliares, los servicios y actividades de carácter social, y el uso no deportivo de las instalaciones. Estos tres ítems presentan la frecuencia más baja de realización entre todos los de gestión de la oferta (e incluso de todas las áreas de gestión), con diferencia, junto a proporciones de planificación en torno al 50% de las instalaciones, y las tres puntuaciones más bajas en las competencias de los gerentes en su realización (probablemente, porque en un gran número de instalaciones en las que este tipo de servicios no se ofrecen, conseguir su realización no está al alcance de los encuestados o no tienen capacidad de decisión sobre ello). Además, excepto el uso no deportivo de las instalaciones, presentan una gran necesidad de mejora, lo que indica que este tipo de servicios son considerados necesarios por una gran parte de los gerentes que no pueden ofrecerlos en su instalación. Junto a ellos, el servicio de atención al público también presenta puntuaciones inferiores a la media en tres de las variables.

En cuanto a las tareas que reciben una consideración positiva, en pocos casos superan la media en todas las variables consideradas. La planificación y coordinación en el uso de la instalación es el único ítem con valores que superan el promedio en las cuatro variables (frecuencia, planificación, competencias del gerente y necesidad de mejorar. La flexibilidad y amplitud horaria en el uso de la instalación es otro aspecto destacado en la mayoría de las variables. La organización de campeonatos y torneos regulares, y la presencia de monitores y entrenadores, destacan en la frecuencia de realización y el grado de planificación, pero son similares a la media en las competencias del gerente y la necesidad de mejora. El resto de ítems combinan puntuaciones altas en alguna variable con puntuaciones en torno a la media en el resto de las variables en otras, como es el caso de la cesión de

instalaciones a clubes, asociaciones o colectivos de usuarios o los acuerdos de utilización con colectivos de usuarios y convenios de utilización en grupo, que superan la media en la necesidad de mejorar, pero en las restantes variables se sitúan en torno a la media o algo por debajo.

Como puede apreciarse, la organización de competiciones, acontecimientos deportivos eventuales, y actividades de formación deportiva son el grupo de items que se realiza con mayor frecuencia y planificación, a la vez que presenta un nivel de competencias del gerente y una necesidad de mejorar similares o ligeramente superiores a los valores globales en el área. Las tareas que tienen que ver con el fomento del uso deportivo y su coordinación presentan valores medios en la mayoría de las variables, destacando las actividades de planificación y coordinación del uso de la instalación como una de las principales responsabilidades de los gerentes de instalaciones. En cuanto a los items relativos a la accesibilidad de las instalaciones, destaca la atención al público como el aspecto más deficitario de este grupo, mientras que la disponibilidad horaria y la oferta de ciertos servicios gratuitos presenta valores similares a los globales o ligeramente superiores. Solamente la gratuidad de los servicios muestra unas bajas competencias por parte del gerente. Por último, la utilización complementaria de la instalación presenta las puntuaciones más bajas, pero probablemente refleje dos situaciones distintas: la oferta de servicios auxiliares y las actividades de carácter social parecer presentar importantes carencias en las instalaciones deportivas, especialmente las de propiedad pública, mientras que el uso no deportivo de las instalaciones, pese a presentar puntuaciones muy bajas no sea percibido como una carencia en la instalación, sino más bien al contrario. Tal vez, cuando éste se produce, obedezca a otras razones ajenas a la potenciación de la oferta de la instalación (como la captación de recursos extraordinarios o la escasez de espacios alternativos para determinadas actividades). Por ello, en rigor no puede considerarse esta actividad

como un servicio que la instalación pretende dar a sus usuarios, al menos en el mismo sentido que los otros dos mencionados.

Finalmente conviene destacar la existencia de diferencias en función de la propiedad de la instalación en un número importante de items, especialmente en la necesidad de mejorar las distintas tareas consideradas en la gestión de la oferta. Las instalaciones privadas perciben una menor necesidad de mejorar, a la vez que realizan en mayor proporción una planificación previa de estas actividades. De modo recíproco, el tamaño de la instalación no introduce prácticamente diferencias en los items y variables de la gestión de la oferta. Esto significa que la gestión de las actividades y servicios que se ofrecen en las instalaciones de la muestra, presenta similares características cualquiera que sea el tamaño de las instalaciones públicas.

6.5. Area de gestión del marketing y promoción.

La gestión del marketing y promoción de la instalación contempla, en el cuestionario utilizado en este estudio, cuatro variables distintas: frecuencia de realización, planificación o no de las tareas, competencias del gerente y necesidad de mejorar. No se ha considerado la problemática de las instalaciones, ya que a partir del estudio cualitativo se llegó a la conclusión de que los gerentes no perciben como problemáticos las tareas y situaciones relacionadas con esta faceta de la gestión. Cada una de las cuatro variables recoge información de los siguientes once items:

1. Seguimiento de la utilización de las instalaciones y servicios.
2. Estudio de las necesidades y demandas de los usuarios.
3. Estudio de la oferta ofrecida por otras instalaciones.
4. Estudio del funcionamiento de otras instalaciones.

5. Difusión a través de medios de comunicación (radio, prensa, TV...).
6. Difusión a través de otros medios (mailing, carteles, vallas,...).
7. Seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta.
8. Acuerdos con colectivos de usuarios y asociaciones para fomentar el uso.
9. Realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales.
10. Actividades de búsqueda y captación de nuevos usuarios.
11. Evaluación de las discrepancias entre las características de la oferta y las necesidades de la demanda.

En este grupo de actividades cabe distinguir entre dos tipos de elementos. Varios de ellos hacen referencia a actividades predominantemente promocionales, cuyo objetivo consiste en dar a conocer la instalación con el propósito de aumentar el número de usuarios y/o la frecuencia de utilización. Estos items son las actividades de difusión a través de medios de comunicación social y a través de otros medios, la realización de acontecimientos deportivos promocionales, los acuerdos de utilización para fomentar el uso de la instalación, y las actividades de búsqueda y captación de nuevos usuarios. Junto a ellos, otra serie de items tienen que ver preferentemente con el análisis de las demandas que recaen sobre la instalación (a nivel real o potencial), el estudio de nuevas posibilidades de ampliar la oferta, y la evaluación de las discrepancias entre ambos polos, oferta y demanda. Ambos bloques se denominarán en los apartados siguientes como "actividades promocionales" y tareas de "análisis de la demanda de las instalaciones" y la cobertura de las mismas. En este segundo bloque cabe distinguir asimismo las tareas que tienen que ver con la propia instalación (utilización, necesidades de los usuarios y análisis de las discrepancias entre oferta y demandas) de las tareas que tienen una mayor orientación externa (oferta y funcionamiento de otras instalaciones, posibilidades del mercado). Como en las restantes áreas de la gestión de las instalaciones, los resultados de cada variable de las cuatro consideradas en la gestión del marketing se

presentan en distintos apartados, seguidos por una síntesis de los resultados más destacados.

6.5.1. Frecuencia de realización del marketing.

La frecuencia con que se realizan el conjunto de tareas consideradas en la gestión del marketing presenta un valor de 1.82, inferior a la alternativa 2. "algo menor de lo necesario". Es la frecuencia más baja de las cinco áreas de la gestión, y la frecuencia de los diferentes items oscila entre 1.48 y 2.45. Los resultados se muestran en la tabla 6.5.1.

De los cinco items referidos a actividades promocionales, tres de ellos superan la frecuencia global de la gestión del marketing: la difusión por medios distintos a los "mass media", los acuerdos con colectivos para fomentar el uso y la realización de acontecimientos deportivos promocionales se sitúan entre 1.86 y 2. Por el contrario, otros dos items de este tipo están por debajo de la frecuencia global en la gestión del marketing, la difusión a través de los "más media" y la captación de nuevos usuarios.

En cuanto a las actividades más relacionadas con el análisis de las demandas y la oferta, los items que tienen una mayor orientación externa presenta las frecuencias de realización más bajas de esta área de la gestión, especialmente el estudio de la oferta de otras instalaciones y el seguimiento de las posibilidades del mercado. Los items que tienen una dimensión más interna, sin embargo, presentan las puntuaciones más altas, a excepción del estudio de las discrepancias oferta-demanda, que presenta la menor frecuencia de realización compartida con el estudio de la oferta de otras instalaciones.

Tabla 6.5.1. Frecuencia de realización de las tareas de la gestión del marketing.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Seguimiento de la utilización de las instalaciones y servicios.	2.45	-1.316	0.196	-	
Estudio de las necesidades y demandas de los usuarios.	2.14	-1.854	0.071	0.826	0.449
Estudio de la oferta ofrecida por otras instalaciones.	1.48	-1.251	0.218	1.397	0.265
Estudio del funcionamiento de otras instalaciones.	1.71	-1.599	0.118	0.080	0.923
Difusión a través de medios de comunicación (radio, prensa, TV...).	1.74	-1.181	0.244	0.721	0.496
Difusión a través de otros medios (mailing, carteles, vallas,...).	1.86	-0.691	0.494	0.081	0.923
Seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta.	1.62	-0.996	0.325	-	
Acuerdos con colectivos de usuarios, etc para fomentar el uso.	2.00	-0.256	0.799	0.828	0.448
Realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales.	1.93	-1.079	0.287	0.125	0.883
Actividades de búsqueda y captación de nuevos usuarios.	1.62	-0.720	0.476	0.136	0.874
Evaluación de las discrepancias entre la oferta y la demanda.	1.48	-0.048	0.962	0.908	0.416
Gestión del marketing (media individual en los 11 ítems)	1.82	-1.112	0.273	0.479	0.625

Escala de respuestas: 0.No se realizan.
 1.Con frecuencia mucho menor de lo necesario.
 2.Con frecuencia algo menor de lo necesario.
 3.Con la frecuencia necesaria, más o menos.
 4.Con frecuencia algo mayor de lo necesario.
 5.Con frecuencia mucho mayor de lo necesario.

Todo ello parece sugerir que las tareas de gestión del marketing que realizan con mayor frecuencia los gerentes de instalaciones son aquellas relacionadas con el estudio de las demandas de los propios usuarios, seguidas de algunas tareas promocionales. Ello podría deberse bien a la consideración que los gerentes otorgan a esas actividades (las más vitales para el funcionamiento de la instalación) o bien por ser las más accesibles (las que tienen una mayor orientación externa requerirían más contactos, desplazamientos, mayor cantidad de recursos y tiempo, etc...).

Entre los gerentes de las instalaciones públicas y privadas sólo aparecen diferencias significativas en cuanto al estudio de las necesidades y demandas de los usuarios. La frecuencia es sensiblemente más alta en las instalaciones privadas.

Por lo que respecta al tamaño de la instalación, no aparecen diferencias significativas en ninguno de los items considerados entre los tres tamaños de la instalación definidos en esta muestra. Sólo cabe destacar la unanimidad de los gerentes de las instalaciones más pequeñas, que en ningún caso realizan un seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta (frecuencia=0). Ello contrasta con la frecuencia con que esto se realiza en las instalaciones medianas (2.18) y en las grandes (1.38).

6.5.2. Grado de planificación de la gestión del marketing y la promoción.

La gestión del marketing en la muestra encuestada se realiza de forma planificada en el 68% de las tareas consideradas. Los resultados se pueden comprobar en la tabla 6.5.2. Considerando cada uno de los items, la proporción de gerentes que realizan las tareas de forma planificada oscila entre el 45% y el 80%.

Tabla 6.5.2. Grado de planificación de las tareas de la gestión del marketing.

	Muestra total (%)	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
		chi ²	p	chi ²	p
Seguimiento de la utilización de las instalaciones y servicios.	75	.000	1.000	0.056	0.972
Estudio de las necesidades y demandas de los usuarios.	62	.743	0.389	0.735	0.692
Estudio de la oferta ofrecida por otras instalaciones.	45	.487	0.062	1.154	0.562
Estudio del funcionamiento de otras instalaciones.	63	.470	0.116	5.925	0.052
Difusión a través de medios de comunicación (radio, prensa, TV...).	78	.257	0.612	0.694	0.707
Difusión a través de otros medios (mailing, carteles, vallas,...).	86	.528	0.467	1.204	0.548
Seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta.	57	.711	0.399	3.875	0.144
Acuerdos con colectivos de usuarios, etc para fomentar el uso.	80	.084	0.298	2.073	0.355
Realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales.	78	.318	0.038	0.358	0.836
Actividades de búsqueda y captación de nuevos usuarios.	71	.988	0.320	3.051	0.217
Evaluación de las discrepancias entre la oferta y la demanda.	64	.621	0.060	2.655	0.265
Gestión del marketing (media individual en los 11 items)	68	-1.186*	0.243	1.092*	0.351

*Pruebas F

Escala de respuestas: 1. Se realizan contando con una planificación previa.
 0. No se realizan contando con una planificación previa.
 La tabla presenta los porcentajes de la muestra que responden 1.

Las actividades promocionales presentan una mayor proporción de labor planificada que la global de la gestión del marketing. Las actividades de captación de nuevos usuarios se realizan siguiendo planes previos en un 71% de las instalaciones, mientras que los acontecimientos deportivos promocionales, la difusión a través de medios de comunicación social y los acuerdos de utilización con colectivos son tareas planificadas en torno al 80% de las instalaciones. La proporción es aún más elevada en la difusión a través de otros medios (como carteles, etc) en la que ocurre en el 86% de las instalaciones.

La menor proporción de actuación planificada ocurre en los aspectos de análisis de la demanda y la oferta más orientados hacia el exterior. Las dos menores proporciones de realización planificada en esta área de la gestión corresponden al estudio de la oferta de otras instalaciones (45%) y al seguimiento de las posibilidades del mercado (57%), mientras que el estudio del funcionamiento de otras instalaciones presenta una proporción algo mayor (63%) pero inferior a la de la gestión global del marketing. En cuanto a los tres items de este grupo que presentan una orientación interna mayor, la proporción de instalaciones en las que se realizan de forma planificada está en torno a la presentada por la gestión del marketing considerada globalmente. El estudio de las necesidades y demandas de los usuarios, y la evaluación de discrepancias entre oferta y demandas se planifica en cerca del 65% de las instalaciones, mientras que el seguimiento del uso de la instalación se planifica en el 75% de las instalaciones.

Entre los gerentes de instalaciones públicas y privadas sólo aparecen diferencias significativas en la planificación de las actividades de captación de nuevos usuarios, mientras que en la planificación del estudio de la oferta de otras instalaciones las diferencias se acercan a la significación estadística. En ambos casos, la planificación ocurre en mayor proporción de las instalaciones privadas que

públicas. Además, los acontecimientos deportivos promocionales se realizan siguiendo planificación previa en el 100% de las instalaciones privadas.

Atendiendo al tamaño de las instalaciones, tan sólo se producen diferencias en la planificación del estudio sobre la oferta de otras instalaciones. En las instalaciones pequeñas y en las grandes, esa tarea se planifica en aproximadamente el 75% de la muestra respectiva, mientras que en las instalaciones medianas la proporción no pasa del 22%. En el resto de las tareas, los tres grupos no presentan diferencias significativas.

6.5.3. Competencias del gerente en la gestión del marketing.

Las competencias de los gerentes sobre el conjunto de items de esta área de la gestión es de 2.76, algo por debajo de 3. "el gerente participa en la decisión". la tabla 6.5.3 muestra los resultados correspondientes a esta variable.

Las competencias del gerente sobre las actividades promocionales presentan puntuaciones similares al presentado globalmente en esta área de la gestión. Las actividades de difusión (por todo tipo de medios), la captación de nuevos usuarios y los acuerdos con colectivos para fomentar el uso presentan puntuaciones que varían entre 2.65 y 2.75. Las competencias mayores de los encuestados en este grupo de items corresponden a la realización de acontecimientos deportivos promocionales con una puntuación de 2.83.

Los items de análisis de las necesidades de la instalación cuya orientación interna es más destacada presentan las competencias más elevadas de esta área de la gestión. El seguimiento del uso de la instalación (3.15) y el estudio de las necesidades de los usuarios (2.86) alcanzan las dos puntuaciones más altas de esta

área de la gestión. La evaluación de discrepancias entre demanda y oferta presenta un valor ligeramente menor (2.72). Los items de este bloque con una mayor orientación hacia el exterior de la instalación, por el contrario, presentan las menores competencias por parte de los encuestados. Las dos puntuaciones más bajas de la gestión del marketing corresponden al estudio de la oferta realizada por otras instalaciones y al seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta, mientras que las competencias de los gerentes sobre el estudio del funcionamiento de otras instalaciones son algo mayores.

Sólo uno de los items presenta diferencias significativas, y otro se acerca a la significación estadística, en función de la propiedad de la instalación: el estudio de las necesidades de los usuarios, y el estudio de la oferta realizada por otras instalaciones. En el primer caso, los gerentes públicos tienen mayores competencias que los privados, mientras que en el segundo caso, los gerentes de instalaciones privadas presentan mayores competencias, aunque las diferencias no llegan a ser significativas.

En cuanto al tamaño de la instalación, no aparecen diferencias significativas en ninguno de los items. Solo resulta destacable la diferencia entre las competencias de los gerentes respecto del seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta: mientras en las instalaciones medianas y grandes, las competencias de los gerentes superan la puntuación de 2.5, todos los gerentes de instalaciones pequeñas que responden a este ítem responden con la puntuación mínima (1). Dado que en este grupo la varianza es cero, no puede conocerse si las diferencias son significativamente estadísticas, pero en cualquier caso, hay más de punto y medio de diferencia entre un grupo y los dos restantes.

Tabla 6.5.3. Competencias de los gerentes en las tareas de la gestión del marketing.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Seguimiento de la utilización de las instalaciones y servicios.	3.15	-0.128	0.899	-	
Estudio de las necesidades y demandas de los usuarios.	2.86	-0.519	0.607	0.477	0.627
Estudio de la oferta ofrecida por otras instalaciones.	2.42	-0.506	0.616	0.228	0.798
Estudio del funcionamiento de otras instalaciones.	2.71	-0.071	0.944	0.386	0.685
Difusión a través de medios de comunicación (radio, prensa, TV...).	2.65	-0.356	0.724	0.218	0.806
Difusión a través de otros medios (mailing, carteles, vallas,...).	2.72	-0.690	0.495	0.017	0.983
Seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta.	2.57	-0.640	0.526	-	
Acuerdos con colectivos de usuarios, etc para fomentar el uso.	2.75	-0.277	0.784	0.286	0.754
Realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales.	2.83	-0.384	0.703	0.051	0.950
Actividades de búsqueda y captación de nuevos usuarios.	2.61	-0.949	0.350	0.663	0.526
Evaluación de las discrepancias entre la oferta y la demanda.	2.72	-0.565	0.577	0.267	0.768
Gestión del marketing (media individual en los 11 items)	2.76	-0.201	0.842	0.103	0.902

Escala de respuestas:

- 1.El gerente no tiene ninguna participación respecto a esta función o actividad.
- 2.El gerente realiza la propuesta o elabora el proyecto, pero otros deciden.
- 3.El gerente participa en las decisiones que deben tomarse.
- 4.El gerente toma todas las decisiones sobre su realización.

6.5.4. Necesidad de mejorar la gestión del marketing.

La necesidad de mejorar esta área de la gestión presenta un valor de 3.00 ("es algo necesario mejorar"), mientras que las puntuaciones de los ítems presentan variaciones muy ligeras. La tabla 6.5.4 muestra los resultados.

Los cinco ítems que tienen que ver con actividades promocionales presentan puntuaciones ligeramente superiores a 3, lo que supone las menores necesidades de mejorar de esta área de la gestión. La mayor necesidad de mejorar corresponde a la difusión a través de medios distintos a los "mass-media", mientras que la puntuación más positiva la presenta los acuerdos con colectivos para fomentar el uso de la instalación.

Las puntuaciones presentadas por los seis ítems que tratan de las actividades de análisis de las demandas y las posibilidades de cubrirlas, son menores, aunque cabe distinguir entre los dos subgrupos de ítems. Así, las puntuaciones de las actividades de análisis de las demandas, cuya orientación es más interna, presentan puntuaciones inferiores a la gestión del marketing considerada globalmente. Ninguno de los tres ítems (estudio de las necesidades de los usuarios, seguimiento del uso de la instalación y evaluación de las discrepancias entre demandas y oferta) supera la puntuación de 2.90.

Por el contrario, los ítems de este bloque más externamente orientados oscilan entre 2.93 para el estudio de la oferta de otras instalaciones y 3.17 para el seguimiento de las posibilidades del mercado (la más alta de esta área, compartida con otro ítem). Esto significa que las tareas que más deberían mejorar a juicio de los encuestados son aquellas actividades que tienen por objeto analizar las características de la demanda de la instalación.

Tabla 6.5.4. Necesidad de mejorar las tareas de la gestión del marketing.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Seguimiento de la utilización de las instalaciones y servicios.	2.90	-1.200	0.237	0.697	0.507
Estudio de las necesidades y demandas de los usuarios.	2.78	-2.473	0.018	1.294	0.292
Estudio de la oferta ofrecida por otras instalaciones.	2.93	-1.849	0.072	-	
Estudio del funcionamiento de otras instalaciones.	3.02	-1.419	0.164	-	
Difusión a través de medios de comunicación (radio, prensa, TV...).	2.98	-1.056	0.297	1.785	0.188
Difusión a través de otros medios (mailing, carteles, vallas,...).	3.07	-1.055	0.298	1.068	0.358
Seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta.	3.17	-0.690	0.494	0.424	0.659
Acuerdos con colectivos de usuarios, etc para fomentar el uso.	3.17	-0.021	0.984	1.876	0.173
Realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales.	3.12	-1.165	0.251	1.153	0.331
Actividades de búsqueda y captación de nuevos usuarios.	3.05	-0.451	0.654	0.666	0.523
Evaluación de las discrepancias entre la oferta y la demanda.	2.88	-1.621	0.113	-	
Gestión del marketing (media individual en los 11 items)	3.00	-1.463	0.151	0.979	0.389

Escala de respuestas:

- 1.Es completamente necesario que se realice o se mejore.
- 2.Es bastante necesario que se realice o mejore.
- 3.Es algo necesario que se realice o se mejore.
- 4.No es necesario mejorar, se realiza de forma adecuada.
- 5.Esta función se realiza mejor de lo necesario.

Las hipótesis acerca del porqué existen mayores necesidades de mejora en esos ítems, se centran en la importancia de esos aspectos para cubrir los objetivos de la instalación deportiva (deben mejorar más las tareas más decisivas) o en la menor profesionalización de las citadas tareas (son las necesidades de formación de los gerentes a ese respecto las que determinan que sea más necesario mejorar su realización).

Ninguno de los once ítems presenta diferencias significativas en función de la propiedad de las instalaciones, ni tampoco en función del tamaño de la instalación. Esto significa que la necesidad de mejorar estas tareas es similar en las instalaciones públicas y en las privadas, y en las instalaciones públicas de diferentes tamaños.

6.5.5. Integración de resultados.

Si consideramos conjuntamente los resultados en las cuatro variables presentados por cada uno de los ítems destacan algunos aspectos. El aspecto valorado más negativamente por los encuestados es el estudio de la oferta que presentan otras instalaciones. Presenta las puntuaciones más bajas de esta área en tres variables y por debajo de la media en la cuarta. El seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta, y la evaluación de las discrepancias entre la oferta de la instalación y las demandas de sus usuarios son tareas que presentan puntuaciones en tres de las variables por debajo de la media respectiva, destacando en ambos casos la baja frecuencia de realización y una planificación menor que en el resto de tareas.

El seguimiento de la utilización de las instalaciones y el estudio de las necesidades y demandas de los usuarios son los dos ítems que presenta las puntuaciones más elevadas en cuanto a la frecuencia con que se realizan y al grado de

competencias del gerente, aunque la necesidad de mejorar que se percibe y la planificación de las tareas se sitúa en los valores promedio. Esto quizá suponga que estas tareas son consideradas muy importantes por los gerentes encuestados, y por ello son más críticos a la hora de valorar estas actividades que otras de esta área de la gestión. Otras tareas que destacan ligeramente frente al resto, sobre todo en su frecuencia y el grado de participación, son los acuerdos con colectivos y asociaciones para fomentar el uso de la instalación, y la realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales.

De todas formas, lo más destacable respecto a la gestión del marketing es el contraste entre las bajas frecuencias de realización de la mayoría de las tareas (el área de la gestión con puntuaciones más bajas) y la moderada necesidad de mejorar tales tareas (similar a la presentada por otras áreas de la gestión. Tal vez ello se deba a que los gerentes consideran conveniente aumentar la frecuencia de realización de las tareas por considerarlas importantes, pero menos prioritarias que otras áreas de la gestión, dadas las condiciones actuales de las instalaciones deportivas (escasez de medios, sobrecarga de tareas del gerente, escasa profesionalización, etc...). Asimismo, resulta destacable que ésta es el área de la gestión que presenta menos diferencias en cuanto a las competencias que presentan los gerentes de instalaciones públicas y los de instalaciones privadas, y que menores diferencias presenta en función del tamaño de la instalación.

6.6. Las relaciones externas de la instalación con otras organizaciones.

Aunque en rigor las relaciones externas que las instalaciones deportivas mantienen con las organizaciones de sus entorno no puedan considerarse como un área de la gestión de las instalaciones, sí que suponen un aspecto muy importante para el funcionamiento de las mismas, y una serie de responsabilidades relevantes en el desempeño de los puestos de gestión. Por ello, resulta interesante conocer la valoración que los gerentes encuestados realizan de las relaciones que mantiene su instalación con una serie de instituciones, organizaciones y grupos que tienen que ver con el funcionamiento de la instalación, que se enumeran a continuación:

- 1.Relaciones con el Ayuntamiento.
- 2.Relaciones con la Diputación.
- 3.Relaciones con los organismos autonómicos.
- 4.Relaciones con los organismos deportivos de la Administración Central (C.S.D.,...).
- 5.Relaciones con las Federaciones.
- 6.Relaciones con los clubes de su entorno.
- 7.Relaciones con asociaciones de vecinos.
- 8.Relaciones con asociaciones o grupos de usuarios.
- 9.Relaciones con los proveedores y suministradores.
- 10.Relaciones con otras organizaciones similares a la suya.

Los gerentes deben valorar en una escala de 1 a 5, el estado de las relaciones que mantienen con cada una de esos grupos u organizaciones. La Tabla 6.6 muestra los resultados obtenidos. Las diez relaciones evaluadas, en conjunto, presentan una

puntuación de 2.47, en el punto medio de las alternativas 2."las relaciones deben mejorar algo" y 3."deben mejorar bastante".

Tomando por separado cada una de las relaciones entre la instalación y las otras organizaciones consideradas, las relaciones con los proveedores y suministradores, y las relaciones con el Ayuntamiento presentan la valoración más positiva, con puntuaciones inferiores a 2."deben mejorar algo". El segundo punto puede explicarse debido al hecho de que una gran parte de los gerentes encuestados son, directa o indirectamente, algo así como "empleados" o miembros del Ayuntamiento, dada la gran proporción de instalaciones municipales muestreada en este trabajo.

Por el contrario, las relaciones valoradas más negativamente por los encuestados son las que mantienen con organismos deportivos de la Administración Central, y con las asociaciones de vecinos (puntuaciones claramente superiores a 3). Dado que la alternativa de respuesta 5. supone la práctica inexistencia de tales relaciones, el hecho de mantener escasas o distantes relaciones entre la instalación y alguna de las organizaciones consideradas en el cuestionario, se traduce en una puntuación que refleja una clara necesidad de mejorar esas relaciones. Esto puede implicar que las instalaciones deportivas de nuestra muestra se relacionan muy poco con los organismos de la Administración central y con las asociaciones de vecinos. En general, y como se refleja en las manifestaciones recogidas en las Mesas Redondas, las relaciones de las instalaciones deportivas con las instituciones públicas son escasas, reduciéndose por lo general a la solicitud de recursos económicos o de nuevas construcciones y a la colaboración en algún tipo de competiciones o acontecimientos deportivos. La excepción se produce con las instituciones a las que pertenecen las instalaciones públicas (Ayuntamientos o Administración Autonómica, según los casos).

Tabla 6.6. Relaciones entre la instalación y otras organizaciones y grupos del entorno.

	Muestra	Propiedad de la instalación		Tamaño de la instalación	
	total	T-test	p	Prueba F	p
Relaciones con el Ayuntamiento.	1.88	-0.763	0.450	-	
Relaciones con la Diputación.	2.57	-0.651	0.519	0.004	0.996
Relaciones con los organismos autonómicos.	2.46	-1.671	0.103	0.328	0.724
Relac. con los organismos deportivos de la Administración Central	3.59	-0.803	0.427	0.489	0.619
Relaciones con las Federaciones.	2.36	-1.343	0.187	0.861	0.435
Relaciones con los clubes de su entorno.	2.05	-0.114	0.910	0.673	0.519
Relaciones con asociaciones de vecinos.	3.34	-1.602	0.117	0.590	0.562
Relaciones con asociaciones o grupos de usuarios.	2.67	-1.763	0.086	0.141	0.869
Relaciones con los proveedores y suministradores.	1.74	-0.829	0.412	0.090	0.914
Relaciones con otras organizaciones similares a la suya.	2.09	-0.413	0.682	1.200	0.317
Relaciones con el entorno (promedio indiv. de los 10 ítems)	2.47	-1.103	0.277	0.249	0.782

Escala de respuestas:

- 1.Las relaciones son inmejorables.
- 2.Las relaciones deben mejorar algo.
- 3.Las relaciones deben mejorar bastante.
- 4.Las relaciones deben mejorar mucho.
- 5.No existen relaciones.

Si agrupamos las diferentes organizaciones y grupos en dos bloques, las instituciones por un lado y los colectivos sociales por otro, se puede ver que las relaciones entre la instalación y las instituciones presentan una mayor necesidad de mejorar. En principio, pueden plantearse dos hipótesis al respecto: o bien hay una mayor relación entre las instalaciones deportivas y ciertos colectivos sociales (lo que parece poco probable en ciertos casos), o bien los encuestados valoran como más importantes para el correcto funcionamiento de la instalación las relaciones con ciertas instalaciones, quizá por considerar que las relaciones con la sociedad se pueden establecer a través de los usuarios. Si bien la segunda hipótesis parece ser más probable, deberá buscarse evidencia empírica que permita comprobar la certeza de estas hipótesis.

Por último, cabe destacar la absoluta falta de diferencias entre las instalaciones públicas y las privadas acerca de las relaciones mantenidas con las organizaciones y grupos considerados. Esto resulta más destacable en relación con diversas instituciones como el Ayuntamiento respectivo, la Diputación o los organismos autonómicos. Si las relaciones deben mejorar en grado similar a pesar de la manifiesta desigualdad de las relaciones mantenidas por unas instalaciones y otras, debería estudiarse cuidadosamente las razones por las que eso ocurre. Avanzaremos aquí dos ideas exploratorias.

La primera podría tener que ver con la diferente percepción de cuales son las relaciones que deben establecerse entre la instalación y esas instituciones en función de la propiedad. Según esto, los gerentes de instalaciones privadas podrían considerar que las relaciones que deben mantenerse son más distantes que las consideradas adecuadas por parte de los gerentes públicos. Dado que las referencias son distintas en ambos casos, la discrepancia entre la relación real y la que se toma como referencia se reduciría. La segunda hipótesis resulta más difícil de probar, ya

que se centra en el hecho de que unas relaciones estrechas entre la instalación deportiva y diversas instituciones tienen tanto ventajas como inconvenientes. En este sentido, los gerentes públicos, que cabe pensar mantienen relaciones más estrechas que sus homólogos privados con varias de las instituciones, manifiestan que las relaciones deben mejorar (en calidad, más que en cercanía de relación), mientras que los gerentes de las instalaciones privadas al manifestar la necesidad de mejorar las relaciones, se referirían primordialmente al hecho de intensificar la relación. De todos modos, estas dos ideas no pueden probarse con la evidencia disponible en este trabajo.

En cuanto al tamaño de las instalaciones públicas, tampoco aparecen diferencias significativas en las relaciones que mantiene la instalación con los distintos grupos y organizaciones considerados. Sólo cabe destacar el acuerdo entre las pequeñas instalaciones a la hora de considerar sus relaciones con el Ayuntamiento respectivo (todas puntúan 1."relaciones inmejorables"), mientras que en las instalaciones medianas la media alcanza el valor 1.45 y en las instalaciones grandes sube hasta 2.29. Probablemente esto se deba a la composición de la muestra de gerentes, ya que en las instalaciones de menor tamaño, generalmente ubicadas en pequeños municipios, el gerente encuestado desempeña el cargo de Concejal de Deportes en mayor proporción que en las instalaciones de mayor tamaño de las localidades más grandes. Dado que en esas pequeñas instalaciones no suele haber lugar para diferentes niveles de la gestión, los propios ocupantes de puestos gerenciales a nivel político se suelen hacer cargo de la totalidad de la gestión a sus diferentes niveles.

6.8. Análisis comparativo de las diferentes áreas de la gestión.

Tras haber analizado con detalle cada una de las áreas de la gestión de instalaciones deportivas por separado, se ha permitido conocer en profundidad las competencias principales de los gerentes de instalaciones, las tareas que se realizan en menor medida de lo que ellos consideran necesario, y los aspectos que requieren una mejor realización de la que se produce en la actualidad. Sin embargo, la gestión de las instalaciones no está formada por cinco o seis compartimentos estancos, sino que hay una sola gestión de las instalaciones que recoge diversos aspectos. La separación de esos aspectos no es real, y sólo se efectúa para facilitar el estudio y profundizar en la comprensión de las distintas facetas. Por ello, dado que el rol del gerente integra todos esos aspectos, se hace necesario comparar las cinco áreas de la gestión de instalaciones entre sí, e integrar los resultados parciales obtenidos en cada área. En la tabla 6.8 se presentan los resultados de las variables promedio de cada una de las cinco áreas de la gestión.

Al contrastar esas cinco áreas, puede decirse que la gestión de la oferta y explotación de las instalaciones es la que presenta una situación general más positiva, seguida por la gestión de mantenimiento. Por el contrario, la gestión del marketing y promoción es la que puede considerarse más deficitaria, seguida por la gestión económica.

Por su frecuencia de realización, las tareas de la gestión del mantenimiento son las que se realizan con la frecuencia más cercana a lo que se considera necesario, y a continuación se sitúan las tareas de gestión de la oferta. La gestión del marketing es la que presenta la frecuencia de realización de sus tareas más baja, seguida de la gestión de personal.

Tabla 6.8. Comparación de las diversas áreas de la gestión de instalaciones deportivas.

	Frecuencia tareas	Planificación tareas	Competencias gerente	Necesidad de mejorar	Problemática	
<u>Áreas de la gestión.</u>						
Económica	2.30		0.59*	3.00	3.08	(13 items)
Personal	2.06		0.54*	3.03	3.38	(13 items)
Mantenimiento	2.43	0.73	2.90#	3.09 \emptyset	3.08	(9 items)
Oferta	2.34	0.79	2.73#	3.29	3.21	(14 items)
Marketing	1.82	0.68	2.76#	3.00		(11 items)
Escala de respuestas:	0 - 5	0 - 1	0 - 1* 1 - 4 #	1 - 5	0 - 5	

\emptyset En esta área la variable es "Suficiencia de los recursos dedicados a mantenimiento".

En referencia a la planificación de las tareas, de las tres áreas en las que esta variable se ha considerado, la gestión del marketing presenta la menor proporción de tareas planificadas, siendo la gestión de la oferta la que, con casi un 80% de las tareas, presenta la mejor situación.

En cuanto a las competencias del gerente sobre las distintas tareas incluidas en cada área, debe tenerse en cuenta que se han utilizado dos escalas de respuesta distintas. La puntuación más elevada corresponde claramente a la gestión del mantenimiento, mientras que en las cuatro áreas restantes las puntuaciones son similares si tenemos en cuenta las diferencias en las escalas de respuesta. Sin embargo, la cuestión más importante a tener en cuenta es el hecho de que en tres de las áreas (mantenimiento, marketing y explotación de las instalaciones), las competencias de los gerentes suponen su participación en la mayoría de las decisiones que se toman (puntuación cerca de 3), mientras que en las dos restantes áreas, las puntuaciones alcanzadas permiten deducir que los gerentes tienen competencias directas sobre algo más de la mitad de las tareas.

En cuanto a la necesidad de mejorar las tareas de cada área de gestión según la percepción de los gerentes, los encuestados consideran que la gestión de la oferta es la que necesita mejorar en menor medida. Las puntuaciones en las cuatro áreas restantes presentan pocas variaciones. Por último, la problemática de la gestión del personal es la que se percibe menos gravemente por los encuestados seguidos de la gestión de la oferta de la instalación.

En términos generales, la gestión de las instalaciones puede considerarse muy próxima a niveles satisfactorios. Así, tanto en relación con la frecuencia con que se realizan las tareas de la gestión, como la necesidad que los gerentes perciben de mejorar su desempeño o la valoración de una serie de situaciones problemáticas,

la gestión de las instalaciones deportivas no alcanza los niveles óptimos de desempeño, pero las diferencias entre la realización de las tareas y el nivel que sería deseable alcanzar no son excesivamente elevadas salvo contadas excepciones. Si bien podría objetarse que la deseabilidad social es un factor que podría sesgar las puntuaciones (ya que son los propios gerentes quienes han sido encuestados sobre su propia labor y podrían haber sobrevalorado su actuación), pensamos que en esta ocasión ha tenido una baja incidencia. La consistencia de las puntuaciones, la inclusión de diversas variables que pretenden valorar el nivel de desempeño de los gerentes de formas distintas, así como los propios comentarios de los gerentes a los miembros del equipo investigador, al responder el cuestionario, permiten suponer que la sinceridad de los encuestados ha sido alta, y no han intentado aparentar una mejor situación de la gestión de sus instalaciones de la que realmente perciben. Por ello, cabe destacar que la gestión de las instalaciones deportivas en nuestro país, se acerca a niveles aceptables, por lo que no parece haber razón para opiniones pesimistas que en ocasiones circulan entre los usuarios, los ciudadanos en general o los propios encargados de la dirección deportiva.

6.9. Conclusiones.

A partir de los resultados presentados, destacan una serie de aspectos. En primer lugar, en la muestra encuestada el trabajo de los gerentes parece centrarse en mayor medida en la gestión de mantenimiento y la gestión de la oferta de la instalación. Las áreas que mayores dificultades suponen a los gerentes son la gestión del mantenimiento (conseguir que la instalación se encuentre en buenas condiciones es vital) y la gestión económica (al parecer por la insuficiencia de recursos y la influencia que ello tiene sobre la gestión). La gestión de marketing, aún presentando importantes déficits en su realización, parece percibirse como un área que es

necesario potenciar (los gerentes consideran que deberían realizar con mayor frecuencia toda una serie de actividades), pero no parece ser una de las prioridades (poca necesidad de mejorar), quizá porque en la actualidad se encuentra fuera del alcance de la mayoría de los gerentes, por escasez de tiempo, recursos o habilidades, etc. En cuanto al área de personal, aunque claramente mejorable en muchos aspectos, parece preocupar menos a los gerentes, tal vez porque en la presente muestra diversas tareas caigan fuera de la competencia de los encuestados o porque no dificultan realmente el correcto funcionamiento de la instalación.

También debe destacarse que, en líneas generales, las puntuaciones de las distintas áreas de la gestión presentan escasas diferencias y que las diversas variables de cada una de las áreas presentan niveles de respuesta muy similares. Ello quiere decir que la frecuencia de realización de tareas, o la necesidad percibida de mejorarlas, alcanza niveles no muy diferentes en las distintas partes de la gestión.

En tercer lugar, los resultados presentados sugieren que por lo general, el papel de los gerentes de las instalaciones se corresponde con el de directivos de primera línea o directivos intermedios, más que con el de directivos de alto nivel. Así, sus funciones parecen ser más la de administradores de los recursos, supervisores del equipo humano, o coordinadores de la actividad cotidiana de la instalación, más que verdaderos planificadores a largo plazo, directivos de recursos humanos en sentido amplio ejecutivos con plena libertad de decisión.

Sin embargo, estos resultados corresponden a la muestra global, y permiten describir el contenido genérico del puesto de gerente de instalaciones deportivas. Al analizar las diferencias existentes en función de la propiedad de la instalación, y del tamaño de las instalaciones públicas, los resultados deben matizarse. Así, las

competencias de los gerentes de las instalaciones privadas son más amplias que las de sus homólogos públicos en la gestión económica y la gestión de personal. Seguramente, esto se debe a la centralización de determinadas tareas de la gestión de instalaciones públicas en las instituciones que ostentan la propiedad de las mismas (mayoritariamente, los ayuntamientos respectivos) y a la estandarización de determinados aspectos de la gestión de personal en el caso del personal funcionario (de presencia frecuente en las instalaciones públicas). Por otra parte, se observan diferencias en la suficiencia de los recursos destinados a mantenimiento, que parecen ser más amplios en las instalaciones privadas, y en la necesidad de mejorar la gestión de la oferta de la instalación (mayor en las instalaciones públicas). Junto a ello, destaca la importancia que tiene el tamaño de la instalación en la gestión del mantenimiento, especialmente en las competencias que los encuestados tienen sobre este aspecto de la gestión, y en la planificación de las tareas.

De todos modos, no conviene tomar la descripción del puesto del gerente de las instalaciones deportivas de modo universal, como si todos los encuestados desempeñasen su puesto de idéntica forma. Por el contrario, cabe esperar que puedan identificarse distintos modos de desempeñar la gestión de las instalaciones. En ese caso, el contenido genérico de la gestión (descrito en este capítulo) debería dar paso a formas de gestión distintas, esto es, a distintos perfiles de gestión encarnados por diversos grupos de encuestados. Este análisis constituye el siguiente capítulo de este trabajo.

7

PERFILES DE DESEMPEÑO DE LA GESTION DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.

7. PERFILES DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.

Los resultados descriptivos presentados en el capítulo anterior han permitido conocer el contenido genérico de las diferentes áreas de la gestión de instalaciones deportivas en nuestra muestra, y sus aspectos diferenciales en función de su propiedad y tamaño. Sin embargo, tales resultados no indican realmente como desempeñan su puesto los diferentes gerentes encuestados, sino cual es el desempeño "promedio". Por ello, resulta de gran interés analizar si existen entre los encuestados diferentes modos de realizar la gestión de instalaciones. Cabe suponer que no todos los gerentes realizan sus tareas de igual modo, sino que presentarán particularidades en la forma de realizar su trabajo. No obstante, las diferencias entre los individuos difícilmente serán tan grandes como para afirmar que cada uno de los encuestados sigue un patrón de desempeño particular, propio y seguido tan sólo por sí mismo. Entre ambos extremos (una sola forma de desempeñar el puesto de gerente, o tantos modos distintos como gerentes se estudien) existe otra situación más probable, en la que se puedan definir una serie de formas distintas de desarrollar el puesto de gerente, cada una de ellas seguidas por un grupo de encuestados. Así se podría identificar una tipología que resulte útil para planificar la formación y estrategias de intervención de desarrollo directivo en el contexto de las instalaciones deportivas.

El presente capítulo, por tanto, pretende analizar los distintos patrones de trabajo en la gestión de las instalaciones deportivas, a partir de técnicas de análisis de clusters, siguiendo el procedimiento descrito en el capítulo 4. En primer lugar, se estudia la existencia de diversos patrones de desempeño de la gestión, separadamente en cada una de las áreas de gestión consideradas en este estudio. Para ello, las variables agrupadoras que sirven de criterio para identificar grupos de

encuestados que realicen las tareas de un área de la gestión son las variables promedio de cada área (frecuencia de las tareas, competencias del gerente, necesidad de mejorar, y en las áreas pertinentes, el grado de planificación de las tareas).

En segundo lugar, se realizará un análisis integrador que estudie los diferentes patrones de desempeño de la gestión, considerando ésta globalmente, es decir, teniendo en cuenta las cinco áreas de la gestión de instalaciones. En este caso, se realizarán tres series de análisis: en cada una de ellas, se considerarán como variables agrupadoras para identificar encuestados que realizan una gestión similar (en el conjunto de las cinco áreas) cada una de las variables promedio en las cinco áreas de la gestión. Esto supone un análisis de las cinco variables de frecuencia de realización de las tareas de gestión, otro con las cinco variables de competencias del gerente en cada área. y un tercero con las cinco variables de necesidad de mejorar cada área de la gestión.

Adicionalmente, se realizarán dos tipos de análisis complementarios. Utilizando igualmente técnicas de análisis de clusters, se estudiará la existencia de patrones en las instalaciones en función de la problemática que presentan, lo que supone la utilización como variables agrupadoras de la problemática que los encuestados perciben en las cuatro áreas de la gestión en la que se ha considerado (cuatro variables).

El segundo tipo de análisis complementario se refiere al estudio de las diferencias que pueden existir entre los diferentes patrones de desempeño de la gestión, en función de una serie de variables del gerente y de la instalación a la que pertenece. Se analizará si los patrones de desempeño del puesto de gerente se diferencian entre sí según la edad y la antigüedad en el puesto de los encuestados, el

tipo de puesto que ocupan, o bien en la propiedad de las instalaciones, su antigüedad o el número y variedad de espacios deportivos en la instalación.

7.1. Perfiles de desempeño de la gestión económico administrativa.

A partir de las tres variables de la gestión económico-administrativa "frecuencia de realización de las tareas", "competencias del gerente" y "necesidad de mejorar las tareas" (siendo cada una de ellas el promedio de cada individuo en los trece items incluidos en el área, sin contar los datos faltantes), se realizó el primer análisis de agrupamiento (mediante un análisis de clusters jerárquico y otro posterior, no jerárquico). Los resultados señalan la existencia de cuatro grupos de profesionales que realizan la gestión económica de manera diferenciada. Las medias de cada uno de esos cuatro "clusters" o patrones en las tres variables de agrupamiento se muestran en la Tabla 7.1. El análisis de varianza asociado a la distribución en cuatro grupos de los gerentes, muestra que las tres variables consideradas presentan diferencias significativas entre los cuatro grupos de gerentes definidos por el análisis de clusters.

El primer grupo de profesionales es el más numeroso (n=32), en el que se integran un 72.72% de los encuestados. El patrón de desempeño de la gestión económico-administrativa se caracteriza por la realización de las tareas con una frecuencia de 2.51 (entre 2."algo menor de lo necesario" y 3."lo necesario más o menos"), unas competencias de los encuestados en esas tareas de 0.60 (lo que supone que cerca de dos terceras partes de las actividades consideradas son de su competencia personal), y una necesidad percibida de mejorar las tareas de 3.29, algo por encima del valor 3."algo necesario", y a distancia de 4."no es necesario mejorar". Esto es, para este grupo de profesionales, la realización de las tareas de

esta área de la gestión se realiza con una frecuencia un poco menor de la necesaria, y percibe una escasa necesidad de mejorar su realización.

El segundo grupo de profesionales (n=5, el 11.36% de la muestra) presenta un perfil muy distinto en cuanto a la gestión económica realizada. Los promedios en las tres variables son más bajos, lo que supone una consideración más negativa del desempeño del puesto: la frecuencia de realización de las tareas es de 1.01 ("mucho menor de lo necesario"), las competencias del gerente alcanzan el valor 0.29 (menos de la tercera parte de las tareas son consideradas responsabilidad propia), y la necesidad que perciben de mejorar las tareas de esta área de la gestión es de 1.96 (por debajo de 2."es muy necesario que se mejore"). Esto significa que este grupo de encuestados tiene competencias muy restringidas sobre esta área de la gestión, y valoran la misma como muy negativa (necesita mejorar mucho y la frecuencia de realización es muy insuficiente), quizá como una reacción crítica a su reducida capacidad de decisión.

El tercer grupo de profesionales es también muy reducido. Los cuatro integrantes (9.09% de la muestra) presentan un promedio de 2.85 en la frecuencia de realización de tareas (cerca de 3."con la frecuencia necesaria más o menos), de 0.71 en las competencias del gerente sobre las tareas de la gestión económica, pero sólo de 1.56 en la necesidad percibida de mejorar estas actividades (entre 1."es muy necesario mejorar" y 2."es bastante necesario mejorar"). Esto supone puntuaciones "positivas" en dos de las variables, pero muy bajas en la tercera. Este patrón de gestión económica supone competencias amplias en esta área, realización de las tareas con una frecuencia muy cercana a lo necesario, pero una percepción negativa de su realización, ya que debe mejorarse mucho. Quizá ello se deba a un nivel muy elevado de autoexigencias en el desempeño del puesto, o tal vez indique que realizar

las tareas no basta para un buen funcionamiento de la instalación si no se llevan a cabo con un buen nivel de calidad.

Tabla 7.1. Perfiles en la gestión económico-administrativa.

	Frecuencia de las tareas	Competencias del gerente	Necesidad de mejorar	
Cluster 1	2.51	0.60	3.29	n=32
Cluster 2	1.01	0.29	1.96	n= 5
Cluster 3	2.85	0.71	1.56	n= 4
Cluster 4	1.04	0.94	3.77	n= 3
F	17.287	3.289	27.086	
p	0.000	0.031	0.000	

El último grupo está compuesto por sólo tres profesionales (6.81% de los encuestados). Presentan puntuaciones muy bajas en la frecuencia de realización de las tareas (1.04), pero las puntuaciones más altas de los cuatro grupos en las dos restantes variables. Mientras las competencias del gerente presentan un promedio de 0.94, la necesidad de mejorar alcanza una puntuación de 3.77, la más cercana a la alternativa 4. "no es necesario mejorar". Ello supone que la calidad con que se realizan las actividades de esta área de la gestión es adecuada pero no así su frecuencia. Posiblemente, esta situación indique la escasez de tiempo de estos gerentes para realizar las tareas de su competencia con la frecuencia necesaria (advértase que sus competencias son muy amplias, es decir, que tienen que realizar una mayor cantidad de tareas que los componentes de los otros grupos), o tal vez signifique que estos tres gerentes, a pesar de la insuficiente frecuencia con que realizan las actividades consideran que su gestión económica es buena, debido a menor nivel de exigencia personal, la sobrevaloración de la misma por cuestiones de "deseabilidad social" o para destacar que la calidad es buena dadas las circunstancias.

No obstante, se trata de ideas exploratorias para explicar porque se cruzan puntuaciones altas y bajas en las tres variables de la gestión económica.

En definitiva, la gestión económico-administrativa en las instalaciones deportivas muestreadas presenta cuatro perfiles de realización diferenciados. El perfil mayoritario en esta área de la gestión se caracteriza por una frecuencia de realización y una necesidad de mejorar las tareas algo menor de lo que sería conveniente, con unas competencias moderadamente altas en esta área. Junto a éste, se observa un patrón de la gestión económica menos extendido en la muestra encuestada, caracterizado por unas puntuaciones muy bajas, lo que supone que esta área de la gestión se evalúa muy negativamente. Junto a estos dos patrones, aparecen otros dos grupos muy reducidos de encuestados, uno de ellos caracterizado por realizar las tareas con suficiente frecuencia pero con una elevada necesidad de mejorarlas, mientras que el otro presenta una frecuencia muy reducida de realización de las tareas, aunque menor necesidad de mejorar (lo que puede considerarse como una calidad de realización cercana a la óptima).

7.2. Perfiles de desempeño de la gestión de personal.

Las variables de agrupamiento son en este caso la frecuencia de realización, las competencias del gerente y la necesidad de mejorar en la gestión de personal. Estas variables son el promedio para cada encuestado de los trece items de esta área de la gestión, excluyendo los datos faltantes. Los análisis realizados (jerárquico y no jerárquico) muestran la existencia de tres perfiles de gestión de personal distintos, si bien dos de los encuestados fueron descartados por no integrarse en patrón alguno. Ello significa que estos dos gerentes presentan valores en las variables mencionadas muy diferentes a los del resto de la muestra, por lo que podría decirse que siguen

modos de desempeñar el puesto particulares, muy distintos al resto. Por ello, sólo se han considerado los encuestados que pueden ser agrupados en base a la similitud de sus puntuaciones.

Los valores medios de cada grupo en las tres variables de agrupamiento se presentan en la Tabla 7.2. Como puede observarse, entre esos tres grupos no existen diferencias significativas en las competencias de sus integrantes sobre las tareas de la gestión de personal, aunque sí existen en las otras dos variables. Esto significa que esos tres grupos han sido definidos en particular en base a la frecuencia con que realizan sus tareas y a la necesidad de mejora percibida en esta área de la gestión.

Tabla 7.2. Perfiles en la gestión de personal.

	Frecuencia de las tareas	Competencias del gerente	Necesidad de mejorar	
Cluster 1	2.41	0.56	3.36	n=27
Cluster 2	2.19	0.82	1.46	n= 3
Cluster 3	1.48	0.49	2.63	n=12
F	24.975	1.485	29.778	
p	0.000	0.239	0.000	

El primer grupo está compuesto por 27 profesionales (64.28% de los encuestados clasificados), y presenta los valores más altos en cuanto a la frecuencia de realización de tareas (2.41) y la necesidad de mejorar las mismas (3.36), junto al valor intermedio de los tres grupos en las competencias de los gerentes sobre las tareas de personal (0.56). En líneas generales, esto supone que para este grupo de profesionales la gestión de personal que llevan a cabo se acerca al nivel que se considera idóneo. Si bien el promedio de las competencias sobre la gestión de

personal son relativamente bajas entre los integrantes de este perfil, las puntuaciones de los distintos integrantes oscilan notablemente entre el máximo y el mínimo (entre 1 y 0).

Un grupo minoritario de 3 gerentes (7.14% de los encuestados) presenta el promedio más elevado en las competencias sobre este grupo de tareas (0.82), el valor intermedio en la frecuencia de realización de las tareas (2.19), pero un valor muy bajo en la necesidad de mejorar la realización de las tareas de personal (1.46). Así pues, los tres integrantes de este patrón de la gestión de personal presentan elevadas competencias en esta área de la gestión, que en su opinión debe mejorar sustancialmente.

El tercer conjunto de profesionales (n=12, 28.57% de los gerentes clasificados) presenta los valores más negativos en la frecuencia de realización de las tareas (1.48) y de competencias sobre la gestión de personal (0.49), pero en la necesidad de mejorar esas tareas presenta un valor intermedio (2.63). Este grupo de profesionales se caracteriza, por tanto, por la baja frecuencia de realización de las tareas de personal respecto a lo que se considera necesario. Sin embargo, la necesidad percibida de mejorar esta área de la gestión es bastante menor (puntuación más elevada) que la del segundo grupo de profesionales.

Las características de los tres patrones de desempeño de la gestión de personal muestran una situación bastante similar a la gestión económico-administrativa, en líneas generales. Se observa la existencia de un patrón mayoritario, caracterizado por realizar una gestión de personal algo por debajo de lo conveniente, tanto en la frecuencia de realización de las tareas como en la necesidad de mejorar las actividades de esta área de la gestión. Las puntuaciones promedio de este grupo de gerentes en las variables agrupadoras se acercan mucho a

las mostradas por el patrón de la gestión económica mayoritario, en las variables correspondientes. Del mismo modo, existen otros dos patrones de gestión del personal seguidos por un menor número de gerentes. Uno de ellos presenta una puntuación claramente inferior a la mostrada por el grupo mayoritario en la frecuencia de realización de las tareas. Por el contrario, el grupo restante, algo más numeroso, presenta una puntuación mucho más baja en la necesidad de mejorar la gestión de personal que los dos grupos anteriores. A diferencia de lo ocurrido en la gestión económica, aquí no aparece un patrón de desempeño con puntuaciones claramente negativas en las tres variables consideradas.

En consonancia con lo anterior, pueden realizarse comentarios similares a los realizados con respecto a la gestión económico-administrativa. Un pequeño número de gerentes, caracterizado por percibir elevadas competencias en esta área destaca por la elevada necesidad de mejorar las actividades de personal, aunque su puntuación en la frecuencia de las tareas es sólo moderadamente baja. Por el contrario, un grupo de gerentes (quienes presentan una media más baja en las competencias en esta área) que consideran que la frecuencia de realización de las actividades debería ser mucho mayor, no perciben una necesidad de mejorar las tareas acorde con la puntuación anterior, si bien las diferencias son menores que en el área de gestión económica. Quizá ello indique la existencia de una mayor nivel de autoexigencia entre quienes tienen mayores responsabilidades, o tal vez esta situación pueda explicarse como una reacción de aquellos que tienen menores competencias en el área, que demandarían una mayor frecuencia de realización de las tareas.

7.3. Perfiles de desempeño de la gestión de mantenimiento.

El análisis de esta área de la gestión presenta algunas particularidades. Al analizar los diferentes patrones seguidos por los encuestados para realizar la gestión del mantenimiento se han tomado en cuenta cuatro variables: la frecuencia de realización, la planificación o no de las tareas, las competencias del gerente (con cuatro alternativas de respuesta) y la suficiencia de recursos destinados a mantenimiento. Estas cuatro variables son los promedios de cada encuestado en los nueve ítems considerados en esta área de la gestión, exceptuando aquellos en los que el encuestado no responde.

Los análisis realizados muestran la existencia de sólo dos grupos de profesionales, lo que supone la existencia de sólo dos patrones de desempeño de la gestión del mantenimiento. En la Tabla 7.3 pueden verse las medias de cada grupo en las cuatro variables agrupadoras, así como las diferencias significativas entre ambos grupos en las cuatro variables. Uno de los encuestados, sin embargo, ha sido descartado del análisis debido a la gran cantidad de datos faltantes en esta área.

Tabla 7.3. Perfiles en la gestión del mantenimiento.

	Frecuencia de las tareas	Planificación de las tareas	Competencias del gerente	Suficiencia de recursos	
Cluster 1	2.64	0.85	3.21	3.56	n=32
Cluster 2	1.70	0.41	2.17	1.68	n=11
F	34.063	19.220	31.701	120.032	
p	0.000	0.000	0.000	0.000	

Las diferencias entre ambos grupos son manifiestas. El mayor grupo de profesionales se integra en el primer perfil (n=32, 74.42% de la muestra) y presenta puntuaciones claramente superiores a las del segundo grupo en todas las variables. La frecuencia de realización de las tareas alcanza el valor de 2.64 (algo por debajo de 3."con la frecuencia necesaria"), y por tanto puede calificarse como cercana a lo conveniente. La puntuación referida a la planificación de las tareas de mantenimiento es alta (0.85), mientras que las competencias de los encuestados se sitúan en 3.21 (por encima de 3."el gerente participa en las decisiones"). Por lo que respecta a la suficiencia de los recursos de mantenimiento, el promedio para este grupo de gerentes es de 3.56, entre 3."algo insuficientes" y 4."recursos suficientes". Todo ello supone una valoración de la gestión del mantenimiento que se acerca a los niveles que pueden considerarse conveniente en las diversas variables, junto a un elevado rango de competencias de los gerentes en esta área. Además, las competencias del gerente pueden considerarse altas, ya que se encuentran a medio punto del valor máximo de la escala de respuestas.

Por el contrario, el segundo grupo de encuestados es más reducido (n=11, 25.58% de los encuestados) y presenta puntuaciones claramente inferiores a las del primer patrón de desempeño en las cuatro variables de la gestión de mantenimiento. La frecuencia de realización de las tareas está por debajo de 2."algo menor de lo necesario", la planificación de las tareas es de 0.41 (lo que supone que el 60% de las tareas se realizan sin planes previos), las competencias del gerente alcanza la puntuación de 2.17 (ligeramente por encima de 2."el gerente propone o elabora el proyecto), y los recursos son valorados como bastante insuficientes, con una puntuación de 1.68. En definitiva, la valoración de la gestión del mantenimiento es más negativa en este segundo grupo de profesionales que en el primero, con puntuaciones más bajas, y a mayor distancia de los niveles idóneos de realización, tanto por su frecuencia como por la calidad de la realización.

Como puede apreciarse, entre los gerentes encuestados se aprecian dos patrones de desempeño de la gestión del mantenimiento radicalmente distintos entre sí, con una situación más clara que en las áreas de la gestión descritas en los dos apartados anteriores: por un lado, existe un menor número de perfiles de desempeño, y por otro, no aparecen en ellos contrastes como los observados en la gestión económica y la gestión de personal (puntuaciones bajas en algunas variables y moderadas en otras). Pero sí existe una tendencia común en todas las áreas descritas de la gestión de las instalaciones, ya que el grupo mayoritario de encuestados (en torno a tres cuartas partes de la muestra) desempeña las respectivas tareas de gestión en niveles moderadamente inferiores a lo que se considera conveniente, mientras que los restantes gerentes de la muestra presentan puntuaciones claramente más bajas en las variables consideradas. En alguna de las áreas de la gestión, las puntuaciones inferiores a las del patrón mayoritario se reducen a uno de los aspectos considerados, mientras que en la gestión del mantenimiento, el grupo minoritario de gerentes presenta puntuaciones bajas en todos los indicadores.

7.4. Perfiles de desempeño de la gestión de la oferta de las instalaciones.

El estudio de los patrones de desempeño de la gestión de la oferta de las instalaciones se realiza a partir de cuatro variables (frecuencia de realización, planificación de las tareas, competencias de los gerentes y necesidad de mejorar), cada una de ellas promedio individual de los catorce ítems considerados en la oferta y explotación de las instalaciones. Los resultados obtenidos en esta área de la gestión coinciden por completo con los observados en la gestión del mantenimiento, con dos grupos de gerentes que presentan patrones de desempeño claramente diferenciados.

Los promedios de cada uno de ellos en las cuatro variables agrupadoras se muestran en la Tabla 7.4, junto con el análisis de varianza asociado al agrupamiento de los encuestados, que presenta diferencias significativas entre los dos grupos en todas las variables excepto en la necesidad de mejorar la gestión de la oferta. Uno de los gerentes fue descartado a causa de la particularidad de sus puntuaciones en esta área de la gestión.

Tabla 7.4. Perfiles en la gestión de la oferta de la instalación.

	Frecuencia de las tareas	Planificación de las tareas	Competencias del gerente	Necesidad de mejorar	
Cluster 1	2.49	0.85	2.98	3.34	n=33
Cluster 2	1.76	0.56	1.65	3.05	n=10
F	22.538	28.125	52.089	1.868	
p	0.000	0.000	0.000	0.179	

Un grupo numeroso de profesionales (n=33, el 76.74% de los encuestados) presenta niveles algo inferiores a lo conveniente, tanto en la frecuencia de realización de las tareas (2.49, por debajo de 3."algo menor de lo necesario) como en la necesidad de mejorar las tareas (3.34, por encima de 3."algo necesario mejorar"). Además, las tareas no planificadas suponen menos de la sexta parte de los items considerados (0.85 en una escala dicotómica de 1 y 0), mientras que las competencias de los gerentes se sitúan prácticamente en 3."el gerente participa en las decisiones. Al margen del enunciado de la alternativa de respuesta, ello supone que las competencias de los gerentes son moderadamente altas (de hecho se sitúan a 2 puntos del mínimo de la escala y a sólo un punto del valor máximo).

Por el contrario, el segundo grupo de gerentes presenta puntuaciones claramente inferiores a las del primer patrón de gestión de la oferta, a excepción de la necesidad de mejorar esta área de la gestión, que como se ha comentado no difieren significativamente en ambos grupos de encuestados. Los diez integrantes de este perfil (23.25% de los encuestados) realizan las tareas de esta área de la gestión con una frecuencia inferior a 2. "algo menor de lo necesario", sus competencias sobre la gestión de la oferta son bastante reducidas (1.65 en una escala que va de 1 a 4), mientras que sólo se realizan de forma planificada algo más de la mitad de las actividades de esta área de la gestión (0.56), lo que supone que cerca de la mitad de tareas se realizan sobre la marcha. Por todo ello, el desempeño de la gestión de la oferta en este segundo perfil puede ser evaluado de forma manifiestamente negativa. Sin embargo, cabe matizar esta apreciación, ya que la necesidad de mejorar estas tareas, aunque más baja que en el primer patrón descrito, no resulta tan deficitaria como cabría esperar.

En consecuencia, los comentarios realizados sobre la gestión del mantenimiento son válidos igualmente para la gestión de la oferta. El único aspecto a destacar en este caso, es la ausencia de diferencias significativas entre los dos perfiles de desempeño de la gestión de la oferta de la instalación. La necesidad de mejorar esta área de la gestión por parte de los integrantes del segundo patrón (con bajas puntuaciones en las restantes variables) es algo mayor que la del grupo de gerentes mayoritario, pero en términos absolutos no puede calificarse como alta (se sitúa por encima de 3. "algo necesario mejorar"). Ello podría deberse a que los encuestados no valoran negativamente esta área de la gestión, sino que desearían poder ofrecer un mayor rango de actividades y servicios (de ahí la frecuencia insuficiente con que se ofrecen ciertos items), y la falta de planificación refleje una mayor flexibilidad para ajustarse bien las demandas o a los recursos disponibles. Por otra parte, podría ocurrir que las bajas competencias de los gerentes del

segundo patrón se correspondan con mayores competencias de los subordinados, en lugar de mayores competencias de los superiores. Si ello fuera así, ello podría explicar que la percepción de la calidad de esas tareas no presentase diferencias con las del otro grupo de profesionales. Sin embargo, la baja proporción de planificación de las tareas y la baja frecuencia en relación con lo considerado conveniente, no parecen avalar esta hipótesis, sino más bien la de una escasez de recursos que motiva el deseo de ofrecer actividades y servicios con mayor frecuencia, la dificultad de planificar su realización ante la carencia de recursos (y por tanto incertidumbre en cuanto a la cantidad de oferta que es posible proporcionar). En esas condiciones, la necesidad de mejorar no sería elevada en las condiciones en que se realiza. Sin embargo, estas hipótesis son sólo exploratorias, y la evidencia disponible no permite probar estas interpretaciones de los resultados.

las restantes puntuaciones no son negativas

7.5. Perfiles de desempeño de la gestión de marketing.

A partir de los promedios de cada individuo para los once items de la gestión de marketing en las cuatro variables consideradas (frecuencia de realización, planificación de las tareas, competencias de los gerentes y necesidad de mejorar), se han realizado los análisis de clusters en esta área de la gestión. Los resultados muestran una situación más compleja que en las cuatro áreas descritas con anterioridad. Los gerentes encuestados se agrupan en cinco patrones distintos de desempeño, cuyas puntuaciones se presentan en la Tabla 7.5. Las cuatro variables agrupadoras difieren significativamente entre esos grupos. Por causa del gran número de datos faltantes, cuatro gerentes fueron descartados de este análisis.

Tabla 7.5. Perfiles en la gestión del marketing y la promoción.

	Frecuencia de las tareas	Planificación de las tareas	Competencias del gerente	Necesidad de mejorar	
Cluster 1	2.31	0.83	2.76	3.29	n=16
Cluster 2	0.65	0.35	1.35	2.77	n= 6
Cluster 3	0.64	0.31	3.23	4.06	n= 3
Cluster 4	1.61	0.64	3.01	2.16	n=10
Cluster 5	2.87	0.80	3.76	3.45	n= 5
F	41.625	6.512	33.294	24.712	
p	0.000	0.001	0.000	0.000	

El primer grupo de profesionales (n=16, 40% de los gerentes considerados) presenta en las cuatro variables de la gestión del marketing valores muy próximos a los mostrados por el grupo mayoritario en las dos áreas de gestión anteriores (mantenimiento y oferta de la instalación). La frecuencia de realización de tareas (2.31) está algo por encima de 2."algo menor de lo necesario", mientras que las competencias del gerente (2.76), algo por debajo de 3."el gerente participa en la decisión", pueden calificarse de moderadas. La necesidad de mejorar las tareas de marketing (3.29) ocupa la posición intermedia entre los cinco patrones, y se sitúa algo por debajo de lo que se considera necesario. En cuanto al grado de planificación de las tareas de marketing el primer grupo presenta la puntuación más alta (0.83) de todos los grupos definidos. En definitiva, este grupo de profesionales (el más amplio) se caracteriza por desempeñar una gestión del marketing valorada en términos semejantes a los de las áreas anteriores, esto es, por debajo de los necesario pero a escasa distancia.

Los dos siguientes grupos de profesionales presentan puntuaciones bajísimas en la frecuencia de realización de las tareas (lo que supone que una gran cantidad de

los items no se llevan a cabo en las respectivas instalaciones), junto a una proporción muy reducida de tareas planificadas, en consonancia con lo anterior. Sin embargo, ambos grupos se diferencian notablemente en las dos variables restantes.

El segundo grupo de profesionales (n=6, el 15% de la muestra) y el tercer grupo (n=3, el 7.5%) presentan una frecuencia de realización de estas tareas inferior a 1."mucho menor de lo necesario" y la planificación de las tareas se sitúa en torno a la tercera parte. Sin embargo, el segundo grupo tiene promedios muy bajos en cuanto a las competencias de los gerentes en esas tareas (1.35, algo por encima de la alternativa más baja de la escala 1."el gerente no tiene ninguna participación"), y en la necesidad de mejorar las tareas de marketing (2.77). En cambio, el tercer grupo presenta promedios elevados en ambas variables, el segundo más alto de los cinco patrones en las competencias de los gerentes sobre estas tareas (3.23) y el más alto de los cinco grupos en la necesidad de mejorar (4.06, por encima de 4."no es necesario mejorar"). En este último caso, es la única ocasión en el que un grupo de profesionales supera el desempeño que se considera adecuado.

El perfil de desempeño de la gestión del marketing por parte de los dos grupos anteriores es ciertamente curiosa. Ambos grupos se caracterizan por una gran simplicidad en esta área, dado que numerosas tareas no se realizan, y la planificación no está extendida entre ellos. Sin embargo, las diferencias en las dos variables restantes parecen indicar una concepción distinta por parte de estos grupos de la función del marketing y la promoción en sus respectivas instalaciones. Así, uno de los grupos parece considerar que las citadas tareas son de su competencia personal, pero que no son prioritarias, dado que no requieren su perfeccionamiento a pesar de su escasa frecuencia. Por el contrario, el otro grupo de profesionales parece considerar necesario mejorar, aunque las tareas exceden su competencia. En este caso, parece ser que la falta de medios (sea tiempo de los gerentes, formación o

recursos materiales) es la razón que motiva la escasa frecuencia de realización, y quizá lleve a los gerentes a considerar que dichas tareas exceden sus posibilidades. La necesidad de mejorar esta área de la gestión es moderada, lo que probablemente se explique por considerar necesaria esta parte de su actividad, pero que no es la primera prioridad de sus respectivas instalaciones en función de los recursos disponibles.

El cuarto grupo integra a 10 profesionales (25% de la muestra, el segundo más numeroso) presenta puntuaciones claramente bajas en las variables de la gestión del marketing, si bien en dos de las variables supera a los dos patrones anteriores que presentan puntuaciones aún más reducidas. Este tercer perfil se caracteriza por una frecuencia de realización de las tareas de marketing y promoción de 1.65, un grado moderado de planificación de esas tareas (0.64) y unas competencias de los gerentes sobre las mismas de 3.01. En cuanto a la necesidad de mejorar la realización de las tareas citadas, la puntuación de este grupo es la menor de todos con diferencia (2.16). En términos generales, las puntuaciones de los integrantes de este perfil (al igual que su tamaño) se corresponden con las puntuaciones mostradas en la gestión del mantenimiento y de la oferta de la instalación por el perfil minoritario de esas dos áreas de la gestión. Paralelamente, las diferencias en la gestión del marketing entre el primer perfil (el mayoritario, con puntuaciones semejantes a las de los perfiles mayoritarios en las otras áreas) y este cuarto patrón son semejantes a las mantenidas por los dos patrones identificados en las dos áreas de la gestión mencionadas. La excepción se centra en las competencias de los gerentes, ya que el cuarto patrón presenta mayores competencias que el primero en la gestión de marketing y promoción.

Finalmente, el quinto perfil de gestión del marketing (n=5, el 12.5% de la muestra) presenta los promedios más altos de los cinco grupos en la frecuencia de

realización de tareas de marketing (2.87) y en las competencias de los gerentes (3.76, bastante cerca de 4."el gerente toma las decisiones"), y la segunda posición en las otras dos variables, planificación de las tareas (0.80) y necesidad de mejorar su realización (3.45). En términos absolutos, las puntuaciones se acercan considerablemente a lo considerado necesario (en la frecuencia de realización y la necesidad de mejorar), y pueden ser consideradas como positivas. Esto supone que este grupo de profesionales valoran la gestión de marketing realizada como adecuada, presentando la mejor situación de todos los patrones identificados en las cinco áreas de la gestión.

En síntesis, la gestión del marketing es la que presenta una mayor variedad de perfiles de desempeño, de las cinco áreas de la gestión de instalaciones deportivas consideradas en este estudio. Atendiendo a los resultados genéricos, puede observarse un grupo mayoritario (aunque más reducido que en las restantes áreas de la gestión) que presenta una gestión de marketing ligeramente inferior a lo conveniente, comparable a la de otros perfiles de desempeño en las áreas restantes. Un segundo grupo presenta una situación muy similar a la de los patrones minoritarios de la gestión del mantenimiento y de gestión de la oferta, tanto por sus puntuaciones como por su tamaño y por las diferencias respecto al patrón mayoritario. Un aspecto novedoso respecto a las áreas restantes es la existencia de un grupo de gerentes que desempeña una gestión de marketing con puntuaciones más altas y más cercana a lo que se considera conveniente que el grupo mayoritario. Por último, destaca la aparición de dos grupos de gerentes con una gestión del marketing prácticamente inexistente, pero mientras uno de ellos se atribuye a sí mismos las competencias en esta materia y no considera necesaria su mejora, el otro grupo percibe que las responsabilidades exceden al propio gerente y percibe una cierta necesidad de mejorar, aunque menor de lo que cabría esperar en base a la frecuencia de realización de las tareas.

7.6. Perfiles de desempeño de la gestión: comparación y síntesis.

La situación de las diversas áreas consideradas en la gestión de instalaciones deportivas presenta ciertas similitudes junto a alguna peculiaridad, en relación con los perfiles de desempeño identificados en nuestra muestra. La situación más clara corresponde a la gestión del mantenimiento y a la gestión de la oferta de la instalación. Por claridad entendemos la existencia de un menor número de perfiles de desempeño de esas áreas de la gestión (tan sólo dos patrones de gestión), así como las claras diferencias entre las puntuaciones de ambos perfiles identificados y la homogeneidad en las distintas variables de las puntuaciones medias. En las dos áreas citadas, se ha identificado un grupo de gerentes que realiza una gestión que puede considerarse bastante cercana a los niveles que los profesionales encuestados toman como normales, o expresado a la inversa, ligeramente por debajo de lo que se considera necesario. Frente a ese grupo mayoritario, aparece en cada área de las dos citadas un pequeño grupo cuyo desempeño de la gestión presenta puntuaciones claramente más desfavorables. Identificando con rotundidad ambos patrones de la gestión, podría decirse que en ambas áreas coexiste un perfil de gestión quasi-óptima, junto a un perfil de gestión deficitaria. La principal diferencia que existe entre las dos áreas citadas estriba en la amplitud de las diferencias entre ambos grupos en la necesidad de mejorar las tareas de gestión, mayores en el caso de la gestión de mantenimiento.

En el área de gestión de personal, junto a la existencia de dos perfiles de gestión similares, en términos globales, a los mencionados en las áreas de mantenimiento y gestión de la oferta, se produce la existencia de otro grupo de gerentes con puntuaciones menos homogéneas en las diversas variables. Este reducido número de gerentes presenta puntuaciones bajas en dos de las variables,

pero muy altas (superiores incluso a las del grupo mayoritario) en las competencias del gerente en el área de personal. En esta área resulta más difícil hablar de un grupo mayoritario y otro grupo de gestión "deficitaria", dado que existen dos grupos con puntuaciones por debajo de las del grupo mayoritario, uno de ellos con una muy baja frecuencia de realización de las tareas y otro con una gran necesidad de mejorar su realización. En la gestión de personal aparecen por tanto dos grupos de gerentes con puntuaciones inferiores en general a las del grupo mayoritario, pero cada uno de ellos con sus propias peculiaridades.

En el área de la gestión económico-administrativa ocurre algo similar a lo que ocurría en la gestión de personal. Junto a un grupo de profesionales que desempeña la gestión siguiendo un perfil cercano al nivel necesario o medio, aparecen tres patrones de desempeño más, seguidos por un reducido número de profesionales. Uno de ellos presenta puntuaciones muy bajas en las tres variables de esta área de la gestión. Por el contrario, los otros dos grupos presentan altas competencias en esta faceta de la gestión. En las otras dos variables, cada uno de los grupos presenta puntuaciones altas en una de ellas (incluso superiores a las del patrón mayoritario), y puntuaciones muy bajas en la variable restante. Sin embargo, la relativa semejanza de estos dos grupos de gerentes podría reflejar consideraciones muy distintas de esta área de la gestión. En uno de los grupos, la escasa frecuencia con que se llevan a cabo las tareas conlleva una baja necesidad de mejora (debido quizá a la poca prioridad que se concede a estas tareas de la gestión, o la dificultad de mejorar su realización en base a los recursos existentes). En el otro perfil, la frecuencia cercana a la necesaria realización de las tareas se combina con una gran necesidad de mejorar esta parte de la gestión (probablemente debido a la importancia que se le concede, o a los problemas que supone realizar estas tareas con recursos insuficientes a pesar de realizarlas con la frecuencia adecuada).

Por último, la situación que presenta la gestión del marketing y la promoción de las instalaciones deportivas presenta una mayor diversidad. Esto se debe al mayor número de perfiles identificados (lo que significa que existe una mayor variedad de formas de llevar a cabo las tareas de esta área de la gestión). Asimismo, las fluctuaciones que presentan las puntuaciones de cada grupo en las diversas variables consideradas contribuyen a esa complejidad. Si bien puede identificarse un grupo de gerentes que presentan puntuaciones similares a las del perfil mayoritario que hemos descrito como quasi-óptimo en las restantes áreas, el número de integrantes es menor. Pero las diferencias más destacables se refieren a la existencia de cuatro perfiles más en la gestión del marketing. Uno de ellos presenta una situación claramente satisfactoria en las cuatro variables consideradas, al que podría considerarse como perfil de gestión óptima. Otro de los perfiles presenta una situación semejante a la de los grupos que en otras áreas hemos denominado como perfil de gestión deficitaria, pero con puntuaciones muy inferiores en la frecuencia de realización y en las competencias del gerente en esas tareas. Junto a los tres perfiles de desempeño citados (desempeño quasi-óptimo, óptimo y deficitario), aparecen otros dos grupos. Uno de ellos con puntuaciones muy bajas en dos de las variables, pero con puntuaciones muy altas en las otras dos, competencias del gerente y necesidad de mejorar. Se trata por tanto de un perfil de gestión del marketing caracterizado por la baja frecuencia y planificación de las tareas.. El último perfil presenta puntuaciones bajas en tres de las variables, pero altas en las competencias del gerente sobre estas tareas. Este último patrón de gestión del marketing es el más parecido al perfil de gestión deficitaria en cuanto a la combinación de las distintas variables, ya que tanto uno como otro presentan bajas puntuaciones, pero con puntuaciones diferenciadas en alguna variable .

Por todo ello, cabe concluir que existe un patrón de desempeño de las distintas áreas de la gestión de las instalaciones con claras similitudes en todas

ellas, caracterizado por unas competencias moderadamente altas del gerente sobre la realización de las tareas correspondientes, una frecuencia de realización de las mismas ligeramente menor de lo necesario, y que "deben mejorar algo". Junto a este patrón predominante, suele existir un perfil de desempeño seguido por una minoría de profesionales, que presenta puntuaciones inferiores a las del grupo anterior en la mayoría de las variables. En una de las áreas (personal) aparece además un patrón de desempeño similar al anterior, pero con altas competencias por parte del gerente. En otra de las áreas (económica) aparecen dos perfiles con puntuaciones moderadamente elevadas en alguna variable, pero muy bajas en otra, y sólo en la gestión del marketing aparecen dos grupos que presentan desempeños de la gestión deficitarios (con ligeras diferencias entre ambos) y un grupo de profesionales cuyo desempeño de la gestión alcanza una valoración claramente satisfactoria en el conjunto de las variables consideradas.

7.7. Perfiles de gestión de instalaciones: Análisis integrador.

Tras los resultados descritos en los apartados anteriores, resulta de gran interés analizar los perfiles de desempeño de la gestión de instalaciones, considerada globalmente, que puedan existir en la muestra de gerentes encuestados. Los perfiles de desempeño de la gestión, a nivel global, deberán realizarse teniendo en cuenta las diversas áreas de la gestión de instalaciones. La consideración de todas las áreas puede realizarse mediante distintas opciones, ya que hay muchas variables que pueden escogerse como variables de agrupamiento.

Dos opciones se han escogido en el presente trabajo. En primer lugar, se toman como variables de agrupamiento las competencias que los gerentes asumen en cada una de las cinco áreas de la gestión. Esto permitirá definir grupos semejantes

de gerentes de instalaciones en cuanto a las competencias que tienen sobre las distintas áreas de la gestión. El segundo análisis realizado toma como variables agrupadoras la frecuencia con que se realizan las tareas en cada una de las áreas de la gestión. Esto permitirá definir patrones de realización de la gestión, considerada globalmente, lo que significa la identificación de grupos de profesionales que realizan las tareas correspondientes con una frecuencia semejante. Debe remarcarse, no obstante, que la valoración de la frecuencia de realización de las tareas es relativa, esto es, está en función de la frecuencia considerada necesaria por los encuestados. Por ello, la semejanza entre los profesionales agrupados en el mismo patrón de desempeño tiene que ver con la discrepancia entre la frecuencia de realización de las tareas y la frecuencia considerada ideal o conveniente.

7.7.1. Perfiles de gestión en función de las competencias del gerente.

El análisis de agrupamiento realizado en base a las cinco variables que evalúan las competencias de los gerentes (cada una en un área de la gestión) muestra la existencia de cuatro grupos de profesionales que presentan perfiles distintos. Las medias de cada grupo en las cinco variables aparecen en la Tabla 7.7.1 y el gráfico 7.7.1, donde se puede apreciar que existen diferencias significativas entre los cuatro perfiles de competencias de los gerentes en las cinco variables consideradas.

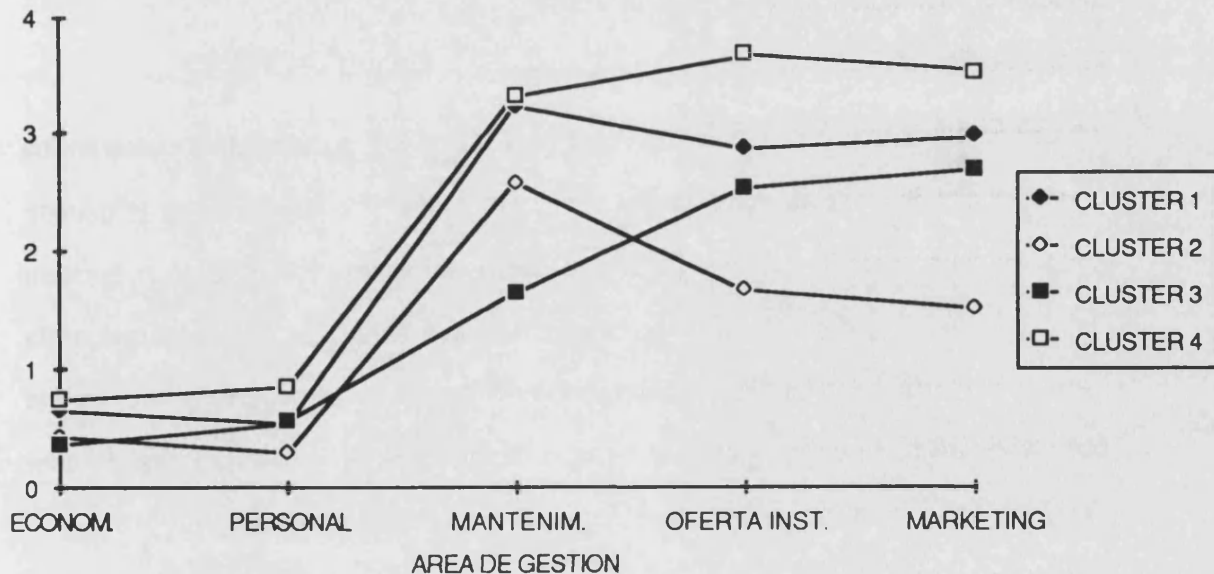
El grupo más numeroso de encuestados (n=21, 48.84% de los gerentes encuestados) presenta un nivel moderado de competencias sobre las tareas de la gestión económica y la gestión de personal (0.52 y 0.64, es decir entre la mitad y dos tercios de las tareas), y moderadamente altas en la gestión del mantenimiento, la gestión de la oferta y la gestión del marketing y promoción (en torno a 3."el gerente participa en la decisión"). En líneas generales, cabe afirmar que este grupo de

profesionales tiene amplias competencias sobre tres áreas de la gestión y competencias sobre algo más de la mitad de las tareas en otras dos.

Tabla 7.7.1. Perfiles de los gerentes en función de sus competencias sobre las tareas de gestión.

	Económica	Personal	Mantenim.	Oferta	Marketing	
Cluster 1	0.64	0.52	3.23	2.87	2.98	n=21
Cluster 2	0.42	0.28	2.59	1.67	1.51	n= 9
Cluster 3	0.35	0.54	1.64	2.54	2.70	n= 4
Cluster 4	0.73	0.85	3.33	3.68	3.53	n= 9
F	2.820	7.266	17.308	38.581	29.068	
p	0.052	0.001	0.000	0.000	0.000	

GRAFICO 7.7.1. PERFILES DE GESTION DE INSTALACIONES DEPORTIVAS DEFINIDOS A PARTIR DE LAS COMPETENCIAS DE LOS GERENTES



*La escala de respuestas en las áreas económica y de personal oscila entre 0 y 1.

4 5 4 Gestión de Instalaciones Deportivas: Análisis del rol del gerente.

Un segundo grupo de 9 profesionales (casi el 21% de los encuestados) presenta puntuaciones claramente inferiores a las del grupo anterior en todas las variables. Esto indica que las competencias de estos profesionales son más bien escasas, especialmente en la gestión de personal (menos de la tercera parte de las tareas), gestión de la oferta y explotación de las instalaciones y gestión del marketing (claramente por debajo del valor 2). Sólo en la gestión del mantenimiento las competencias de los integrantes de este perfil alcanzan un nivel moderado (2.59, ligeramente superior al punto medio de la escala), aunque todavía lejos del presentado por el grupo anterior.

Un grupo de 4 profesionales (que supone el 9.30%) presenta puntuaciones moderadamente bajas en tres de las áreas, y claramente bajas en otras dos. Las competencias en la gestión del personal (0.35) y la gestión del mantenimiento (1.64) son con diferencia las más bajas de los cuatro perfiles identificados, mientras que las puntuaciones en las otras tres áreas son similares o ligeramente inferiores a las mostradas por el grupo de gerentes mayoritario.

Finalmente, otros 9 gerentes (casi un 21% de los encuestados) declaran los niveles de competencias más elevados de la muestra. En tres áreas de la gestión superan claramente la alternativa 3."el gerente participa en la decisión" (gestión del mantenimiento, gestión de la oferta y gestión del marketing), mientras que en la gestión económica y la gestión del personal, cuya escala de respuestas bipolar consta de 0 y 1, las puntuaciones indican unas competencias de los integrantes de este perfil equivalentes a tres cuartas partes de las tareas consideradas.

En síntesis, se constata la existencia de cuatro perfiles de gestión según las competencias que los encuestados declaran tener sobre las tareas de las cinco áreas de la gestión de instalaciones. Casi la mitad de los encuestados presentan

competencias en las cinco áreas de gestión que pueden ser calificadas de amplias o moderadamente amplias. Una quinta parte de los encuestados, presenta competencias aún mayores en todas las facetas de la gestión: es el perfil que se acerca más a las plenas competencias en la gestión. Los dos restantes perfiles, agrupando a casi la tercera parte de los encuestados presentan competencias más reducidas, que pueden considerarse como bajas o moderadamente bajas, según las áreas. Sin embargo, uno de los perfiles se caracteriza por las escasas competencias en la gestión de personal, la gestión de la oferta y la gestión de marketing, junto a competencias en la gestión económica algo mayores, pero inferiores a las mostradas por los dos perfiles anteriores. Ello supone que sus integrantes se encargan en especial de la gestión económica y de mantenimiento, pero con competencias no excesivamente amplias. Por el contrario, el restante perfil se caracteriza por sus bajas puntuaciones en esas dos áreas de la gestión (económica y de mantenimiento), junto a competencias algo mayores en las otras tres áreas, pero por debajo de las que presentan los dos primeros grupos descritos.

Para analizar si estos cuatro grupos de gerentes, definidos en base a sus competencias sobre la gestión, están constituidos por profesionales que pueden diferenciarse en sus características personales o en características del puesto y la instalación, se han realizado análisis diferenciales. Como variables de los propios gerentes se consideraron su edad y antigüedad en el puesto, y como variables de la instalación, se tomaron la propiedad de la instalación, su número y variedad de espacios deportivos, su antigüedad y dos variables nominales especialmente definidas para este análisis: el tipo de instalación y el tipo de puesto. Los análisis realizados consisten en análisis de varianza en función de los perfiles de competencias del gerente, excepto en las variables propiedad de la instalación, tipo de puesto desempeñado y tipo de instalación deportiva, en las que se realizaron pruebas χ^2 .

El tipo de puesto desempeñado considera cinco categorías: Concejales de Deportes (n=6, 13.6%); Directores o Gerentes de fundaciones o patronatos deportivos municipales (n=6, 13.6%); Directores, Presidentes o Gerentes de instalación o club deportivo (n=18, 40.9%); Coordinadores Deportivos, Animadores, o Directores de servicios deportivos, (n=18, 40.9%); y otros puestos (n=9, 20.4%), en su mayoría encargados o supervisores de las instalaciones o personas que desempeñan roles adicionales (profesores, administrador de centro, secretario del Ayuntamiento, etc). El tipo de instalación deportiva distingue cinco tipos de instalaciones: polideportivos municipales (n=25, 56.82%), polideportivos propiedad del Gobierno Autónomico (n=3, 6.82%), clubes de tenis y clubes recreativos de propiedad privada (n=6, 13.64%), otras instalaciones privadas (n=5, 11.36%), e instalaciones de centros educativos públicos y privados (n=5, 11.36%).

Los análisis no muestran diferencias significativas entre los cuatro grupos de profesionales en la edad de sus componentes, su antigüedad en el puesto, la propiedad de las instalaciones, su antigüedad, su número de espacios deportivos, ni el tipo de instalación. La variedad de espacios deportivos se acerca a la significación estadística ($F=2.689$, $p=0.060$), siendo la variedad de espacios deportivos de las instalaciones a las que pertenecen los gerentes del tercer grupo menor (3.75 tipos de espacios) que en los otros tres grupos de profesionales.

Tan sólo aparecen diferencias significativas en el tipo de puesto desempeñado por los gerentes ($\chi^2=37.78$, $p=0.000$). En la tabla 7.7.1b pueden verse las proporciones de gerentes de cada tipo que se incluyen en cada uno de los perfiles de competencias sobre las tareas de gestión. Puede apreciarse que dos terceras partes de los Concejales encuestados se integran en el perfil mayoritario (amplias

competencias en todas las áreas). Por su parte, los directores o gerentes de Patronatos o Fundaciones municipales se integran únicamente en los perfiles 1 y 4 (los dos de mayores competencias en la gestión de la instalación). Los directores de instalaciones o clubes también se agrupan mayoritariamente en el primer perfil, mientras que los animadores deportivos, coordinadores deportivos o Directores de servicios deportivos, presentan una mayor concentración en el perfil más minoritario, precisamente el que presenta unas competencias moderadas en la gestión, e incluso bajas en la gestión económica y de mantenimiento. Por último, no es sorprendente que la mayor proporción de los gerentes encuestados que ejercen puestos con otras denominaciones (en general de menor estatus y dedicación) se incluya en el perfil cuyas competencias son más bajas en la gestión de instalaciones.

Tabla 7.7.1b.

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	TOTAL	N
Concejales	66.67	16.67	0	16.67	100	6
Directores	50.00	0	0	50.00	100	6
<u>FDM o PDM</u>						
Directores	66.67	11.11	5.56	16.67	100	18
<u>Instalación</u>						
Coordinadores	20.00	0	60.00	20.00	100	5
Otros puestos	12.50	75.00	00	12.50	100	8
TOTAL	48.84	20.93	9.30	20.93	100	
N	21	9	4	9	43	

Recíprocamente, si se analiza la proporción de integrantes de cada perfil que desempeña cada uno de los cinco tipos de puestos definidos, destacan tres datos: más de la mitad de los componentes del primer perfil (amplias competencias) son directores de instalación o club; dos tercios de los integrantes del perfil 2

(competencias más bajas) desempeñan "otros puestos", en su mayoría encargados de la instalación o personal de la organización propietaria de la instalación (ayuntamiento o institución educativa). Los componentes del cuarto perfil (el de competencias más amplias) están más repartidos, con un tercio de directores de instalación, un tercio de directores de patronatos o fundaciones municipales, y un tercio repartido entre las otras tres categorías a partes iguales. De todo ello parece desprenderse que quienes mayores competencias asumen en la gestión de las instalaciones parecen ser los directores de patronatos o fundaciones deportivas seguidos de los directores de instalación y los concejales. Los coordinadores de servicios deportivos, por lo general destacan por sus mayores competencias en la gestión de la oferta y del personal frente a las menores competencias en la gestión económica y del mantenimiento.

7.7.2. Perfiles de gestión en función de la frecuencia de realización de las tareas.

Para completar el análisis de la gestión de instalaciones considerada globalmente, se realizó un segundo análisis de agrupamiento a partir de la frecuencia de realización de las tareas de cada una de las cinco áreas de la gestión. Ello ha permitido constatar la existencia de tres grupos distintos de profesionales. La Tabla 7.7.2 muestra los resultados de cada uno de los grupos, que se diferencian significativamente en las cinco variables consideradas, mientras que en el gráfico 7.7.2 se pueden observar las puntuaciones de los tres perfiles y los contrastes entre ellos.

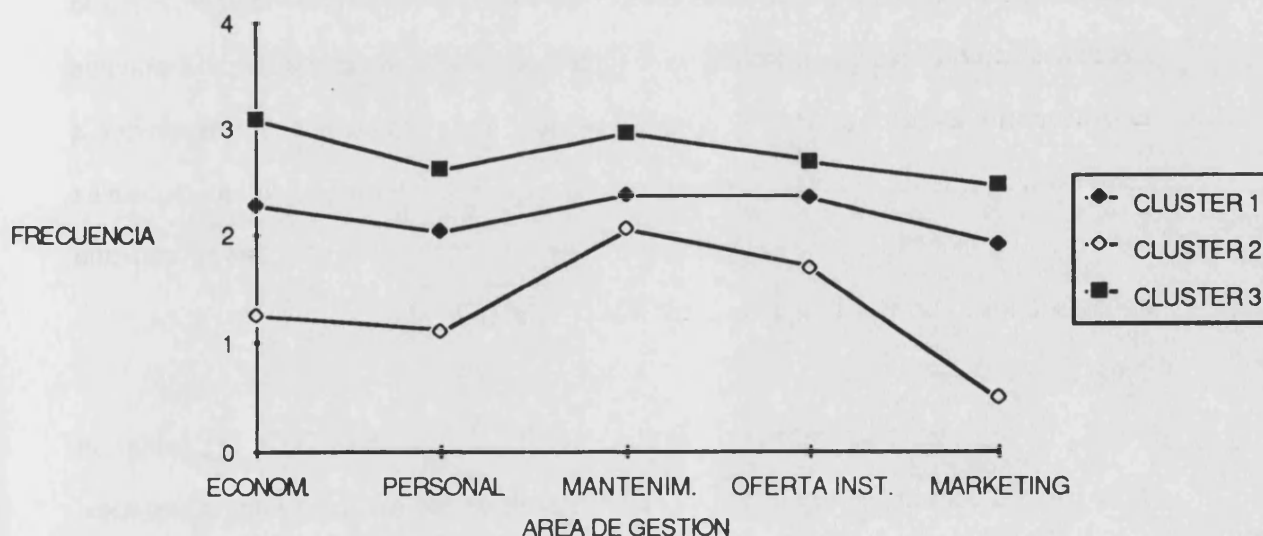
El grupo más numeroso de gerentes (n=25, 60.97%) presenta frecuencias de realización de las tareas moderadamente bajas, aproximadamente entre 2 y 2.5 en todas las áreas de la gestión, lo que supone una frecuencia "algo menor de lo necesario". La gestión del mantenimiento (2.37) y la gestión de la oferta (2.35)

presentan las frecuencias de realización más altas (las más cercanas al valor 3, lo que se considera necesario), y la gestión del marketing (la única inferior al valor 2) es la que presenta la frecuencia más baja de realización.

Tabla 7.7.2. Perfiles de gerentes en función de la frecuencia de realización de las tareas de gestión.

	Económica	Personal	Mantenim.	Oferta	Marketing	
Cluster 1	2.28	2.02	2.37	2.35	1.91	n=25
Cluster 2	1.24	1.10	2.04	1.68	0.47	n= 6
Cluster 3	3.08	2.61	2.96	2.70	2.47	n=10
F	29.286	22.006	8.886	11.445	26.005	
p	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	

GRAFICO 7.7.2. PERFILES DE GESTION DE INSTALACIONES DEPORTIVAS DEFINIDOS A PARTIR DE LA FRECUENCIA DE LAS TAREAS



Un conjunto muy reducido de profesionales (n=6, 14.63%), presenta puntuaciones muy bajas en todas las áreas, lo que supone que las tareas de la gestión se realizan con una frecuencia claramente insuficiente. Sólo la gestión del mantenimiento presenta una frecuencia menos insuficiente, siendo la única área que supera el valor 2. El resto de áreas de gestión están claramente por debajo de ese valor, destacando la gestión del marketing con una frecuencia de sólo 0.47 (situada en el punto medio de 1."con frecuencia mucho menor de lo necesario" y 0."no se realizan en absoluto"). Esto supone que una alta proporción de actividades relacionadas con el marketing y la promoción no se llevan a cabo en ningún momento.

Por último, diez profesionales (casi el 25% de los encuestados) presentan frecuencias de realización de las distintas áreas de gestión más elevadas que las de los grupos anteriores. La realización de las tareas de las cinco áreas de gestión se realiza con una frecuencia muy cercana a la considerada necesaria por los gerentes, oscilando entre 2.47 en la gestión de marketing hasta 3.08 en la gestión económica. A diferencia de los dos grupos anteriores, en los que la frecuencia más cercana a lo necesario se producía en la gestión de mantenimiento, en este grupo de profesionales la frecuencia más alta de todas las áreas se produce en la gestión económica, aunque a corta distancia de la gestión del mantenimiento. Esto supone que, en líneas generales los gerentes incluidos en este perfil de la gestión desarrollan las tareas con una frecuencia muy cercana a la que se considera suficiente.

En síntesis, cuando se estudian los perfiles de desempeño de la gestión de instalaciones deportivas en función de la frecuencia de realización de las actividades, se aprecia que un grupo mayoritario de encuestados presentan una frecuencia de realización ligeramente inferior a la necesaria, en la línea de los resultados presentados por los perfiles de desempeño mayoritarios identificados en las

diferentes áreas de la gestión por separado. Junto a este grupo, se constata la existencia de un reducido grupo de gerentes que realizan las tareas de la gestión con una frecuencia claramente insuficiente, y casi una cuarta parte de los gerentes encuestados presentan un desempeño más favorable, ya que la frecuencia con que realizan las tareas se acerca bastante al nivel considerado necesario.

Al igual que en el apartado anterior, se han realizado análisis diferenciales para comprobar si existen relaciones entre diversas variables del propio gerente o de la instalación con el desempeño de un determinado perfil de gestión en función de la frecuencia de las tareas. Los análisis diferenciales realizados para los tres grupos de profesionales definidos en función de la frecuencia de realización de las tareas, tomaron en consideración la edad, y antigüedad en el puesto de los profesionales, así como la propiedad de la instalación, su número y variedad de espacios deportivos, su antigüedad, así como las dos variables que distinguen cinco tipos de instalaciones y cinco tipos de puestos gerenciales.

De forma similar a lo que ocurría con los análisis del apartado anterior, no se han encontrado diferencias entre esos tres grupos en ninguna de las variables consideradas. Los tres grupos de profesionales no presentan diferencias significativas en su composición por edad ni antigüedad en el puesto, ni los integrantes de los grupos se diferencian en base a la propiedad, tamaño o antigüedad de la instalación que dirigen. Tampoco se agrupan de forma significativa en función del tipo de puesto que ocupan o el tipo de instalación. Esto parece sugerir que la frecuencia con que los gerentes realizan las tareas de gestión no se relaciona directamente con las mencionadas características de la instalación, ni parece que la antigüedad del gerente en su puesto, su edad o el tipo de puesto desempeñado tenga influencia sobre la frecuencia con que realizan las tareas en su instalación.

7.8. Patrones de instalaciones deportivas en función de sus niveles de problemática.

Finalmente, se han realizado análisis de agrupamiento para determinar los diferentes patrones existentes entre las instalaciones de la muestra en función de los niveles de problemática percibidos por sus gerentes. Las variables agrupadoras en este caso son el nivel de problemática percibido por los profesionales en las cuatro áreas de la gestión en las que ésta se ha analizado (económica, personal, mantenimiento y oferta de la instalación). Se han identificado así cuatro patrones de instalaciones, y en la Tabla 7.8 se muestran los promedios de cada grupo en las cuatro variables. Como puede apreciarse, las diferencias entre los cuatro patrones son significativas en las cuatro variables.

El primero de esos grupos (n=19, 45.24% de la muestra), presenta puntuaciones moderadamente altas en las cuatro áreas de gestión, oscilando entre 3.62 y 3.75. Ello significa que las situaciones descritas se acercan en todas las áreas a 4."no crea problemas". Esto significa que no existen graves problemas en la instalación, y que la situación de las diversas áreas está muy compensada.

Tabla 7.8. Perfiles de instalaciones en función de su problemática.

	Económ.	Personal	Mantenim.	Oferta	
Cluster 1	3.71	3.75	3.63	3.62	n=19
Cluster 2	2.77	3.20	2.72	2.82	n=16
Cluster 3	1.63	2.89	2.05	2.68	n= 5
Cluster 4	3.25	2.61	3.31	3.83	n=.2
F	47.585	17.833	26.207	14.427	
p	0.000	0.001	0.000	0.000	

El segundo grupo (n=16, el 38.09% de la muestra) presenta una situación más desfavorable, situándose las puntuaciones ligeramente por debajo de 3."es algo problemático", excepto en la gestión de personal que es la menos problemática. En líneas generales, la problemática de las diversas áreas presenta una gravedad muy similar, oscilando desde 2.72 en la gestión del mantenimiento hasta 3.20 en la gestión de personal.

El tercer grupo de profesionales (n=5, 11.90%) perciben una mayor gravedad en las situaciones problemáticas de las áreas de la gestión. Las puntuaciones son muy bajas en la gestión económico-administrativa (1.68) y en la gestión del mantenimiento (2.05), lo que supone una situación ciertamente problemática, y algo más moderadas en la gestión de la oferta de la instalación (2.68) y en la gestión de personal (2.89), sin llegar en ningún caso al valor 3."algo problemático". Como se ve, existen más diferencias en el nivel de problemática de las diferentes áreas, pero en todas ellas las situaciones consideradas crean ciertas dificultades.

El cuarto grupo (sólo dos profesionales) presenta también una gran variación en las puntuaciones, que oscilan entre 2.61 en la gestión de personal y 3.83 en la gestión de la oferta. Este valor es el que más se acerca a la situación idónea (gestión sin aspectos problemáticos de relevancia) de todos los grupos y en todas las áreas. Sin embargo, la problemática de la gestión de personal presenta niveles de cierta gravedad. Ello indica que las situaciones sólo alcanzan niveles problemáticos en la gestión del personal, a diferencia del grupo anterior, en el que las diferencias entre las diversas áreas se producían en todos los casos a bastante distancia de lo que sería recomendable.

En síntesis, cabe distinguir cuatro grupos de gerentes dependiendo de cómo perciben la problemática que presenta la gestión de su instalación. Cerca de la mitad de los gerentes consideran que las áreas de la gestión no presentan apenas problemas relevantes. Casi un 40% de los encuestados, por el contrario, perciben un nivel de problemática moderado y similar en las cuatro áreas de la gestión. Frente a ellos, un reducido número de profesionales percibe una mayor problemática en tres de las áreas de la gestión (en especial, la gestión económica y algo menos la gestión del mantenimiento), y sólo la gestión de personal se acerca a niveles moderados de problemática. Por último, dos gerentes perciben las mayores diferencias en cuanto a la problemática de las diversas áreas: mientras que la gestión de la oferta presenta la situación más favorable de todos los grupos en todas las áreas, la gestión del personal presenta un grado de problemática apreciable.

Se han realizado análisis diferenciales entre los grupos de gerentes definidos a partir de la problemática de las instalaciones en una serie de variables (edad y antigüedad de los encuestados, tipo de puesto desempeñado, propiedad, antigüedad, número y variedad de espacios y tipo de la instalación). De todas esas variables, sólo el número de espacios difiere entre los cuatro perfiles de gerentes agrupados por la problemática de su instalación. Ni la edad, antigüedad en el puesto o tipo de puesto desempeñado difiere entre esos cuatro grupos, ni la propiedad, variedad de espacios deportivos, tipo de instalaciones o antigüedad de la misma parece tener que ver con la existencia de un determinado perfil de problemas en la instalación.

En cuanto al número de espacios deportivos, las diferencias entre el cuarto patrón de gerentes (integrado por dos profesionales que perciben escasa problemática en su instalación a excepción del área de personal, que es algo mayor) y los otros tres grupos de gerentes son significativas ($F=3.89$, $p=0.016$). Estos dos gerentes pertenecen a instalaciones con un mayor número de espacios deportivos

(promedio=22.5 espacios), que los de los tres restantes perfiles (cuyos promedios oscilan entre 10 y 13 espacios deportivos). Esas escasas diferencias en el número de espacios entre estos tres grupos de gerentes no son estadísticamente significativas.

7.9. Conclusiones.

En este capítulo se han presentado los análisis de agrupamiento realizados para determinar los distintos perfiles de desempeño de la gestión existentes en la muestra de gerentes de instalaciones deportivas. Se han determinado diversos perfiles de desempeño para cada una de las áreas de gestión tomadas por separado. Así se ha constatado la existencia de cuatro grupos de profesionales que desarrollan de forma distinta la gestión económica, tres grupos diferentes en la gestión de personal, dos grupos que realizan la gestión de forma distinta tanto en la gestión del mantenimiento como de la oferta de la instalación, y cinco perfiles de desempeño en la gestión del marketing. Cabe destacar en cada una de las áreas, la presencia de un grupo mayoritario de profesionales, cuya gestión presenta niveles ligeramente inferiores a lo que sería deseable (en cuanto a la frecuencia de las tareas y su necesidad de mejorar), y con niveles moderados de planificación de las tareas y de competencias a cargo de los encuestados.

Junto a ello, también se ha analizado la existencia de perfiles distintos de desempeño de la gestión de instalaciones considerada globalmente, es decir, teniendo en cuenta todas las áreas consideradas. En este sentido, se han identificado cuatro perfiles de gerentes en función de las competencias que presentan sobre las tareas de las distintas áreas de la gestión, y tres grupos de gerentes en función de la frecuencia con que desarrollan las tareas de las cinco áreas de la gestión. En estos

dos casos, se han realizado análisis diferenciales realizados para determinar la existencia de relaciones entre el perfil de gestión desarrollado y una serie de variables del gerente (edad, antigüedad en el puesto) y de la instalación en la que trabajan (tamaño, propiedad, antigüedad, tipo de instalación y tipo de puesto). Sin embargo, sólo una de esas variables ha mostrado diferencias significativas entre los grupos de profesionales: el tipo de puesto desempeñado por los encuestados y las competencias que tienen sobre la gestión de las instalaciones no se distribuyen aleatoriamente, sino que disponen de mayores competencias los directores de patronatos o fundaciones municipales, seguidos por los directores de instalación y los concejales de deportes.

Por último, en este capítulo se han presentado los resultados de un análisis de agrupamiento de los gerentes en función de la problemática percibida en cuatro áreas de la gestión. Este análisis ha mostrado la existencia de cuatro grupos de gerentes que difieren en el nivel de problemas que perciben: tres de ellos presentan una percepción bastante uniforme en cuanto a la problemática percibida en las distintas áreas (casi nula en un grupo, moderada en otro y grave en el tercero), mientras que el cuarto (sólo dos gerentes) percibe una mayor problemática en la gestión de personal que en la de las restantes áreas, que apenas resultan problemáticas. Precisamente estos dos últimos profesionales presentan diferencias significativas respecto de los integrantes de los tres grupos restantes en el número de espacios deportivos de la instalación que dirigen. El número de espacios deportivos dirigidos por los profesionales del cuarto patrón es mayor que el de los restantes profesionales agrupados en los otros tres grupos. Sin embargo, entre los cuatro perfiles de problemática no aparecen diferencias en la edad de los gerentes o su antigüedad en el puesto, ni en la propiedad, antigüedad y variedad de espacios deportivos de las instalaciones, ni en el tipo de instalación ni de puesto desempeñado

En definitiva, los distintos análisis realizados ofrecen una información muy útil sobre las distintas maneras en que se lleva a cabo la gestión de las instalaciones deportivas. En líneas generales, se aprecian distintas formas de desempeño en base a los niveles de realización de las tareas y a la valoración de las mismas. Sin embargo, cabe destacar la diferencia de la muestra de profesionales en cuatro grupos distintos que poseen distinto grado de competencias sobre las tareas de la gestión de las instalaciones. Todo ello permite complementar los análisis descriptivos realizados en el capítulo anterior sobre el contenido de las tareas de la gestión de instalaciones.

8

CONCLUSIONES.



8. CONCLUSIONES.

Este capítulo sintetiza los resultados más destacados obtenidos por el presente estudio, a la vez que pretende integrar el estudio normativo del trabajo directivo en las organizaciones deportivas expuesto en los tres primeros capítulos con el estudio empírico expuesto en los cuatro capítulos siguientes.

8.1. Conclusiones sobre el método utilizado.

El análisis del puesto de trabajo de gerente de instalaciones deportivas recogido en este trabajo pretendía cubrir un doble propósito. Por una parte, conocer en profundidad el contenido del trabajo cotidiano de los profesionales de la gestión de instalaciones. Por otra, realizar una valoración de la gestión efectuada en las instalaciones deportivas de nuestro entorno geográfico. Esto se concreta en tres cuestiones a las que este estudio pretendía dar respuesta: conocer el contenido de la gestión de las instalaciones deportivas, determinar los diferentes modos o perfiles de desempeño de esa gestión, y estudiar las principales necesidades de formación en materia de gestión deportiva por parte de los encargados de gestionar las instalaciones.

Por ello, en el presente estudio la perspectiva adoptada no ha sido el "enfoque curricular" (como se ha denominado aquí a los estudios orientados a diseñar o mejorar los currícula de los planes de formación en gestión deportiva), ni siquiera se han escogido técnicas de análisis de puestos "centradas en el trabajador", destinadas a evaluar las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar el puesto de trabajo. Dado que se pretendía obtener una valoración de la gestión realizada, un enfoque orientado a la tarea resulta preferible, aunque también podría

haberse valorado mediante técnicas orientadas al trabajador valorando el grado en que los gerentes en activo disponen de las habilidades y destrezas consideradas necesarias.

Los objetivos del trabajo han determinado la elección del método de análisis para llevar a cabo el estudio: un "inventario de tareas" elaborado específicamente para este tipo de puestos, si bien una gran parte de los elementos utilizados podría emplearse también para analizar puestos directivos en otros contextos organizacionales. La especificidad del inventario para este tipo de puestos viene exigida en gran parte por la necesidad de valorar la gestión desempeñada en las instalaciones, y favorecida por el hecho de contar con una primera aproximación al trabajo de los gerentes de instalaciones deportivas (las mesas redondas realizadas con personas relacionadas con el puesto, que constituyen la parte principal del estudio cualitativo de la gestión de instalaciones, y cuyos resultados se han resumido en el capítulo 5).

El acercamiento utilizado ha pretendido tener en cuenta algunas de las apreciaciones críticas mencionadas en la revisión sobre el trabajo directivo. En primer lugar, se ha rehuido la aproximación meramente funcional, criticada por su generalidad y la aportación de poca información relevante y específica. Sin embargo, la consideración de diversas **áreas funcionales** en la dirección de las instalaciones deportivas intenta recoger lo positivo de esta aproximación teórica. Por el contrario, también se ha intentado escapar del análisis excesivamente pormenorizado, que descompone las tareas en sus componentes más irreducibles, al nivel de elementos comportamentales básicos. Como se mencionó en el capítulo primero, tales análisis permiten conocer mejor las características del desempeño del trabajo directivo que el contenido del mismo.

En la misma línea, se ha pretendido la **propositividad** de las tareas desempeñadas por los gerentes, mediante la utilización en el cuestionario de elementos definidos como tareas globales, que cubren una misión en sí mismos. No se analizan tareas elementales, sino más bien la realización de actividades que presentan una finalidad completa por sí mismas, que no son pasos o componentes de otras de orden superior, sino que abarcan todas las actuaciones necesarias para alcanzar un determinado resultado. Esto supone que el **nivel de análisis** del puesto de gerente de instalaciones deportivas integra el nivel de funciones (al diferenciar diversas áreas de la gestión de instalaciones) e incorporar elementos con un enunciado funcional (controlar, supervisar, etc...) y el nivel de tareas formuladas con una finalidad propia.

Sin embargo, el segundo parámetro discutido en el apartado 1.4 ha presentado más dificultades. El **objeto de estudio** del presente trabajo ha sido las tareas realizadas por determinadas personas que ocupan puestos de gerentes (teniendo en cuenta que este término ha sido aplicado en un sentido amplio). No obstante, debe tenerse en cuenta que al partir de un inventario de tareas previamente definido, se ha requerido de los ocupantes de esos puestos si realizaban una serie de tareas, que en principio se atribuyen a esos puestos. Esto supone que de hecho, se parte de una consideración previa (aunque con un cierto contraste empírico a partir de las Mesas Redondas) acerca de qué tareas constituyen el **trabajo directivo** para determinar cuál es el contenido del **trabajo de los directivos**.

Conviene añadir que la utilización de un inventario de tareas en el que los elementos utilizados presentan un significado y una finalidad en sí mismos permite facilitar en gran medida una de las principales dificultades del análisis de puestos: la "simulación verbal". Según McCormick (1976), el análisis de puestos consiste en

contar mediante palabras la actividad laboral de una persona, lo que presenta grandes dificultades, especialmente en el caso de puestos directivos. Es por ello que, al no describir exactamente la actividad de esa persona (sus conductas) sino sus responsabilidades, que deben finalizar en alguna forma de resultados, se está empleando una determinada forma de simulación verbal que resulta fructífera y reduce las dificultades, al reflejar el trabajo mediante palabras de un modo que resulta significativo.

Para finalizar las reflexiones acerca de la perspectiva utilizada para analizar la gestión de instalaciones deportivas (que como se ha comentado significa estudiar si los gerentes realizan determinadas tareas que pueden en principio pueden ser consideradas como trabajo directivo), deben comentarse los "descriptores" del puesto y los "indicadores" con los que se valoran esos descriptores. Respecto a los primeros, indudablemente la lista de tareas consideradas en cada una de las áreas de la gestión podía haberse ampliado. Sin embargo, un estudio de este tipo presenta algunas limitaciones en cuanto al tiempo que debe emplearse para analizar cada puesto de trabajo. Esto significa que el instrumento de análisis debe limitar el número de elementos sobre el puesto, que en este caso ocupan unas dos horas de encuesta a cada uno de los profesionales de la muestra. Cabe destacar que en todas las áreas de la gestión se incluyó la posibilidad de añadir tareas por parte de los encuestados, y el número de ocasiones en que los gerentes añadieron algún elemento a la lista que se les presentó es reducidísimo. Ello da idea de que los elementos incluidos en el cuestionario recogen una gran mayoría de las tareas de su competencia.

En cuanto a los indicadores con los que valorar cada uno de los ítems que describen el puesto, el doble objetivo del presente estudio imponía la necesidad de incluir junto con algún indicador de amplia tradición en el análisis de puestos,

variables que permitiesen conocer el estado de la gestión y su nivel de calidad. Por ello, junto con la frecuencia con que se llevan a cabo los descriptores enumerados y las competencias de los gerentes sobre ellos, se ha incluido la necesidad de mejorar su realización y la consideración de aspectos problemáticos para el funcionamiento de la instalación.

Quizá la principal objeción que pueda hacerse al instrumento de análisis de la gestión de las instalaciones radique en el empleo de una escala relativa de frecuencia de realización de las tareas, en lugar de una escala absoluta. Sin embargo, en lugar de establecer la frecuencia temporal (número de veces, periodicidad, etc) con que se llevan a cabo esas tareas, se ha preferido utilizar una variable que puede considerarse una medida del ajuste entre el puesto y su ocupante, en la línea de lo expuesto por Edwards (1991). Su utilización permite, de este modo, detectar las carencias más importantes en cuanto a la realización de tareas, y sirve de complemento a otro de los indicadores, la necesidad de mejorar la realización de las tareas..

8.2. El trabajo directivo y los resultados de este estudio.

Resulta complejo establecer comparaciones entre el presente estudio sobre gerentes de instalaciones deportivas y los restantes estudios comentados en los capítulos de revisión. El mayor grado de acuerdo sobre el trabajo directivo se centra en las funciones de los directivos (Planificación, Organización, Liderazgo, Control) y en las características con las que se lleva a cabo (carácter breve, variado, fragmentado, espontáneo y altamente interpersonal). Sin embargo, el propósito de este trabajo se aleja de esas dos perspectivas, si bien las funciones directivas son

tomadas como punto de partida en la formulación de los items incluidos en el cuestionario utilizado aquí.

No obstante, la investigación realizada permite apoyar algunas de las afirmaciones citadas en el capítulo 1 sobre el trabajo directivo. Así, puede apreciarse que los gerentes de instalaciones deportivas realizan tanto trabajo técnico-especialista como administrativo-generalista, y está suficientemente poco definido para que el ocupante determine sus propios límites (Hales, 1986); se aprecia una sobrecarga de tareas de modo que los gerentes "siempre podrían realizar más tareas de las que hacen"; abarca un amplio rango de disciplinas; las tareas se producen en un flujo continuo, son dinámicas y cambiantes y tienen una clara naturaleza organizacional (Whitley, 1989); además, existen dificultades para relacionar el trabajo con sus resultados y para evaluar éstos (Hannaway, 1989), lo que ha motivado que, en nuestro caso, se haya optado por realizar una valoración subjetiva de los propios gerentes.

Si se compara con los resultados presentados por Mintzberg (1973), la información recogida por el presente estudio no permite establecer analogías destacables, aunque existe evidencia indirecta sobre el desempeño de ciertos roles entre los directivos de instalaciones deportivas. La importancia de los encuestados como máximos responsables (función de representación, cabeza visible, enlace o portavoz), ciertas tareas relacionadas con el rol de empresario, la responsabilidad de responder ante los problemas, o su papel como asignadores de recursos son elementos clave de los gerentes de instalaciones deportivas, que de manera más o menos directa se han confirmado en el transcurso de este estudio. No obstante, cabe señalar que los encuestados presentan una gran variedad en cuanto a su nivel jerárquico, situación en la organización, y otros criterios que pueden influir en el desempeño de determinados roles directivos (como puede ser el tipo de puesto, etc).

Aún más difícil resulta comparar los resultados ofrecidos por Boyatzis (1982) con los del presente estudio, en parte debido a la originalidad del enfoque adoptado por dicho autor, y en parte por los diferentes objetivos de ambos estudios. Sin embargo, algunas de las habilidades consideradas por Boyatzis resultarían imprescindibles para llevar a cabo distintas tareas incluidas en nuestro cuestionario, que se centra en particular en el "conocimiento especializado" en el contexto de la gestión de instalaciones deportivas.

El trabajo que presenta una mayor similitud con el presente estudio es el de Baerh (1988), ya que ambos utilizan un inventario de tareas (más genéricas y con una orientación funcional más acusada el de Baerh). Aún así, las dimensiones del trabajo directivo formuladas por esta autora no se corresponden con los descriptores utilizados en este estudio, si bien los resultados y las conclusiones del mismo sugieren que los gerentes de instalaciones deportivas desempeñan en mayor medida funciones de supervisión que de planificación. Quizá ello se deba al efecto determinante de los recursos disponibles sobre la posibilidad de ofrecer actividades y servicios, y a la existencia de superiores jerárquicos de muchos de los encuestados a quienes corresponderían esas tareas de planificación. En esta línea, a lo largo de este estudio se ha destacado el papel de directivos de rango medio que desempeña gran parte de los encuestados, más que el de altos directivos.

En cuanto a los estudios realizados sobre gerentes deportivos, aquellos realizados desde una perspectiva curricular muestran la importancia de una serie de disciplinas y experiencias académicas y deportivas. Algunos de ellos concuerdan con los resultados del presente trabajo, como la importancia de conocimientos en dirección de empresas, temas económicos y financieros, conocimiento de las organizaciones deportivas y de recursos humanos, y en menor medida marketing.

Otros por el contrario, no pueden ser apoyados (ni rebatidos) al no existir aspectos relacionados en el cuestionario empleado en el presente estudio.

Determinados resultados permiten contrastar las aportaciones realizadas por otros estudios. Así, el aumento de las demandas en materia deportiva y su heterogeneidad (García Ferrando, 1990), o la importancia de los criterios de rentabilidad económica y social (Burriel, 1991; Henry, 1992), se ven claramente apoyados por algunos de los resultados de este estudio.

Sin embargo, el estudio que adopta una perspectiva más similar al aquí presentado es el de Cuskelly y Auld (1991). Quizá las diferencias existentes entre la situación deportiva en Australia y España (en especial, en el contexto de este trabajo), permitan explicar el diferente énfasis otorgado a determinadas características como las relaciones públicas, los aspectos legislativos o el marketing, aunque en líneas generales se aprecia que las responsabilidades del trabajo más importantes encontradas por Cuskelly y Auld también adquieren una gran importancia en este estudio, como reflejan los resultados obtenidos.

8.3. Las instalaciones deportivas como organizaciones de servicios.

Diversos aspectos de la gestión de las instalaciones deportivas reflejan con claridad su carácter de organizaciones de servicios. Debe tenerse en cuenta que las diversas instalaciones muestreadas presentan diferencias relevantes en cuanto a las demandas que pretenden cubrir y en cuanto a los servicios que pretenden prestar (desde un único servicio hasta una gran variedad de ellos), lo que puede reflejarse en su grado de ajuste con las principales características de las organizaciones de servicios.

El trato con los clientes de la instalación es fundamental, en especial en aquellas instalaciones en las que el usuario es a la vez socio-propietario. Ello hace que muchos de los gerentes dediquen una buena proporción de su tiempo a la relación con los usuarios de la instalación. A la vez, una gran parte del personal de la instalación mantiene interacciones con los usuarios, lo que supone que prácticamente la totalidad del personal tiene parte de responsabilidad en el trato con los clientes. Esto supone que todos los empleados deben poner especial cuidado en este aspecto, fuente de numerosos problemas para los gerentes, especialmente en aquellas instalaciones en las que el gerente no tiene capacidad para contratar y despedir al personal.

Un aspecto estratégico de las instalaciones deportivas consiste en la oferta de servicios que presentan a sus usuarios. Las ventajas competitivas respecto a la competencia radican fundamentalmente en tres puntos: estado, funcionalidad y calidad de las instalaciones (infraestructura), accesibilidad de las instalaciones (precio, horario, distancia a recorrer, saturación de las instalaciones, etc) y oferta de servicios y actividades. Por ello, el hecho de ofrecer una mayor variedad de servicios y actividades es una de las principales armas de posicionamiento en el mercado que tienen las instalaciones deportivas. Por el contrario, determinadas instalaciones desarrollan una estrategia centrada en la especialización, como es el caso de algunos clubes de tenis. Cabe señalar en este punto la gran variedad de demandas deportivas a las que pueden hacer frente las instalaciones deportivas. La personalización de los servicios es, en este sentido, uno de los caballos de batalla de los gerentes de instalaciones deportivas, especialmente en la cuestión de los horarios, los niveles de destreza requeridos para desarrollar las actividades, etc...

En el caso del crecimiento de las instalaciones, destaca el hecho de que una gran proporción de instalaciones muestradas tienen limitado el crecimiento

"físico" de las instalaciones (su ampliación), quedando el crecimiento interno como la vía de mayores posibilidades. De hecho, mejorar el aprovechamiento de las instalaciones (lograr su máxima utilización) es un aspecto clave en la gestión de las instalaciones. En cuanto al crecimiento externo, la aparición de nuevas demandas (nuevos deportes y servicios, por ejemplo) y el incremento de la importancia social del deporte, influenciado por los medios de comunicación, constituyen las principales oportunidades.

Un aspecto muy interesante consiste en la competencia entre distintas instalaciones. En un estudio sobre las conductas de uso de instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana, para más de la mitad de los encuestados una de las tres razones por las que utilizaban una determinada instalación fue la ausencia de otras instalaciones (Peiró, 1987). Esto apoya la idea de que muchas instalaciones deportivas carecen de competidores en un determinado ámbito, y son el único proveedor de servicios deportivos en su zona. Su único competidor es por tanto su grado de "competencia" (lo competente que resulta la instalación en la provisión de un buen servicio y la en la cobertura de las demandas de su mercado potencial). Sin embargo, parece existir una diversidad de significados atribuidos al enunciado "no hay otra instalación", que están en función de la distancia a la que se sitúan otras instalaciones, las posibilidades de desplazamiento, el tipo de deporte practicado, el precio de las diferentes instalaciones, la calidad de la instalación utilizada y de otras cercanas, etc... Todo ello sugiere que la competitividad entre distintas instalaciones deportivas va más allá del propio servicio que se presta, y depende en gran medida de las características de la demanda de los propios usuarios. Según sean éstas, una determinada instalación deportiva tendrá competidores ante un determinado grupo de usuarios o no.

Otro aspecto de las instalaciones deportivas que refleja su carácter de organización de servicios consiste en la importancia de la interacción entre usuarios. Dado el carácter competitivo de gran parte de la actividad deportiva, pero sobre todo por realizarse conjuntamente con otros practicantes (salvo en algunos deportes individuales, en los que el entrenamiento con otros deportistas resulta igualmente importante), los propios usuarios de la instalación son un elemento clave en la prestación del servicio. Esta situación es aún más destacable en determinadas instalaciones en las que se hace de los propios usuarios el elemento decisivo para atraer a nuevos usuarios, y constituye una de las principales razones para que un usuario se decida por esa instalación.

La imposibilidad de "almacenar" la práctica deportiva es una limitación importante en la gestión de las instalaciones deportivas. Dado que la actividad deportiva se desarrolla mayoritariamente en tiempo de ocio (salvo la educación física escolar, que generalmente se realiza en determinadas instalaciones fuera de uso para otros fines), existe una gran desproporción en el uso de la infraestructura deportiva, apareciendo momentos en los que resulta imposible cubrir toda la demanda en la instalación junto a otros momentos en que las instalaciones están infrutilizadas. Este fenómeno limita las posibilidades de ampliación de las instalaciones (ya que sólo sería efectiva en unos periodos más bien breves), dificulta la rentabilización social y económica de las instalaciones, y sobre todo crea problemas y tensiones entre los usuarios y la gerencia de la instalación. Ante la necesaria priorización en el uso de la instalación siempre aparecen usuarios descontentos (obviamente quienes son relegados a las últimas opciones de uso de la instalación), a la vez que los procedimientos de redistribución del flujo de la demanda han dado escasos resultados hasta el momento (probablemente porque sea difícil redirigir las actuales demandas deportivas).

Un aspecto relacionado con el anterior, es la importancia del usuario para la realización de un servicio de calidad, ya que ambos requieren la participación del propio usuario. Una gran parte de los servicios deportivos que se prestan en la instalación se centran en la disponibilidad de una determinada infraestructura y material deportivo, junto con la presencia simultánea de otros usuarios, pero es la propia actuación de cada practicante la que determina el servicio ofrecido, su nivel de "calidad" y sobre todo el grado de satisfacción del usuarios con ese servicio (que cabría denominar más bien experiencia). No obstante, también se produce una gran variedad de servicios en la instalación no sólo basados en la infraestructura, sino en la presencia de personal de la instalación. En este caso, la actuación del usuario resulta importante, pero quizá éste perciba que la parte fundamental en la prestación del servicio recae en la interacción mantenida con el personal deportivo (preferentemente) de la instalación.

En relación con los recursos humanos, las organizaciones deportivas (al menos las de la presente muestra) presentan ciertas diferencias respecto a los comentarios del capítulo 2, que en general tienen que ver con el reducido tamaño de las instalaciones, al menos en comparación con el objeto de estudio de los trabajos citados. El personal de las instalaciones no suele ser muy numeroso, existen pocas oportunidades de promoción, y aunque puede distinguirse en tres grupos distintos (personal administrativo, personal deportivo y personal de mantenimiento y servicios) resulta difícil hablar de dos patrones de carrera distintos. En algunas instalaciones, el personal deportivo presenta un carácter cercano al del voluntariado, con contratos temporales, a tiempo parcial, con retribuciones no muy elevadas, altas tasas de rotación de un año a otro, y una procedencia de ese personal a través de vías informales (contactos personales) o de otras instituciones (Federaciones deportivas, etc). Esto supone que este grupo de empleados presenta características similares a las del personal de "bajo contacto" mencionado al hablar

de organizaciones de servicios. Sin embargo, la situación no es generalizable, ya que en ocasiones son precisamente estos empleados quienes se muestran más motivados, a la vez que los restantes empleados tampoco pueden considerarse claramente como de "alto contacto". La escasez de recursos (causa de muchas situaciones de subempleo, especialmente en el sector público), junto a la necesidad de personal deportivo intensivo, pero sólo en determinados momentos del día, y el reducido tamaño de las organizaciones dificulta la utilización de las estrategias de dirección de recursos humanos empleadas habitualmente en las organizaciones de servicios de mayor tamaño.

Otros aspectos presentan también diferencias. La importancia de la infraestructura en los servicios prestados por las instalaciones deportivas reducen el impacto que puede tener la interacción entre el personal y los usuarios para la función del marketing, que puede ser muy grande, pero quizá no tanto como en otros sectores de servicios. Esto es más destacable para aquellas instalaciones que prestan una gran proporción de sus servicios al margen de la participación directa de los empleados (por ejemplo, alquiler y uso de pistas). Entre los resultados del presente estudio, llama la atención que la dirección de los recursos humanos presente un bajo contenido de tareas técnicas y especializadas como son procedimientos rigurosos de selección y capacitación de personal, planes de incentivación complementaria, etc...

En cambio, existe un aspecto en el que las instalaciones deportivas sí reflejan claramente una característica sobre el personal de las organizaciones de servicios. Una de las misiones principales de los empleados consiste en socializar a los propios usuarios acerca de las conductas necesarias para la provisión de un buen servicio. No obstante, cabe señalar las dificultades expresadas por los gerentes encuestados para conseguir el óptimo comportamiento de los usuarios, lo que va en detrimento del estado de la instalación, principalmente. Esta investigación ha

procurado numerosas anécdotas acerca de planes de los gerentes para influir sobre las actuaciones de los usuarios (respeto de las zonas ajardinadas, ahorro de agua caliente, etc).

Por lo que respecta al marketing en las instalaciones deportivas, algunos aspectos resultan destacables. En primer lugar, hay que señalar que las funciones promocionales tienen menor peso que las tareas de análisis de la demanda. Dada la importancia de la infraestructura, en muchos casos atraer nuevos usuarios resulta perjudicial, ya que no siempre es posible prestar servicios de calidad ante ese aumento (por ejemplo, si la instalación ya está saturada). En ese sentido, sólo cabe identificar nuevas demandas que puedan ser cubiertas por los excedentes de la instalación, manejando de esta forma las fluctuaciones en la demanda. El marketing se basa en las instalaciones deportivas en intentar ofrecer un servicio de calidad y cuidar al usuario que ya utiliza la instalación, más que en atraer nuevos clientes, junto con el intento de diversificar las ofertas de modo que se consiga la máxima ocupación de la instalación a todas horas. Puesto que las instalaciones son un sector de capital intensivo, ampliar la instalación para poder frente a una mayor demanda disminuye la rentabilidad del capital invertido en un gran número de ocasiones.

En este marco de actuación, los gerentes de instalaciones deportivas tienen como mayor responsabilidad de marketing mejorar la satisfacción de las demandas de sus usuarios, más aún en aquellas instalaciones deportivas que presentan un carácter de "servicio público". Adecuar los servicios ofrecidos a las características de la demanda, detectando nuevas modalidades de práctica deportiva o nuevas actividades requeridas por la población, estar actualizado respecto a las posibilidades del mercado, y los intentos de recondicionar las demandas en función de los excedentes de la instalación son los instrumentos que se hallan más al alcance de

los gerentes de instalaciones para obtener el máximo partido a su instalación, en detrimento de las actuaciones más tradicionales del marketing como la publicidad.

El último aspecto a tratar sobre las instalaciones deportivas como, organizaciones de servicios se refiere a la cuestión de la calidad. La calidad de servicio en las instalaciones deportivas puede separarse en dos vertientes claramente diferenciadas. Por una parte, está la calidad, estado y posibilidades (por ejemplo, en número de deportes que pueden practicarse) de la infraestructura deportiva de las instalaciones. Por otra parte, los usuarios de las instalaciones buscan algo más que unas instalaciones en buen estado en las que desarrollar una práctica deportiva. La cobertura de las demandas de los usuarios contempla una gran variedad de aspectos, desde la gama de servicios y actividades que se ofrece, toda una serie de circunstancias en las que se desarrolla esa práctica deportiva (desde el horario al precio, desde el nivel de uso de la instalación a la distancia a recorrer para acceder a ello) y por supuesto la "atención al cliente", aspecto valorado especialmente por los gerentes de las instalaciones privadas.

En mayor o menor medida, las respuestas de los encuestados dan idea de los aspectos más relevantes para la calidad de servicio en las organizaciones deportivas, y los gerentes entrevistados realizan una estimación de la necesidad de mejorar esos aspectos. En especial, los elementos que más deben mejorarse en las instalaciones parecen ser los que se realizan de manera más deficiente, pero en ocasiones podría ser debido a su especial relevancia para la calidad del servicio y funcionamiento de la instalación más que a sus bajos niveles de realización.

8.4. La dimensión público/privado y las organizaciones deportivas.

Uno de los aspectos más interesantes del presente estudio radica en las diferencias que han podido establecerse entre la gestión de las instalaciones públicas y la de las instalaciones privadas. Como se ha comentado en el capítulo 2, la distinción entre organizaciones públicas y privadas no es una mera clasificación en dos grupos diferenciados y perfectamente definidos, sino más bien una dimensión a lo largo de la cual las diferentes organizaciones pueden situarse a lo largo de un continuo y no sólo en los dos extremos de esa dimensión. Los criterios que contribuyen a determinar la dimensión pública (y privada) de una organización son variados, y van más allá de la mera propiedad de la instalación. Por lo que respecta a las organizaciones deportivas recogidas en este estudio, las instalaciones de propiedad pública difieren de forma importante de las de propiedad privada en muchos de los criterios considerados en esa dimensión de lo "público", por lo que cabe considerar que ambos tipos de organizaciones se encuentran situadas en ese continuo a considerable distancia. En la mayoría de esos criterios, además, destaca la alta consistencia presentada por las instalaciones de propiedad pública, mientras que en las instalaciones de propiedad privada muestreadas existen diferencias, como por ejemplo en los propios objetivos de las organizaciones (privadas comerciales junto a privadas de interés social, por ejemplo). En cualquier caso, las amplias diferencias entre las instalaciones públicas y las privadas ha motivado que para aumentar la claridad de los comentarios ambos tipos de organizaciones hayan sido consideradas como dos grupos distintos y más o menos homogéneos, a pesar de mantener que se trata de una dimensión continua y no dos categorías o polos opuestos.

Aparte de las diferencias en cuanto a los objetivos y misión de las instalaciones, la orientación hacia la calidad de servicio, la distinta consideración de

la rentabilidad económica, el posicionamiento en el mercado (demandas del mercado que se pretenden cubrir), los procedimientos de formación de las plantillas de trabajadores, o la relación de la organización con diferentes organismos de la Administración Pública, las instalaciones deportivas de propiedad pública y las de propiedad privada muestran diferencias importantes en cuanto a su gestión. Los gerentes de las instalaciones privadas presentan competencias más amplias que las de sus homólogos públicos en la gestión económica y la gestión de personal. También existen diferencias en la suficiencia de los recursos destinados a mantenimiento, que parecen cubrir las necesidades en mayor medida en las instalaciones privadas, y en la necesidad de mejorar la gestión de la oferta de la instalación (mayor en las instalaciones públicas). Junto a ello, puede observarse (ver capítulo 5) que los gerentes de instalaciones públicas y los de las instalaciones privadas tienen concepciones algo distintas de sus respectivos puestos de trabajo, los primeros más centrados en los aspectos técnico-deportivos y los segundos más conscientes de su papel de "hombres de empresa". La sobrecarga de tareas administrativas parece pesar sobre los gerentes públicos de manera especial, y la relación tan marcada con la Administración pública parece limitar excesivamente el desempeño de diversas funciones de gran relevancia para el correcto funcionamiento de las instalaciones.

En definitiva, aunque la distinción entre instalaciones públicas e instalaciones privadas corresponde realmente a un continuo, la consideración de las instalaciones deportivas de la muestra en dos grupos claramente diferenciados, como si se tratase de dos categorías distintas, permite establecer diferencias en la gestión de las instalaciones. Esto es, tales instalaciones no difieren sólo en los criterios generalmente considerados para determinar el carácter público de las organizaciones, sino también en el modo en el que estas organizaciones son dirigidas y gestionadas. Estas diferencias se comentan en el apartado siguiente, al tratar el contenido del puesto del gerente.

8.5. Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas.

Si los anteriores apartados intentan de alguna manera integrar los resultados de este estudio con los hallazgos de la revisión de la literatura sobre el trabajo directivo y las organizaciones deportivas, en este apartado se pretende sintetizar las respuestas que esta investigación proporciona a las tres cuestiones planteadas en su comienzo.

Respecto al contenido de la gestión de las instalaciones, y considerando los resultados generales, se aprecia que el trabajo de los gerentes de las instalaciones deportivas se centra principalmente en el mantenimiento de la instalación y la dirección y gestión de la oferta que proporciona a sus usuarios. Junto a ello, el puesto se ocupa preferentemente de los aspectos más centrados en la supervisión del funcionamiento de las instalaciones. Esto puede apreciarse estudiando los items que componen cada una de las áreas de la gestión. En la gestión económica predominan los aspectos de administración y control de los recursos, mientras que los aspectos más relacionados con la planificación presentan un nivel de realización menor, a pesar de que los encuestados consideren esas tareas de su plena responsabilidad. En la gestión de personal, los aspectos principales del trabajo del gerente (sobre todo por su nivel de realización) son los que tienen que ver con la supervisión del trabajo del personal, mientras que los aspectos de desarrollo del personal presentan una realización mucho más deficitaria. En la gestión de mantenimiento, parece ser que la escasez de recursos impide la realización de planes de mejora a largo plazo, especialmente en cuanto a la construcción de nuevos servicios. La gestión del marketing, en especial los aspectos de difusión y los aspectos de evaluación de la oferta y la demanda que tienen una mayor orientación externa, presentan la realización menos frecuente, aunque la necesidad de mejorar no es excesivamente amplia (quizá porque los encuestados no la consideran tan prioritaria como otras

áreas de la gestión). Las tareas con un marcado componente técnico (como puede ser la formación del personal, planes de ampliación de las instalaciones o ciertas tareas de difusión de las instalaciones) suelen presentar las menores tasas de realización.

La valoración en líneas generales de la gestión de instalaciones deportivas indica que los encuestados consideran que debería incrementarse la frecuencia de realización de las tareas, y debería mejorarse su realización, pero las diferencias entre la realidad (lo que se hace) y lo que los gerentes consideran la realización necesaria no son muy amplias: las puntuaciones son ligeramente inferiores a "la frecuencia necesaria" y se sitúan entre "es algo necesario mejorar" y "no es necesario mejorar. No obstante, en algunos aspectos, las puntuaciones son inferiores (por ejemplo, la frecuencia de realización de las tareas de marketing, o algunos items de la gestión de personal).

No obstante, los aspectos anteriores corresponden al contenido del puesto genérico. Sin embargo se aprecian diferencias entre distintos grupos de gerentes. En el apartado anterior se han mencionado las principales diferencias en la gestión de las instalaciones en función de la propiedad de las instalaciones. En especial, esas diferencias se concentran en las competencias de los gerentes en la gestión económica y la gestión de personal, y en la suficiencia de recursos destinados a mantenimiento. En diversos items de la gestión de la oferta, los objetivos de uno y otro tipo de instalaciones llevan a ofrecer distintos servicios en distinta medida. Sin embargo, dado que las escalas de respuestas suponen una puntuación relativa, existen pocas diferencias en cuanto a la necesidad de mejorar o incrementar la frecuencia de realización entre las instalaciones públicas y las privadas.

Pero aparte de la diferenciación entre las instalaciones públicas y las privadas, no todos los gerentes desempeñan su puesto de igual manera. Se han

identificado diversos perfiles de de la gestión de instalaciones, tanto considerada globalmente como en las diferentes áreas de la gestión consideradas.

Distinguiendo por áreas de la gestión, en cuatro de las áreas aparecen dos grupos de gerentes. Uno de ellos presenta puntuaciones ligeramente inferiores a los puntos considerados adecuados, correspondiendo a la descripción genérica realizada del puesto de gerente. Un grupo mucho más reducido de gerentes presenta puntuaciones claramente inferiores a las del grupo anterior. Estos dos grupos son los únicos identificados en la gestión de mantenimiento y en la gestión de la oferta de la instalación. En el área de la gestión económica, sin embargo, aparecen otros dos grupos muy reducidos de gerentes, uno de ellos caracterizado por presentar bajas puntuaciones en la frecuencia de realización de las tareas y muy baja necesidad de mejorarlas, y el otro por una alta frecuencia de realización y una alta necesidad de mejorar. En la gestión del personal, junto a los dos primeros grupos de gerentes, aparece un tercero cuyas puntuaciones son bajas. Sin embargo, los dos grupos que presentan puntuaciones claramente bajas se diferencian en cuanto a las competencias de los gerentes (uno de ellos presenta unas competencias muy amplias), y mientras uno supera al otro en la frecuencia de realización de las tareas, la situación se invierte en la necesidad de mejorar su realización. La gestión de marketing presenta cinco perfiles de desempeño distintos: uno de ellos presenta puntuaciones similares al grupo mayoritario de las otras áreas de la gestión (algo por debajo de lo conveniente), otro presenta puntuaciones más bajas en todas las variables, un tercero presenta puntuaciones más altas (prácticamente en los niveles considerados necesarios, y en otros dos grupos la gestión es prácticamente inexistente, diferenciándose entre sí en las competencias atribuidas al gerente y la necesidad de mejorar las tareas.

En cuanto a la gestión considerada globalmente, se identificaron cuatro perfiles gerenciales según las competencias que los encuestados presentan en cada una de las áreas. La existencia de cuatro grupos de gerentes que se diferencian en la amplitud de sus competencias sobre la gestión supone que existen situaciones muy variadas, y que de hecho, el contenido del puesto de trabajo de gerente de instalaciones deportivas no es uniforme.

Los cuatro grupos de gerentes presentan niveles de competencias distintas: cerca de la mitad de los encuestados presentan niveles moderadamente altos de competencias en las diversas áreas de la gestión; las competencias más reducidas corresponden a las del segundo grupo de profesionales, que sólo en la gestión del mantenimiento presentan un nivel moderado; un tercer grupo de profesionales, muy reducido, presentan competencias muy bajas en personal y mantenimiento, y moderadas en las tres áreas restantes, mientras que el último grupo de gerentes presenta los niveles de competencias más altos en las cuatro áreas de la gestión, superando a los tres grupos restantes. Conviene destacar la existencia de diferencias significativas en el tipo de puesto desempeñado por los integrantes de cada perfil. Los Directores de patronatos y fundaciones deportivas se agrupan en los perfiles que muestran mayores competencias en la gestión. También los directores de club o instalación se agrupan en una gran proporción en el perfil mayoritario, así como los Concejales de Deportes encuestados. Los Coordinadores o Directores de Servicios Directivos se integran en gran proporción en el perfil caracterizado por moderadas competencias en la oferta de la instalación y el personal y bajas competencias en las áreas restantes, mientras que los profesionales que desempeñan puestos con otra denominación se agrupan principalmente en el perfil de menores competencias. Esto supone que los puestos que más competencias reciben son los de Directores de Patronatos o Fundaciones deportivas, seguidos por los Directores de instalación o club, y de los Concejales.

Paralelamente, se han identificado tres grupos de gerentes en función de la frecuencia de realización de las tareas de las distintas áreas de la gestión de las instalaciones. Dos terceras partes de los encuestados realizan las tareas de la gestión con una frecuencia algo menor de lo necesario (con valores entre 2 y 2.5, aproximadamente). Un pequeño grupo de profesionales, por el contrario, desarrolla las tareas de las distintas áreas con una frecuencia claramente insuficiente, con puntuaciones inferiores a 2, excepto en la gestión del mantenimiento. Por último, cerca de la cuarta parte de los encuestados manifiestan que la frecuencia de realización de las tareas de gestión se acerca a la frecuencia que consideran necesaria, con puntuaciones muy próximas al punto 3.

Algunos de los resultados obtenidos en la fase cuantitativa contrastan con las opiniones expresadas por los propios gerentes en el transcurso de las mesas redondas realizadas, y durante los contactos mantenidos para la contestación del cuestionario. En primer lugar, los gerentes deportivos parecen tener una opinión más desfavorable del estado de las instalaciones y de la gestión de las mismas de la reflejada por las respuestas a los cuestionarios. Los resultados indican que la gestión de las instalaciones se acerca a lo que podría considerarse como adecuado, a pesar de innumerables manifestaciones de los propios encuestados sobre las dificultades con las que se enfrentan y la gran necesidad de mejorar la gestión. Esta discrepancia podría explicarse de dos formas. Los aspectos negativos se tienen más en cuenta que los positivos a la hora de realizar una valoración general, pero a través de un cuestionario extenso la valoración es más detallada y refleja toda una serie de aspectos que pasan más desapercibidos a la hora de formar una impresión global. Otra explicación tendría que ver con la utilización de quejas y malestar acerca del funcionamiento de las instalaciones como un mecanismo de autodefensa (expresado como "si las cosas no van bien es porque hay tantas dificultades, tan pocos recursos y tantos obstáculos que van más allá de mi actuación, que ya no puede

hacerse más de lo que se hace) y como protesta sobre la actuación de instancias superiores. Ambas hipótesis no son incompatibles y se ven apoyadas por el hecho de que la mayor parte de los comentarios acerca de las dificultades y mal funcionamiento de las instalaciones son atribuciones de carácter externo.

La gran variedad de funciones de los gerentes es otro aspecto relevante. En general los encargados de gestionar las instalaciones deportivas manifiestan que deben hacer frente a un rango excesivamente amplio de tareas y que les gustaría contar con un equipo de colaboradores que se responsabilizaran de diversas tareas de forma especializada, así como descargarse de tareas de tipo administrativo y burocrático. Dado el tamaño de las instalaciones muestreadas, esas demandas son realmente difíciles de cubrir, y los resultados de este estudio reflejan que las competencias de los gerentes son muy variadas. En algunos casos, los gerentes se ven descargados de ciertas tareas, pero paralelamente pierden las competencias sobre esas tareas. De modo semejante, en este estudio se ha realizado sistemáticamente un juicio de valor, atribuyendo un valor más positivo cuanto mayores fueran las competencias del gerente. Sin embargo, hay que distinguir entre la responsabilidad sobre las tareas y la realización de las tareas, tal como se distinguía en el capítulo 1 entre el trabajo que "hacen" los directivos y el trabajo que los directivos deben conseguir que hagan otros. Por tanto, en este estudio se ha entendido por competencias del gerente al hecho de ser responsable de su realización más que al hecho de realizarlo por sí mismo. En este sentido, el juicio de valor realizado tiene un sentido claro, ya que se considera más favorable la gestión cuando son los encuestados quienes son responsables de las decisiones pertinentes sobre esas tareas. Junto a ello, hay que tener en cuenta que la variable "competencias del gerente" no ofrece información acerca de quién es el responsable a menos que sea el propio encuestado. Si la responsabilidad recayese en subordinados del encuestado nos encontraríamos más cerca de las demandas realizadas por los gerentes en las mesas

redondas y en las opiniones no reflejadas por el cuestionario. Por el contrario, si las tareas son responsabilidad de personas externas al equipo gerencial, o de superiores del encuestado (como parece ser el caso), la situación supone una falta de autonomía por parte de los gerentes, que se interpreta de modo desfavorable en este estudio. Esa autonomía ha sido reclamada por los participantes en esta investigación, acompañada de las responsabilidades (y de la exigencia de las mismas) que conlleva.

En síntesis, el análisis del contenido del puesto de gerente de instalaciones deportivas ha permitido obtener información relevante acerca del desempeño mayoritario de la gestión de las instalaciones, permitiendo detallar las tareas principales de las distintas áreas de gestión. Asimismo, ha permitido identificar las diferentes formas de desempeñar cada una de las cinco áreas de la gestión consideradas en el estudio, que varían entre dos únicos perfiles (gestión del mantenimiento y gestión de la oferta) y cinco perfiles de desempeño (gestión de marketing). También se han determinado la existencia de perfiles gerenciales distinto en función de las competencias de los encuestados en las cinco áreas de la gestión, y en función de la frecuencia con que se realizan las distintas tareas. Además, se han estudiado las diferencias existentes en el contenido del puesto en función de la propiedad de la instalación, y del tamaño de la misma en el caso de las instalaciones públicas. Se han estudiado otras variables en el caso de los perfiles que consideran conjuntamente las diversas áreas de la gestión, pero sólo el tipo de puesto ha permitido establecer diferencias en las competencias de los profesionales. Finalmente, se ha podido contrastar con información cuantitativa, algunas de las creencias genéricas mantenidas acerca de la gestión de las instalaciones deportivas.

8.6. La formación en gestión de instalaciones deportivas.

Dado que el cuestionario utilizado en la fase cuantitativa de este estudio no ha incluido preguntas específicas sobre la formación en gestión deportiva, las conclusiones acerca de este punto se basan de manera especial en la fase cualitativa del estudio, así como de los resultados obtenidos sobre el desempeño de la gestión. Se trata por tanto de conclusiones derivadas de la forma en la que los encuestados desarrollan su trabajo.

Dos aspectos centrales de la formación en gestión deportiva fueron tratados de forma especial en las mesas redondas. Esos dos aspectos pueden considerarse como ejes vertebradores de la formación: el predominio de la formación deportivo sobre la empresarial, o viceversa, por un lado, y el carácter especializado o general que debe tener esa formación.

Los profesionales que proceden del mundo deportivo (en general Licenciados en Educación Física) se manifiestan a favor de que el conocimiento del deporte tenga un papel dominante en la formación en gestión deportivo (hay quien considera que un requisito previo para la formación en gestión deportiva debe ser la Licenciatura en Educación Física). Por otra parte, en el ámbito privado predominan (aunque no son exclusivos) las personas que proceden del mundo empresarial, quienes conceden una mayor importancia a la formación en Dirección de empresas. Ambas facetas de la formación son reconocidas tanto por quienes defienden la primera postura como la segunda, y lo que se cuestiona no es si es conveniente uno u otro aspecto, sino cual debe predominar y como debe accederse a ello.

Dada la evolución que la gestión deportiva está siguiendo, con una preocupación cada vez mayor sobre los aspectos de rentabilidad económica y eficacia

organizacional y de gestión, parece que la formación en aspectos empresariales debe incrementarse en el futuro. Sin embargo, debe destacarse que esa formación debe estar centrada en el ámbito específico del deporte, ya que las organizaciones deportivas presentan particularidades importantes. Además, el conocimiento del mundo deportivo y del fenómeno del deporte en nuestra sociedad deben primar en la formación en gestión deportiva, ya que como se ha puesto de manifiesto, no se trata de empresas y organizaciones sin más, sino de organizaciones y empresas deportivas. En la misma línea, las demandas de algunos de los participantes en este estudio reclamando que la formación se ajuste a las necesidades de los profesionales y a su contexto va en esta dirección.

Aquí no se tomará partido por ninguna de las dos posturas, simplemente se constatará la necesidad de incluir una amplia formación tanto en el campo deportivo como en el campo empresarial y puramente gerencial. La formación específicamente deportiva contribuirá a desarrollar el "sentido del negocio" reconocido como un aspecto decisivo de los directivos: estar preparado para captar por anticipado la evolución del sector al que se dedican. Esto incluiría en nuestra opinión, conocimientos genéricos sobre sociología del deporte, historia del deporte, filosofía del deporte, etc, que permita a los profesionales de la gestión conocer cuales son las funciones, demandas y modalidades relacionadas con la práctica deportiva.

Junto a ello, la consideración de una profunda formación en materia empresarial y gerencial, permitirá a los profesionales reducir las diferencias entre la gestión de las instalaciones deportivas y la gestión y dirección de empresas en general. Sin embargo, si esta faceta de la formación quiere tener éxito, debe estar sustentada en la realidad a la que deberá ser aplicada. Con esto queremos decir que la inclusión en los planes de formación en gestión deportiva de cursos y contenidos de gestión y dirección de empresas genéricos, sin más, debería ser rechazada en favor

de la inclusión de cursos de dirección y gestión de empresas adaptados al contexto deportivo y diseñados especialmente para estos programas. Parece evidente por tanto, que en la formación en gestión deportiva resulta imprescindible la colaboración entre los estudiosos y profesionales de la gestión y dirección de organizaciones y los profesionales del mundo del deporte y la educación física.

En cuanto al segundo eje vertebrador de la formación en gestión deportiva, las opiniones también están divididas, aunque probablemente sean más fáciles de integrar. Por un lado, quienes se centran en mayor medida en la formación de habilidades que permitan desarrollar la gestión deportiva con eficacia son partidarios de una formación generalista que proporcione herramientas a los profesionales para captar las demandas y poner en marcha las iniciativas necesarias. Esta formación se basa en la consecución de una serie de capacidades por parte de los profesionales, capacidades que son las mismas en líneas generales para todos los ámbitos de la gestión deportiva, con ligeros matices. Por otra parte, quienes defienden que la formación debe ajustarse al máximo a las necesidades de aquellos que se están formando, son partidarios de programas de formación "a la medida", específicos, ya que el nivel de la formación puede variar de forma importante. Según esta segunda postura, no es lo mismo gestionar una infraestructura olímpica que instalaciones en pequeños municipios. En la práctica, esto supone que cada curso, y casi cada alumno deben contar con planteamientos diferentes. Aunque esto es cierto, al menos en parte, en este trabajo interesa sobre todo descubrir líneas genéricas en la formación en gestión deportiva. Expresar que cada curso de gestión deportiva debe ser distinto, aún siendo útil, no supondría ningún avance para nuestra investigación.

Es por ello, que somos partidarios de integrar ambas posturas. Por un lado, debe fomentarse la adquisición de habilidades y capacidades genéricas que permitan a

los profesionales desenvolverse con éxito en distintos niveles y entornos. Por otro lado, conviene centrarse en la mayor medida posible en las distintas necesidades, para no caer en generalizaciones abstractas que no sean útiles a quienes siguen esa formación. No obstante, esta segunda postura supone que quienes siguen estos programas de formación ya tienen claros sus intereses y sus necesidades, esto es, siguen esa formación partiendo de una situación concreta: son personas con responsabilidades de gestión que quieren perfeccionar su formación.

Si por el contrario, lo que se pretende es definir cuál debe ser la formación básica que debe desarrollarse antes de entrar en el mercado laboral, los cursos "a medida" ya no son tales, sino que interesa una formación más general, que permita acceder a esas personas a una variedad de situaciones y contextos. No obstante, no debe olvidarse que en nuestro país, la formación en gestión deportiva no puede limitarse sólo a las personas que van a incorporarse al mercado laboral de la gestión deportiva, sino que debe abarcar a una gran proporción de los profesionales que ya ocupan en la actualidad puestos de gestión.

En definitiva, una serie de capacidades y habilidades son necesarias. Además, una serie de técnicas y conocimientos serán necesarios, pero probablemente habrá diferencias en esa necesidad según el nivel y el ámbito en el que cada uno vaya a desempeñar la gestión deportiva. Trataremos a continuación cuales deben ser esos contenidos y capacidades.

Los resultados de la fase cuantitativa del estudio permiten señalar donde están las deficiencias más importantes en la formación de los gerentes, a la vez que identificar cuáles son sus principales responsabilidades. Como ya se ha mencionado, la gestión de la oferta y la gestión del mantenimiento de las instalaciones son los aspectos fundamentales del puesto de gerente de instalaciones deportivas. Esto

supone la necesidad de incluir en la formación de los gerentes deportivos conocimientos específicos y amplios sobre la infraestructura deportiva, materiales y diseño de instalaciones. Desde las características principales y costes de mantenimiento al tratamiento de situaciones de excepción (averías, deterioro, renovación), deberían ser considerados. Además, dada la evolución constante de estos aspectos, la formación en gestión deportiva debería comprender los recursos que permitan a los gerentes su actualización constante y reciclaje profesional.

En cuanto a la gestión de la oferta, aquí resulta vital el conocimiento del mundo deportivo (niveles de práctica, demandas deportivas de la población, modalidades deportivas, etc), así como otros aspectos de gran importancia: la programación de actividades, organización de eventos deportivos y competiciones, conocimiento de las posibilidades de ampliar la oferta, etc. Una serie de habilidades resultan imprescindibles (negociación, resolución de conflictos, solución de problemas, comunicación interpersonal, coordinación y dirección de equipos) si se pretenden conseguir objetivos como convenios de utilización, coordinación en el uso de la instalación, acuerdos de cesión o de patrocinio, optimizar el uso de la instalación por parte de clubs, etc...

Por lo que respecta a la gestión económica y administrativa, deben destacarse diversos puntos. En primer lugar, la gestión contable, los aspectos presupuestarios y de control del gasto, la obtención de recursos económicos y en general todo lo que tiene que ver con la financiación son aspectos muy destacados de la gestión de las instalaciones, aunque algunos de los encuestados tienen la posibilidad de delegar estas responsabilidades. Dado que la rentabilidad económica de las instalaciones está adquiriendo protagonismo progresivamente, estos aspectos cobran especial relevancia. Junto a ellos, los aspectos legislativos no deben ser olvidados, tanto por lo que se refiere a derechos y obligaciones de los gerentes y la instalaciones

condiciones de seguridad y salud, aspectos laborales y sindicales, fiscales, legislación deportiva, ordenación organizativa del deporte (fundaciones, patronatos, etc) y en especial todo lo referente al funcionamiento de la Administración Pública. Este punto es fundamental en la formación en gestión deportiva, y de modo especial para quienes vayan a incorporarse a instalaciones públicas, aunque no sólo en este caso. Las relaciones de las instalaciones deportivas con la Administración Pública suponen toda una serie de condicionantes en su funcionamiento, en el desempeño del trabajo del gerente, en los objetivos de la instalación, las relaciones con el nivel político de la gestión deportiva, etc... Por todo ello, estos aspectos deben estar contemplados en los planes de formación en gestión deportiva. Debe recalcarse la importancia de la obtención e incremento de los recursos económicos de la instalación, y las relaciones con las instancias políticas de la gestión deportiva (Ayuntamientos, Concejales de Deportes, Federaciones) tanto en relación con la clarificación de sus funciones y responsabilidades como en la resolución de conflictos, etc... Debe recordarse que en las instalaciones deportivas públicas las relaciones entre el gerente y sus superiores políticos no están claramente definidas y sus funciones muchas veces se entremezclan, se confunden o pierden autonomía. En esta situación, los gerentes deben estar preparados para hacerse cargo de una mayor proporción de responsabilidades y decisiones, mientras que el nivel político debería precisar su función de establecer directrices y objetivos, dejando su aplicación en manos de los profesionales de la gestión.

Por lo que respecta a las mayores demandas de los profesionales de la gestión en función de los resultados más negativos de su desempeño, debe hacerse especial hincapié en dos aspectos: los aspectos más profesionales de la gestión de personal, y la gestión del marketing. Temas como la selección de personal, formación y capacitación, compensaciones, desarrollo de la carrera, etc, muestran una realización muy pobre en el contexto de la gestión de instalaciones. Esta situación

supone al menos la necesidad de incluir estos aspectos en los planes de formación en gestión deportiva, y tal vez, reformas importantes en el desempeño de la gestión de las instalaciones, que no obstante no podrán ser puestas en práctica hasta que los gerentes no tengan capacitación en esta área. Por su parte, el marketing se va a convertir (si no lo es ya) en una herramienta fundamental para los gerentes de las instalaciones, tanto para alcanzar los niveles requeridos de rentabilidad económica y social como para satisfacer convenientemente las demandas y necesidades de sus usuarios y su personal. Sin embargo, es precisamente en esta área donde se perciben las actuaciones más deficitarias de los encuestados. Además, parece que en algunos casos, debe comenzarse por modificar las actitudes de algunos profesionales que no consideran necesario mejorar su desempeño en este campo.

Otras de las necesidades importantes detectadas en el estudio tienen que ver con la escasez de recursos económicos (por ejemplo, reformas y ampliaciones de las instalaciones, o aspectos de planificación económica). Esto significa recalcar nuevamente la necesidad de incluir en la formación en gestión deportiva el desarrollo de habilidades en la captación de recursos y en la planificación a largo plazo. En el capítulo 6 se ha puesto de manifiesto que los gerentes de instalaciones deportivas desarrollan principalmente un papel de administradores de los recursos existentes, en la mayoría de las áreas de la gestión: administradores y supervisores de los recursos económicos y el gasto, supervisores del equipo humano y asignadores de tareas, o supervisores de mantenimiento. Sin embargo, las actividades más relacionadas con la planificación a largo plazo, con el desarrollo del potencial de l equipo de trabajo, con la ampliación y rediseño de las instalaciones, etc, presentan un peso específico menor en el trabajo cotidiano de los profesionales. Las hipotéticas razones de esta situación ya ha sido apuntadas: escasa formación de los profesionales, la reserva de estas funciones a manos de los superiores políticos de los gerentes, escasez de recursos y medios para llevar a cabo estas tareas...

Si en el futuro estos aspectos deben ser incorporados en mayor medida al desempeño cotidiano de la gestión (lo que parece ser la tendencia además de lo deseable), deben ser contemplados en los planes de formación en gestión deportiva. Además, deberá intentarse que los profesionales cuenten con los medios necesarios para llevarlos a cabo, desde los aspectos legislativos que permitan seleccionar adecuadamente a los empleados hasta los recursos económicos que permitan una planificación a largo plazo de la ampliación de las instalaciones. Pero por eso mismo, ello supone un mayor protagonismo de los profesionales en la negociación y captación de mayores recursos económicos, de nuevas formas de rentabilizar y utilizar la instalación y la contemplación de nuevas iniciativas para la mejora de las instalaciones (como la utilización mancomunada, el uso para la educación física escolar, etc...).

Para finalizar, se mencionarán tres puntos de interés. En primer lugar, la inclusión en la formación sobre gestión deportiva de diversas áreas de contenidos que tienen que ver con la dirección organizacional. En segundo lugar, la consideración de numerosas habilidades y capacidades requeridas para el desempeño de puestos de gestión. En tercer lugar, el carácter práctico que debe tener la formación en gestión deportiva.

En la gestión de instalaciones deportivas deberían considerarse diversas áreas de contenidos que permitan obtener a los profesionales un conocimiento de la naturaleza organizacional de las instalaciones: desde conocimientos de estructura organizacional, dirección de recursos humanos, o relaciones laborales, hasta temas sobre Dirección por objetivos, Psicología y Sociología de las Organizaciones o Desarrollo organizacional, deben complementar la formación específica en gestión y dirección de empresas.

En cuanto a las habilidades y capacidades que deben fomentarse en los profesionales de la gestión de instalaciones deportivas, en el capítulo 5 se han citado algunas de ellas: relaciones interpersonales y comunicación, capacidad de análisis de la realidad, sensibilidad en la percepción del entorno, capacidades de planificación y organización, y sobre todo sentido común. Otras han sido mencionadas en el presente apartado: negociación, resolución de conflictos, solución de problemas, coordinación y dirección de equipos. A todas ellas habría que añadir la capacidad de liderazgo y supervisión, la capacidad de motivar e ilusionar no sólo a los empleados sino a usuarios, posibles patrocinadores y a la comunidad en general, y la capacidad de relacionarse con naturalidad con todo tipo de personas, lo que corrientemente se denomina relaciones públicas. Si se escogen las palabras clave de todas estas capacidades, varios términos destacan: planificación, organización, supervisión y comunicación. En definitiva, ello supone capacidad de análisis y de abstracción junto a habilidades personales, así como un indudable sentido práctico.

Por último, cabe destacar el carácter práctico que debe tener la formación sobre gestión deportiva. La importancia de la práctica de la gestión como parte del proceso de formación, manifestada por algunos participantes en el estudio, es coherente con las aportaciones de numerosos estudios, en especial norteamericanos, en los que se destaca la relevancia de los "practicum" e internados en la formación sobre gestión deportiva. Junto a la formación "en la práctica", también se ha destacado la importancia de que los planes de formación se adapten a la realidad deportiva (y ya se ha mencionado en el capítulo 3 que algunos instrumentos de formación proceden de otros campos de aplicación, sin ninguna adaptación previa al contexto deportivo). Por último, en la misma línea se ha mencionado la conveniencia de que los procesos de formación sobre gestión deportiva sean procesos abiertos y continuos con especial protagonismo del debate y el intercambio de experiencias,

destinado a resolver los problemas concretos de los profesionales de la gestión, tanto actuales como los futuros.

En definitiva, puede afirmarse que los contenidos de la formación en gestión deportiva aquí sugeridos coinciden en líneas generales con las propuestas de formación realizadas en los centros norteamericanos (cfr. Chason, 1985 para un resumen de los programas especializados en gestión deportiva en EE. UU.), y con los resultados de los estudios que siguen el enfoque que aquí se ha denominado "curricular", salvando las distancias existentes entre la situación del deporte en nuestro país y la de otros países más avanzados en esta materia como son EE. UU. y Canadá.

8.7. Consideraciones finales.

El presente estudio ha intentado responder a tres cuestiones principales, pero en el proceso de alcanzar esas respuestas surgen inevitablemente otros interrogantes. Algunas de las cuestiones que quedan abiertas para futuros trabajos se exponen a continuación.

La importancia que los encuestados atribuyen a cada una de las tareas de su trabajo puede 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. Este aspecto debería ser estudiado con mayor profundidad para clarificar si los aspectos que más deben mejorar deben hacerlo por tratarse de las tareas más vitales para la organización o por realizarse con los menores niveles de gravedad. En este trabajo se ha intentado aclarar este punto comparando las puntuaciones en la

frecuencia de realización y en la necesidad de mejorar las tareas, pero debería hacerse un estudio más profundo de este aspecto.

Las diferencias en la gestión de las instalaciones en función de su tamaño, que en principio parece que deberían producirse, no se han manifestado con claridad en el contenido del trabajo de los gerentes de las instalaciones. Tal vez ello se deba a que las diferencias en el tamaño de las instalaciones encuestados no son suficientes para diferenciar el contenido de la gestión, o bien porque las diferencias en el tamaño se producen junto a diferencias en la estructura que no han sido recogidas en la muestra (por ejemplo, si en cada instalación se ha encuestado al responsable de realizar las mismas funciones sin tener en cuenta su posición en la escala jerárquica de la organización). Convendrá asegurarse en el futuro si el tamaño de la instalación produce diferencias en la gestión de la instalación, aunque no aparezcan diferencias en el trabajo de los gerentes.

Una cuestión de gran interés estriba en el grado de acuerdo que los usuarios de las diversas instalaciones encuestadas presenten 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.

Finalmente, anotaremos como un aspecto de gran interés para investigaciones futuras, el contenido, las funciones y las responsabilidades de las personas que ocupan los niveles de gestión superiores al puesto del gerente (que en

las instalaciones públicas hemos denominado "el nivel político" de la gestión). Sería de gran interés que, en la medida de lo posible, se desarrollasen esfuerzos para perfeccionar y racionalizar las actuaciones de los diferentes implicados en la gestión de las instalaciones deportivas, comenzando por los propios gerentes pero abarcando a todos los niveles que participan en ella. En principio, la evidencia disponible no permite establecer si el actual reparto de funciones (más teórico que real) es el más conveniente para el funcionamiento de las instalaciones, y si el resto de personas que intervienen en la gestión están cumpliendo de manera adecuada su papel.

Así pues, si bien el presente 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, nuevas cuestiones quedan abiertas, que deberán ser contestadas en próximos estudios.

REFERENCIAS.

REFERENCIAS

- Ackroyd, S.; Hughes, J. A. y Soothill, K. (1989). Public Sector Services and their Management. *Journal of Management Studies*, 26(6), 603-619.
- Akehurst, G. (1989). Service Industries. En P. Jones (Ed.), *Maagement in Service Industries*. London: Pitman.
- Aldenderfer, M. S. y Blashfield, R. K. (1984). *Cluster Analysis* . (Sage University Papers on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-044 ed.). Beverly Hills, CA: SAGE.
- Armistead, C. G. (1989). Customer service and operations management in service business. *The Service Industries Journal*, 9(2), 247-260.
- 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: Wiley
- AUDIT Commission (1990). *Local Authority Support for Sport: A Management Handbook* (1/90 12521). The Audit Commission for Local Authorities in England and Wales. Her Majesty's Stationery Office.
- Baehr, M. E. (1988). The Managerial and Professional Job Functions Inventory. En S. Gael (Ed.), *The job analysis hadbook for business, industry and government* (pp. 1072-1085). New York: Wiley
- Bagchus, P. M. y Van Dooren, F. J. P. (1984). The management of organizations. En P. J. D. Drenth; H. Thierry; Ch. J. De Wolff y P. J. Willems (Eds.), *Handbook of work and organizational Psychology* (pp. 855-888). Wiley & Sons.
- Banks, M. H. (1988). Job Components Inventory. En S. Gael (Ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government* (pp. 960-974). New York: Wiley
- Bateson, J. E. G. (1990). Evaluating the role and place of marketing in Service firms. En Bowen, Chase, Cummings and Associates (Eds.), *Service Management Effectiveness* (pp. 324-342). Jossey-Bass.

Benn, S. I. y Gaus, G. F. (1983). *Public and private in social life*. New York: St. Martin's Press.

Bentley, T. J. (1984). *The Management Services Handbook*. Holt, Rinehart and Winston, Ltd.

Berry, L. L.; Zeithaml, V. A. y Parasuraman, A. (1985). Quality counts in service too. *Business Horizons*, (M/J), 44-52.

Boisot, M. y Guo Liang, X. (1992). The nature of managerial work in the chinese enterprise reforms. A study of six directors. *Organization Studies*, 13(2), 161-184.

Boix, R. y cols. (1985). *Les instal·lacions esportives a les comarques de Barcelona*. Barcelona: Diputació de Barcelona.

Boné, A. (1991). Recursos destinados al deporte, métodos de estudio y su gestión. En *Políticas Deportivas e Investigación Social (Congreso Constituyente de la A. E. I. S. A. D.)*, (pp. 159-224). Pamplona, 19-21 de Abril.

Booms, B. H. y Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. En J. H. Donnelly y W. R. George (Eds.), *Marketing of services*. Chicago, IL: American Marketing Association.

Bowen, D. E., Chase, R. B., Cummings, T. G. and Associates (1990). *Service Management Effectiveness*. Jossey-Bass.

Bowen, D. E. y Cummings, T. G. (1990). Suppose we took Service seriously? En Bowen, Chase, Cummings and Associates (Eds.), *Service Management Effectiveness*. Jossey-Bass.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. Wiley

Bozeman, B. (1987). *All Organizations are public*. Jossey-Bass.

- Branch Jr., D. (1990). Athletic Director Leader Behavior as a predictor of Intercollegiate Athletic Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management*, 4, 161-173.
- Brassie, P. S. (1989). A student buyer's guide to sport management programs. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 60(N/D), 25-28.
- Brown, S. C. (1988) *Predictors of succes in graduate study of sport management in time of employment after graduation*. Doctoral Thesis (Ann Arbor, MI: Dissertation Information Service), Ohio State University
- Brown, S. C. (1990). Selecting students for graduate academic succes and employability: a new research direction for sport management. *Journal of Sport Management*, 4, 133-146.
- Burriel, J. C. (1991). Perspectivas en el diseño de las políticas deportivas municipales. En *Políticas Deportivas e Investigación Social (Congreso Constituyente de la A. E. I. S. A. D.)*, (pp. 67-96). Pamplona, 19-21 de Abril.
- Butler, G. V. (1986). *Organization and Management* . London: Prentice-Hall.
- Buttle, F. (1989). Marketing services. En P. Jones (Ed.), *Management in service industries* (pp. 234-259). London: Pitman.
- Carlson, S. (1951). *Executive Behavior* . Stockholm: Strömbergs.
- Collier, D. A. (1987). *Service Management: Operating Decisions*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Cottle, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente*. Díaz de Santos (ed. original en inglés, Wiley 1990).
- Coulson-Thomas, C. (1991). Competent Directors: Boardroom Myths and realities. *Journal of General Mangerment*, 17(1), 1-26.

Cunningham, J. W. (1988). Occupation Analysis Inventory. En S. Gael (Ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government* (pp. 975-990). New York: Wiley

Cuskelly, G. y AULD, Ch. J. (1991). Perceived importance of selected job responsibilities of sport and recreation managers: an Australian perspective. *Journal of Sport Management*, 5, 34-46.

Chase, R. B. (1978). Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*, 56(6), 137-142.

Chason, R. F. (1985) *A survey of athletic directors, principals and facility directors to determine the need and curriculum content of a sport administration program*. Doctoral Thesis (Ann Arbor, MI: Dissertation Information Service), Middle Tennessee State University.

Chelladurai, P. (1985). *Sport Management: Macro perspectives*. Sports Dynamics.

Dahl, R. A. y Lindbloom, C. E. (1953). *Politics, economics and welfare*. Harper and Brothers: New York.

Dakin, R. S. y Hamilton, R. T. (1990). How "general" are your General Managers? *Management Decision*, 28(1), 32-37.

Davis, S. M. (1983). Management Models for the futur. *New Management*, (Spring), 12-15.

Denton, D. K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Díaz de Santos (ed. original en inglés, Gulf Publishing Co, 1989).

DeSensi, J. T. y Koehler, L. S. (1989). Sport and fitness management: opportunities for women. *Journal of Physical Education, recreation and dance*, 60(March), 55-57.

Donnelly, Gibson e. Ivancevich (1984). *Fundamentals of Management*. (5^a ed.). Business Publications, inc.

-
- Donnelly, J. H. and George, W. (1981). *Marketing of Services*. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of industrial and Organizational Psychology* (pp. 283-357). Chichester, UK: Wiley.
- Evans, D. (1992). *Supervisory Management*. London: Casell.
- Fayol, H. (1949). *Industrial and General Administration*. (Edición original, 1916). London: Pitman.
- Fielding, L. W.; Pitts, B. G. y Miller, L. K. (1991). Defining quality: Should educators in Sport Management programs be concerned about accreditation? *Journal of Sport Management*, 5, 1-17.
- Fitzsimmons, J. A. (1990). Making continual improvement a competitive strategy for service firms. En Bowen, Chase, Cummings and Associates (Eds.), *Service Management Effectiveness* (pp. 284-295). Jossey-Bass.
- Fleishman, E. A. y M., M. D. (1988). Ability Requirements Scales. En S. Gael (Ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government* (pp. 917-935). New York: Wiley.
- Flynn, J. P. y Díaz, A. (1987). *La gerencia en los servicios sociales*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Flynn, N. (1989). Public Sector Services. En P. Jones (Ed.), *Management in Service Industries* (pp. 96-107). London: Pitman.
- Fox, P. (1991). Exploring Managers' Jobs. *International Journal of Manpower*, 12(7), 20-30.
- Fuertes, F. (en prensa). Análisis de puestos: fundamentos y técnicas. En *Intervención en las Organizaciones*

- Gael, S. (1988). *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government*. New York: Wiley.
- García Ferrando, M. (1986). *Hábitos deportivos de los españoles*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- García Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte*. Madrid: Alianza.
- García Ferrando, M. (1991). El conocimiento de la realidad deportiva española. *En Políticas Deportivas e Investigación Social (Congreso Constituyente de la A. E. I. S. A. D.)*, (pp. 43-65). Pamplona, 19-21 de Abril.
- Ginter, P. M.; Rucks, A. C. y Duncan, W. J. (1989). Characteristics of Strategic Planning in Selected Service Industries and Planner Satisfaction with the process. *Management International Review*, 29(2), 66-74.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Hafsi, T. y Koenig, C. (1988). The State-SOE Relationship: some patterns. *Journal of Management Studies*, 25(3), 235-249.
- Haggerty, T. R. y Denomme, D. (1991). Organizational Commitment in sport clubs: a multivariate exploratory study. *Journal of Sport Management*, 5, 58-71.
- Haggerty, T. R. y Paton, G. (1984). *Financial Management of sport related organizations*. (Stipes Monograph Series on Sport and Physical Education Management). Stipes.
- 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.

-
- Harrow, J. y Willcocks, L. (1990). Public Services Management: Activities, initiatives and limits to learning. *Journal of Management Studies*, 27(3), 281-304.
- Hatfield, B. ; Wrenn, J. y Bretting, M. (1987). Comparison of job responsibilities of intercollegiate athletic directors and professional general managers. *Journal of Sport Management*, 1, 129-145.
- Heineman, K. (1991). Tendencias de la investigación social aplicadas al deporte. En *Políticas Deportivas e Investigación Social (Congreso Constituyente de la A. E. I. S. A. D.)*, (pp. 5-41). Pamplona, 19-21 de Abril.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (1989). *Management*. (5ª ed.). Addison-Wesley.
- Henry, I. P. (1992). *The Politics of Leisure Policy*.
- Heskett, J. L. (1990). Rethinking Strategy for Service Management. En Bowen, Chase, Cummings and Associates (Eds.), *Service Management Effectiveness* (pp. 17-40). Jossey-Bass.
- Hill, T. P. (1977). On Goods and Services. *Review of Income and Wealth*, 23, 315-338.
- Horovitz, J. y Cudennec-Poon, Ch. (1990). Putting service quality into gear. *The Service Industries Journal*, 10(4), 249-265.
- Houlihan, B. (1991). *The government and politics of sport*. Londres: Routledge.
- Howell, J. C. (1986) *Physical education and athletic facilities: analysis of usage and financial problems*. Doctoral Thesis (Ann Arbor, MI: Dissertation Information Service), Oregon State University.
- Inglis, S. (1991). Influence In and Around Interuniversity Athletics. *Journal of Sport Management*, 5, 18-33.

- Jaeger, J. (1982). The concept of corporate planning. *Health Care Management Review*, (summer), 19-27.
- Jamieson, L. M. (1987). Competency-based approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, 1, 48-56.
- Johnston, R. (1989). Developing competitive strategies in service industries. En P. Jones (Ed.), *Management in Service Industries*. London: Pitman.
- Jones, P. (1989). *Management in Service Industries*. London: Pitman.
- Jones, P. y Ricks, S. (1989). Service organizations-Structure and performance. En P. Jones (Ed.), *Management in Service Industries*. London: Pitman.
- Joyce, V. F. y Slocum, J. W. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management Journal*, 21, 721-742.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52, 90-102.
- Kelley, D. R.; Beitel, P. A.; DeSensi, J. T. y Blanton, M. D. (1991). Career considerations. En B. L. Parkhouse (Eds.), *The management of sport: its foundation and application*, (pp. 12-26). St. Louis: Mosby-Year Book.
- Kelly, G. E. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*. Norton.
- Keys, B. and Henshall, J. (1990). *Supervision: Concepts, skills and assessment*. Wiley.
- Kjeldsel, E. K. M. (1990). Sport management careers: a descriptive analysis. *Journal of Sport Management*, 4, 121-132.
- Klemp, G. O. J. (1978). *Job competence assessment*. Boston: McBeer and Company.

-
- Klemp, G. O. J. (1980). *The assessment of occupational competence*. National Institute of Education.
- Kooiman, J. y Elliasen, K. A. (eds.) (1987). *Managing Public Organizations*. Sage.
- Kotler, P. (1980). *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Lambrecht, K. W. (1986) *An analysis of the competencies of athletic club managers*. Doctoral Thesis (Ann Arbor, MI: Dissertation Information Service), Oregon State University.
- Lambrecht, K. W. (1987). An analysis of the competencies of sports and athletic club managers. *Journal of Sport Management*, 1, 116-128.
- Lambrecht, K. W. (1991). A study of curricular preparation needs for sport club managers. *Journal of Sport Management*, 5, 47-57.
- Lawshie, C. H. (1984). *A practitioner's Thoughts on Job Analysis*. Bowling Green State University.
- Lehtinen, U. y Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
- Levine, E. L.; Thomas, J. N. y Sistrunk, F. (1988). Selecting a Job Analysis Approach. En S. Gael (Ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government* (pp. 337-352). New York: Wiley.
- Lewis, B. (1989). Customer Care in Service Organizations. *Marketing Intelligence and Planning*, 7(5/6), 18-22.
- Lopez, F. M. (1988). Threshold Traits Analysis. En S. Gael (Ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government* (pp. 880-901). New York: Wiley.
- Lopiano, D. A. (1984). How to pursue a sport management career. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 55(September), 15-19.

- Lovelock, C. H. (1980). Towards a classification of services. En C. W. Lamb y Dunne P. M. (Eds.), *Theoretical Developments in Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Lovelock, C. H. (1984). *Services Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lovelock, C. H. (1988). *Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Maister, D. H. y Lovelock, C. H. (1982). Managing facilitator services. *Sloan Management Review*, **23**(4), 19-31.
- Mallory, G. R. y Mollander, Ch. F. (1989). Managing in the front line: the changing role of supervisors. *Journal of General Management*, **14**(3), 35-45.
- Martínez del Castillo, J. (1983). Los procesos de gestión de los equipamientos como condicionantes de las prácticas físicas de tiempo libre, hacia un nuevo modelo de gestión. En *I Simposio Nacional El deporte en la Sociedad Española Contemporánea*. Madrid, 23-25 de Noviembre: Ministerio de Cultura.
- 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.
- Mascarenhas, B. (1989). Domains of State-owned, privately held and publicly traded firms in international competition. *Administrative Science Quarterly*, **34**(December), 582-597.
- McCormick, E. J. (1976). Job and task analysis. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* Chicago: Rand McNally.
- McCormick, E. J. y Jeanneret, P. R. (1988). Position Analysis Questionnaire. En S. Gael (Ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government* (pp. 825-842). New York: Wiley.

-
- Mikalachki, A. ; Zeigler, E. F. y Leyshon, G. (1988). *Change process in sport and physical education management*. (Stipes Monograph Series on Sport and Physical Education Management). Stipes.
- Mills, P. K. (1986). *Managing Service Industries* . Cambridge, MA: Ballinger.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work* (Edición en castellano, Ariel, 1983). New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg on Management*. Madrid: Díaz de Santos. (ed. original en inglés, 1989).
- Molz, R. (1989). Privatization of Government Enterprise: The challenge to Management. *Management International Journal*, 29(4), 29-44.
- Mullin, B. J. (1980). Sport Management: The nature and utility of the concept. *Arena Review*, 4(3), 1-11.
- Oberoi, U. y Hales, C. (1990). Assessing the Quality of the Conference Hotel Service Product: TOwards an empirically based model. *The Service Industries Journal*, 10(4), 700-721.
- Olafson, G. A. (1990). Research design in Sport Management: What's missing, what's needed? *Journal of Sport Management*, 4, 103-120.
- Page, R. C. (1988). Managerial Position Description Questionnaire. En S. Gael (Ed.), *The job analysis handbook for business, industry and government* (pp. 860-879). New York: Wiley.
- Parasuraman, A.; Zeithalm, V. A. y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4).
- Parkhouse, B. L. (1984). Sport Management. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 55(September), 12-14.
- 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.
- Parks, J. B. y Quain, R. J. (1986). Sport Management Survey: Curriculum Perspectives. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 57(April), 22-26.
- Pearn, M. y Kandola, R. (1988). *Job Analysis: A practical guide for managers*. London: Institute of Personnel Management.
- Peiró, J. M. (dir.). (1987). *Estudio Psicosocial de la Demanda y Uso de Instalaciones Deportivas en la Comunidad Valenciana*. Conselleria de Cultura, Educació i Ciència de la Generalitat Valenciana.
- Peiró, J. M. (dir.). (1990). *Estudio Psicosocial de la Demanda y Uso de Instalaciones Deportivas en la Comunidad Valenciana. Tercer Informe: Análisis Diferenciales*. Conselleria de Cultura, Educació i Ciència de la Generalitat Valenciana.
- Perry, J. L. y Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.
- Primoff, E. S. y Eyde, L. D. (1988). Job Element Analysis. En S. Gael (Ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government* (pp. 807-824). New York: Wiley.
- Puig, N. (1983). Reflexión sobre los equipamientos deportivos. En *I Simposio Nacional El deporte en la Sociedad Española Contemporánea*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- Quain, R. J. y Parks, J. B. (1986). Sport Management Survey: Employment Perspectives. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 57(April), 18-21.

-
- Ramos, J. (1991) *Gestión de instalaciones deportivas y actitudes y conductas de sus usuarios*. Tesis de Licenciatura (Dir.: Peiró, J. M. y Valcárcel, P.), Universitat de València.
- Ramos, J.; González, P.; Codoñer, C.; Roig, M. C.; Cuadrado, J.; Domingo, V. J. y Peiró, J. M. (dir.). (1991). *Gestión de instalaciones deportivas y su incidencia sobre las actitudes y conductas de los usuarios*. Consejo Superior de Deportes.
- Ramos, J.; Peiró, J. M.; Zornoza, A. y González, P. (1991). Influencia de la gestión de instalaciones deportivas sobre la satisfacción con el uso de instalaciones. Trabajo presentado al *III Congreso de Evaluación Psicológica*. Barcelona, 25-28 Septiembre, 1991.
- Rea, D. M. (1989). Strategy in public sector service organisations. En P. Jones (Ed.), *Management in Service Industries* (pp. 146-159). London: Pitman.
- Recreation Management Training Committee (1984). *Recreation Management Training Committee: Final Report*. (1/84 3125). Her Majesty's Stationery Office.
- Riddle, D. I. (1990). Key Strategic Decisions for Service Firms. En Bowen, Chase, Cummings and Associates (Eds.), *Service Management Effectiveness* (pp. 41-63). Jossey-Bass.
- Roth, V. J. y Bozinoff, L. (1989). Consumer satisfaction with government services. *Service Industries Journal*, 9(4), 29-43.
- Rubenstein, A. H. y Geisler, E. (1990). The impact of information technologies on operations of service sector firms. En Bowen, Chase, Cummings and Associates (Eds.), *Service Management Effectiveness* (pp. 266-283). Jossey-Bass.
- Rushton, A. y Carson, D. J. (1989). Services-Marketing with a difference? *Marketing Intelligence and Planning*, 7(5/6), 12-17.

- Saleh, F. y Ryan, Ch. (1991). Analysing service quality in the hospitality industry using the Servqual model. *The Service Industries Management*, 11(3), 324-343.
- Sanz, M. J.; González, P.; Ramos, J.; Codoñer, C.; Roig, M. C. y Peiró, J. M. (dir.). (1991). *Influencia de la infraestructura deportiva disponible sobre la práctica deportiva y las actitudes acerca de la política de palnificación deportiva*. Consejo Superior de Deportes.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P. y Wyckoff, D. D. (1978). *Management of Service Operations*. Allyn & Bacon
- Sasser, W. E. y Fulmer, W. E. (1990). Creating personalized service delivery systems. En Bowen, Chase, Cummings and Associates (Eds.), *Service Management Effectiveness* (pp. 213-233). Jossey-Bass.
- Sayers, P. (1991). *Managing Sport and Leisure Facilities*. E & FN Spon: Londres.
- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for Productivity*. (3ª ed.). Wiley.
- Schlissel, M. R. y CHasin, J. (1991). Pricing of services: An interdisciplinary review. *The Service Industries Journal*, 11(3), 271-286.
- Schneider, B. (1990). Alternative Strategiesfor creating service-oriented organizations. En Bowen, Chase, Cummings and Associates (Eds.), *Service Management Effectiveness* (pp. 126-151). Jossey-Bass.
- Segal-Horn, S. (1989). The globalisation of service firms. En P. Jones (Eds.), *Management in Service Industries* (pp. 127-145). London: Pitman.
- Smith, M. (1980). Applications and Uses if Repertory Grids in Management Education. En J. Beck y Ch. Cox (Eds.), *Advances in Management Education*. Wiley and Sons.
- Smith, M. (1986). A repertory grid analysis of supervisory jobs. *International Review of Applied Psychology*, 35, 501-512.

-
- Smith, M. y Stewart, B. J. M. (1977). Repertory Grid: a flexible tool for establishing the content and structure of a manager's thoughts. En D. Ashton (Ed.), *Management Bibliographies & Reviews*. Bradford: MCB Press.
- Soria, M. A. y Cañellas, A. (1991). *La animación deportiva* .
- Starr, M. K. (1971). *Management: A model approach*.. Harcourt.
- Stewart, R. (1967). *Managers and their Jobs*. London: Heinemann.
- Stewart, R. (1976). *Contrasts in Management*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Stewart, R. (1989). Studies of managerial jobs and behavior: the ways forward. *Journal of Management Studies*, 26(1), 1-10.
- Stewart, R. (1991). Classifying different types of managerial jobs. *Personnel Review*, 20(3), 20-26. (publicado anteriormente en 1975 en la misma revista).
- Storey, J. (1989). Management Development: a literature review and implications for future research (part I). *Personnel Review*, 18(6), 3-19.
- Storey, J. (1990). Management Development: a literature review and implications for future research (part II). *Personnel Review*, 19(1), 3-11.
- Tansik, D. A. (1990). Managing human resources issues for high-contact service personnel. En Bowen, Chase, Cummings and Associates (Eds.), *Management Service Effectiveness* (pp. 152-176). Jossey-Bass.
- Thomas, D. R. E. (1978). Strategy is different in service businesses. *Harvard Business Review*, 56, 158-165.
- Tiffin, J. y McCormick, E. J. (1965). *Industrial Psychology* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Tomkins, C. R. (1987). *Achieving Economy, Efficiency and Effectiveness in the Public Sector*. London: Kogan Page.

Urdaniz, G. (1991). Necesidades sociales y Deporte: Métodos de estudio. En *Políticas Deportivas e Investigación Social (Congreso Constituyente de la A. E. I. S. A. D.)*, (pp. 97-115). Pamplona, 19-21 de Abril:

Generalitat Valenciana (1987). *Censo de Instalaciones Deportivas de la Comunidad Valenciana*. Valencia.

Wamsley, G. L. y Zald, M. N. (1973). *The political economy of public organizations*. Lexington: Lexington.

Whiddon, S. (1990). Graduate dual preparation programs in business and sport management. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 61(March), 96-98.

Whitley, R. (1989). On the nature of managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organization. *Journal of management studies*, 26(3), 209-224.

Willman, P. (1989). Human resources management in the service sector. En P. Jones (Ed.), *Management in service industries* (pp. 209-222). London: Pitman.

Zeigler, E. F. (1979). Elements of a competency based approach to management development. Comunicación presentada a la *Convention of the Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation*. Winnipeg.

Zeigler, E. F. y Campbell, J. (1984). *Strategic Market Planning: an aid to evaluation of an athletic/recreation program*. (Stipes Monograph Series on Sport and Physical Education Management). Stipes.

Zeithaml, V. A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Difer Between Goods and Services. En J. H. Donnelly y W. R. George (Eds.), *Marketing of Services*. Chicago, IL: American Marketing Association.

Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2).

Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of marketing*, 49(2), 33-46.

Zwald, A. D. (1985) *NCAA Division III athletic director: a study of actual and preferred preparation*. Doctoral Thesis (Ann Arbor, MI: Dissertation Information Service), Ohio University.

ANEXO I.

CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTOS GERENCIALES EN INSTALACIONES DEPORTIVAS.

ANEXO I.
CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTOS
DE GERENTES DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

AREA DE LA GESTION ECONOMICO-ADMINISTRATIVA.

Considera 13 items:

- 1.Elaboración del presupuesto ordinario.
- 2.Elaboración de presupuestos extraordinarios.
- 3.Seguimiento o control del presupuesto.
- 4.Balances e inventarios.
- 5.Elaboración de memorias económicas.
- 6.Control de nóminas y seguridad social.
- 7.Gestión de los cobros (regulares y/o morosos).
- 8.Elaboración de un plan de inversiones.
- 9.Control y seguimiento del plan de inversiones.
- 10.Seguimiento fiscal (IVA, IRPF, impuesto de sociedades, ...).
- 11.Seguimiento de la eficacia administrativa.
- 12.Actividades de captación de recursos económicos extraordinarios.
- 13.Control de la financiación.

En cada uno de ellos, se requiere información de tres variables:

-Frecuencia de realización de las tareas:

- 0.No se realizan.
- 1.Con frecuencia mucho menor de lo necesario.
- 2.Con frecuencia algo menor de lo necesario.
- 3.Con la frecuencia necesaria, más o menos.
- 4.Con frecuencia algo mayor de lo necesario.
- 5.Con frecuencia mucho mayor de lo necesario.

-Competencias del gerente:

- 1.Son competencia personal del gerente.
- 0.No son competencia personal del gerente.

-Necesidad de mejorar las tareas:

- 1.Es completamente necesario que se realice o se mejore.
- 2.Es bastante necesario que se realice o mejore.
- 3.Es algo necesario que se realice o se mejore.
- 4.No es necesario mejorar, se realiza de forma adecuada.
- 5.Esta función se realiza mejor de lo necesario.

AREA DE LA GESTION DE PERSONAL

Considera 13 items:

1. Dimensionalización de la plantilla (plantilla suficiente y adecuada a las funciones que debe cumplir).
2. Planes o programas de capacitación y formación del personal.
3. Procedimientos técnicos de selección y contratación de personal.
4. Procedimientos de asignación de personas a puestos.
5. Descripción de los puestos de trabajo.
6. Planes y programas de compensaciones básicas: salario, ...
7. Planes de compensaciones complementarias: prestaciones, incentivos, ...
8. Planificación temporal del trabajo: horario, turnos, ...
9. Planificación del desarrollo de la carrera: promociones, ...
10. Procedimientos para tratar las relaciones laborales, los conflictos y la negociación de convenios.
11. Canales establecidos para la comunicación personal con directivos.
12. Normativa prevista sobre sanciones.
13. Canales planificados de expresión de quejas.

En cada uno de ellos, se requiere información de tres variables:

-Frecuencia de realización de las tareas:

0. No se realizan.
1. Con frecuencia mucho menor de lo necesario.
2. Con frecuencia algo menor de lo necesario.
3. Con la frecuencia necesaria, más o menos.
4. Con frecuencia algo mayor de lo necesario.
5. Con frecuencia mucho mayor de lo necesario.

-Competencias del gerente:

1. Son competencia personal del gerente.
0. No son competencia personal del gerente.

-Necesidad de mejorar las tareas:

1. Es completamente necesario que se realice o se mejore.
2. Es bastante necesario que se realice o mejore.
3. Es algo necesario que se realice o se mejore.
4. No es necesario mejorar, se realiza de forma adecuada.
5. Esta función se realiza mejor de lo necesario.

AREA DE LA GESTION DE MANTENIMIENTO.

Considera 9 items:

1. Ampliación de las instalaciones.
2. Construcción de nuevas pistas y servicios.
3. Cuidado y conservación de pistas y/o servicios.
4. Renovación del material deportivo.
5. Remozado de las instalaciones (pintura, ...).
6. Distribución de las actividades entre el personal de mantenimiento.
7. Seguimiento y control del estado de las instalaciones.
8. Planificación de las intervenciones de mantenimiento.
9. Control y supervisión de las intervenciones de mantenimiento.

En cada uno de ellos, se requiere información de cuatro variables:

-Frecuencia de realización de las tareas:

0. No se realizan.
1. Con frecuencia mucho menor de lo necesario.
2. Con frecuencia algo menor de lo necesario.
3. Con la frecuencia necesaria, más o menos.
4. Con frecuencia algo mayor de lo necesario.
5. Con frecuencia mucho mayor de lo necesario.

-Planificación de las tareas:

1. Se realizan siguiendo planes previos.
0. No se realizan siguiendo planes previos.

-Competencias del gerente:

1. El gerente no tiene ninguna participación en esta función o actividad.
2. El gerente realiza la propuesta o elabora el proyecto, pero otros deciden.
3. El gerente participa en las decisiones que deben tomarse.
4. El gerente toma todas las decisiones sobre su realización.

-Suficiencia de los recursos destinados a mantenimiento:

1. Recursos totalmente insuficientes para la realización de esta función.
2. Recursos bastante insuficientes para la realización de esta función.
3. Recursos algo insuficientes para la realización de esta función.
4. Recursos suficientes para la realización de esta función.
5. Recursos superiores a las demandas que presenta esta función.

AREA DE GESTION DE LA OFERTA DE LA INSTALACION.

Considera 14 items:

1. Actividades planificadas de formación deportiva.
2. Organización de campeonatos y torneos regulares.
3. Organización de acontecimientos deportivos eventuales (semanas deportivas, días deportivos, volta a peu, maratones, etc...).
4. Servicios auxiliares (rayos UVA, sauna, pesas y gimnasio).
5. Servicios y actividades de carácter social (bar, salón social, cenas, etc...).
6. Uso no deportivo de las instalaciones (ej, actuaciones musicales, etc...).
7. Actividades planificación, regulación y coordinación del uso de las instalaciones.
8. Presencia de monitores y entrenadores.
9. Cesión de instalaciones a clubes, asociaciones o colectivos de usuarios.
10. Acuerdos de utilización con colectivos de usuarios o convenios de utilización en grupo.
11. Gratuidad de algunos servicios o actividades.
12. Disponibilidad horaria de las instalaciones flexible y suficiente.
13. Concertación con instituciones públicas sobre prestación de determinados servicios y actividades.
14. Servicio de atención al público, sugerencias, etc...

En cada uno de ellos, se requiere información de cuatro variables:

-Frecuencia de realización de las tareas:

0. No se realizan.
1. Con frecuencia mucho menor de lo necesario.
2. Con frecuencia algo menor de lo necesario.
3. Con la frecuencia necesaria, más o menos.
4. Con frecuencia algo mayor de lo necesario.
5. Con frecuencia mucho mayor de lo necesario.

-Planificación de las tareas:

1. Se realizan siguiendo planes previos.
0. No se realizan siguiendo planes previos.

-Competencias del gerente:

1. El gerente no tiene ninguna participación en esta función o actividad.
2. El gerente realiza la propuesta o elabora el proyecto, pero otros deciden.
3. El gerente participa en las decisiones que deben tomarse.
4. El gerente toma todas las decisiones sobre su realización.

-Necesidad de mejorar las tareas:

1. Es completamente necesario que se realice o se mejore.
2. Es bastante necesario que se realice o mejore.
3. Es algo necesario que se realice o se mejore.
4. No es necesario mejorar, se realiza de forma adecuada.
5. Esta función se realiza mejor de lo necesario.

AREA DE GESTION DE MARKETING Y PROMOCION.

Considera 11 items:

1. Seguimiento de la utilización de las instalaciones y servicios.
2. Estudio de las necesidades y demandas de los usuarios.
3. Estudio de la oferta ofrecida por otras instalaciones.
4. Estudio del funcionamiento de otras instalaciones.
5. Difusión a través de medios de comunicación (radio, prensa, TV...).
6. Difusión a través de otros medios (mailing, carteles, vallas,...).
7. Seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta.
8. Acuerdos con colectivos de usuarios y asociaciones para fomentar el uso.
9. Realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales.
10. Actividades de búsqueda y captación de nuevos usuarios.
11. Evaluación de las discrepancias entre las características de la oferta y las necesidades de la demanda.

En cada uno de ellos, se requiere información de cuatro variables:

-Frecuencia de realización de las tareas:

0. No se realizan.
1. Con frecuencia mucho menor de lo necesario.
2. Con frecuencia algo menor de lo necesario.
3. Con la frecuencia necesaria, más o menos.
4. Con frecuencia algo mayor de lo necesario.
5. Con frecuencia mucho mayor de lo necesario.

-Planificación de las tareas:

1. Se realizan siguiendo planes previos.
0. No se realizan siguiendo planes previos.

-Competencias del gerente:

1. El gerente no tiene ninguna participación en esta función o actividad.
2. El gerente realiza la propuesta o elabora el proyecto, pero otros deciden.
3. El gerente participa en las decisiones que deben tomarse.
4. El gerente toma todas las decisiones sobre su realización.

-Necesidad de mejorar las tareas:

1. Es completamente necesario que se realice o se mejore.
2. Es bastante necesario que se realice o mejore.
3. Es algo necesario que se realice o se mejore.
4. No es necesario mejorar, se realiza de forma adecuada.
5. Esta función se realiza mejor de lo necesario.

RELACIONES EXTERNAS MANTENIDAS POR LA INSTALACION.

Considera 10 items:

- 1.Relaciones con el Ayuntamiento.
- 2.Relaciones con la Diputación.
- 3.Relaciones con los organismos autonómicos.
- 4.Relaciones con los organismos deportivos de la Administración Central (C.S.D.,...).
- 5.Relaciones con las Federaciones.
- 6.Relaciones con los clubes de su entorno.
- 7.Relaciones con asociaciones de vecinos.
- 8.Relaciones con asociaciones o grupos de usuarios.
- 9.Relaciones con los proveedores y suministradores.
- 10.Relaciones con otras organizaciones similares a la suya.

De cada uno de ellos se requiere el estado en que se encuentran esas relaciones, según la escala de respuesta siguiente:

- 1.Las relaciones son inmejorables.
- 2.Las relaciones deben mejorar algo.
- 3.Las relaciones deben mejorar bastante.
- 4.Las relaciones deben mejorar mucho.
- 5.No existen relaciones.

PROBLEMATICA DE LAS INSTALACIONES.

Se requiere el grado de problemática que causan a la instalación cada uno de los items de las cuatro áreas de la gestión consideradas:

Area de la gestión económico-administrativa:

1. Insuficiencia manifiesta de recursos que impide el normal funcionamiento de la instalación.
2. Falta de liquidez en algunos momentos, a pesar de la existencia de recursos suficientes.
3. Poca autonomía para administrar los recursos (decisiones a cargo de otros).
4. Burocratización, falta de agilidad y flexibilidad en cuestiones económicas (rigidez, desajustes, poca capacidad de maniobra...).
5. Problemas derivados de la necesidad de ajustarse a unos presupuestos.
6. Los presupuestos que se aprueban cada año responden más a otro tipo de cuestiones que a la realidad deportiva de la localidad.
7. Presupuestos muy ajustados, que impiden la realización de inversiones y proyectos a largo plazo o demasiado costosos.
8. Las instalaciones no alcanzan una rentabilidad económica, ni siquiera al nivel de cubrir gastos.

Area de la gestión de personal:

1. Los costos de personal son demasiado elevados.
2. Personal insuficiente para cubrir algunas funciones.
3. El personal está poco capacitado para cubrir algunas funciones.
4. Existen dificultades para encontrar personal cualificado.
5. Relaciones laborales con los empleados.
6. Relaciones conflictivas entre los empleados.
7. La planificación y distribución de los turnos del personal
8. Las relaciones entre el personal y el público (quejas de clientes...).
9. Estabilidad del personal en el trabajo.
10. El personal presenta una baja motivación.
11. Existen problemas en las contrataciones, negociación de salarios y convenios u otros aspectos de política laboral.

Area de la gestión del mantenimiento:

1. Hay muy pocas instalaciones.
2. Sus instalaciones están mal conservadas, en mal estado, o no reúnen todas las condiciones.
3. El presupuesto para mantenimiento es escaso y claramente insuficiente.
4. Los gastos de mantenimiento son demasiado elevados.
5. Hay averías demasiado frecuentes
6. Demora en las reparaciones de las averías y desperfectos.
7. Se da una falta o escasez de material (balones, redes, etc...).
8. Hay escasez de personal de mantenimiento o mala preparación del mismo.
9. Falta de liquidez para realizar proyectos de mejora a largo plazo, e inversiones costosas, o nuevas construcciones de pistas o servicios.
10. Poca agilidad en el pago de los servicios o falta de autonomía para concretar los gastos.

Area de la gestión de la oferta:

1. Dificultades para rentabilizar socialmente las instalaciones.
2. Escasez de instalaciones.
3. Oferta de actividades y servicios muy reducida.
4. Saturación de las instalaciones a ciertas horas.
5. Instalaciones vacías o infrautilizadas a ciertas horas
6. Conflictos en la coordinación del uso de las instalaciones entre los diversos colectivos de usuarios.
7. Quejas de los usuarios por la baja calidad o funcionamiento de los servicios ofrecidos (calidad de la instalación, escasez de actividades, etc...).
8. Es difícil incrementar el número de usuarios, el nivel de la demanda permanece estable o disminuye
9. Demandas de los usuarios muy amplias y variadas (resulta prácticamente imposible satisfacerlas todas de manera completa).
10. El uso no deportivo de las instalaciones crea dificultades para su normal utilización deportiva.
11. La concesión de servicios auxiliares (cafetería, etc) resulta conflictiva.

La escala de respuesta para esos 40 items es la siguiente:

1. Es un aspecto muy problemático para el funcionamiento de mi organización.
2. Es un aspecto bastante problemático para el funcionamiento de mi organización.
3. Es un aspecto algo problemático para el funcionamiento de mi organización.
4. Este aspecto no crea problemas en el funcionamiento de mi organización.
5. Esta situación se da de manera que facilita el funcionamiento de mi organización.
6. No se da esta situación.



