

REVISTA DE PSICOLOGÍA DEL DEPORTE  
Peiró Silla, J. M. et al (1993)  
*Análisis funcional del puesto de gerente de*

# ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO DE GERENTE DE INSTALACIONES DEPORTIVAS\*

**J. M. Peiró; J. Ramos y P. González\*\***

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de instalaciones deportivas, Análisis de puestos de trabajo, Competencias de los gerentes, Funciones de la gestión.

**RESUMEN:** En este trabajo se presentan los resultados del análisis de las funciones y tareas desarrolladas por treinta gerentes de instalaciones deportivas. Se analizan las tareas realizadas en cuatro áreas de la gestión de instalaciones (oferta y explotación de las instalaciones, mantenimiento, personal y gestión económico-administrativa), a partir de un cuestionario elaborado por nuestro equipo de investigación. En cada una de estas áreas, se ha evaluado la frecuencia de realización, el grado de planificación, las competencias del gerente y la necesidad percibida de mejora de una serie de tareas para cada área, así como la gravedad de una serie de aspectos problemáticos. Los resultados permiten conocer cuáles son las principales tareas que los gerentes realizan, qué aspectos del trabajo son responsabilidad directa de los encuestados y cuáles son los aspectos más problemáticos y que deben mejorar más

---

\* Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación realizado por la Unidad de Investigación en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo de la Universitat de Valencia, subvencionado por la CICYT (proyecto DEP 90/651).

\*\* Correspondencia: J. M<sup>a</sup> Peiró. Area de Psicología Social. Universitat de València. Avda/ Blasco Ibáñez,

sensiblemente. Se discuten asimismo las implicaciones que los resultados obtenidos pueden tener de cara a la formación en gestión y dirección deportiva.

**KEY-WORDS:** Sport facilities' management, Job analysis, managers' duties and tasks, Management functions.

**ABSTRACT:** This paper presents results from an analysis of tasks and functions developed from thirty sport facility managers. Tasks performed in four management areas (facility offerings and running operations, maintenance, personnel and economics) are analyzed with a questionnaire developed by our research

team. In each of the four areas, variables considered are task performance frequency, task planning, level of accountability of managers, perceived need of improving tasks and the level of problems found. Results allow the understanding of main activities and functions performed for managers and tasks which shape the managers role. Implications for sport management training and instruction are considered.

## Introducción

La gestión de las instalaciones deportivas es un elemento crucial a considerar si los diferentes agentes sociales quieren cubrir de manera satisfactoria las crecientes demandas deportivas de los ciudadanos, tanto en la cantidad requerida como en sus aspectos cualitativos. El adecuado funcionamiento de las instalaciones requiere no sólo que éstas dispongan de una serie de espacios deportivos y otros servicios que presenten un nivel adecuado de calidad, sino que esos servicios y espacios se gestionen de manera adecuada. La importancia de la gestión de las instalaciones ya fue puesta de manifiesto en nuestro país por Puig (1983).

En este sentido, la gestión deportiva se está constituyendo en un campo de estudio por sí mismo, y en un campo de actividad profesional diferenciado. En países como EE.UU. y Canadá un gran número de

universidades ofrecen formación especializada en este campo (a nivel de pregrado, master y doctorado). También han aparecido diversos libros y manuales sobre esta temática (Chelladurai, 1985; Parks y Zanger, 1990; Parkhouse, 1991), así como numerosos estudios que intentan delimitar las necesidades de formación en gestión deportiva (Zwald, 1985; Chason, 1985), las tareas desarrolladas por los profesionales que desempeñan esta labor (Lambrecht, 1986), y los requisitos o las variables que pueden predecir el éxito tanto en los programas de estudio sobre gestión deportiva, como en la posterior trayectoria profesional (Brown, 1988).

Por otra parte, nuestro equipo de investigación ha comprobado que diversas variables sobre las tareas de gestión en instalaciones deportivas presentan relaciones significativas con una serie de variables referidas a los usuarios de las mismas (Ramos, 1991; Ramos, Peiró, Zornoza y González, 1991). Así, los usuarios de las instalaciones se muestran más satisfechos con las instalaciones cuanto más positivamente valoran la gestión los gerentes de la instalación; también se observan relaciones significativas entre la gestión de la oferta y diversas variables relativas a

los usuarios como sus actitudes, o sus percepciones acerca de la instalación, entre otras; o se aprecia que la importancia del deporte es mayor entre los encuestados que practican en instalaciones mejor gestionadas. Estos resultados sugieren la importancia de la gestión de instalaciones deportivas a la hora de comprender los comportamientos y actitudes de los usuarios, y de ahí se desprende la necesidad de estudiar con mayor detalle las tareas realizadas por los gerentes de esas instalaciones. Esto es aún más necesario en un momento en el que deben realizarse esfuerzos para optimizar las inversiones deportivas de los últimos quince años (Burriel, 1991).

### **El estudio de los puestos directivos**

El estudio de puestos de trabajo directivo tiene una gran tradición, lo que se refleja en la diversidad de técnicas empleadas, la gran cantidad de literatura publicada, y la abundancia de resultados obtenidos sobre este tema, con frecuencia paralela a la falta de acuerdo entre los mismos. Diversas revisiones críticas sobre el estudio del trabajo directivo (Stewart, 1989; Withley, 1989; Hales, 1986) ponen de manifiesto la dificultad de desarrollar conocimientos integrados, y señalan los motivos de la

falta de congruencia en esta materia. Dado que el trabajo directivo ha sido estudiado utilizando niveles de análisis muy distintos (desde conductas muy específicas a funciones muy generales), y que las diferentes metodologías, que introducen sesgos en los resultados, han empleado “descriptores” del puesto muy distintos e “indicadores” diferentes, no resulta extraño que la evidencia al respecto presente contradicciones\* .

Una aproximación al trabajo directivo pretende describirlo en términos de “funciones” genéricas, tradición iniciada por Fayol (1925) al distinguir cinco funciones directivas, y mantenida por gran número de autores desde entonces. Esta aproximación ha sido también aplicada a la gestión deportiva por Chelladurai (1985). Este autor define la gestión deportiva (esto es, las funciones que los gerentes deben desarrollar en su trabajo) en cuatro elementos: planificación, organización, liderazgo y evaluación. Para otros autores (entre ellos Mintzberg, 1973), esta perspectiva sólo aporta un conocimiento muy general, que resulta poco útil para conocer lo que “realmente” hacen los directivos en su trabajo. Por el contrario, los estudios centrados en niveles de análisis más concretos como el análisis de actividades, son criticados por no considerar los más genéricos que permiten comprender

---

21. 46010 València.

\* En la terminología comúnmente utilizada en Análisis de puestos, descriptores son los ítems utilizados para describir el contenido del trabajo (conductas, actividades, tareas, habilidades, conocimientos manejados, etc), mientras que los indicadores son las distintas variables que se emplean para evaluar y

los puestos directivos en toda su extensión, y ello es lo que motiva la falta de integración de estos estudios con los modelos teóricos de la gestión.

Se han desarrollado gran número de procedimientos de análisis de puestos (entrevistas, incidentes críticos, observación, diarios y autoregistros, la técnica de rejilla o "repertory-grid", así como un gran número de cuestionarios e inventarios de tareas). Se han propuesto diversas clasificaciones para agrupar las diferentes técnicas, en base a distintos criterios (Fuertes, en prensa; Lawshie, 1984; McCormick, 1976; Pearn y Kandola, 1988). Pero quizá la distinción más común sea entre técnicas *orientadas hacia el trabajador* y técnicas *orientadas hacia el puesto* (Ash, 1988). Las técnicas orientadas a la tarea o al puesto se centran en las actividades y tareas precisas desempeñadas por los ocupantes del puesto y pretenden analizar lo que el trabajador realiza en su puesto de trabajo. Las técnicas orientadas al trabajador, por el contrario, se centran en los requerimientos que los trabajadores deben cumplir para desarrollar su puesto de forma adecuada, como las habilidades y conocimientos necesarios. Por ello, los descriptores empleados por ambos grupos de técnicas difieren considerablemente.

Entre los distintos procedimientos de análisis de puestos, los cuestionarios tienen una gran difusión y presentan una gran variedad. Así, existen cuestionarios orientados a la tarea junto a otros orientados al trabajador. Las diferencias se refieren tanto a los descriptores considerados

(bien por su naturaleza, nivel de análisis, áreas funcionales, contenido, etc...) como a los indicadores que evalúan esos ítems (tiempo empleado o destinado a cada ítem, la importancia que se le concede, la frecuencia de realización o utilización, su aplicabilidad en el puesto, la dificultad de las tareas, la probabilidad de ocurrencia de problemas ante su carencia, y un largo etc). Además, el nivel de especificidad de los ítems incluidos puede variar, lo que se relaciona con la generalizabilidad de su utilización. Así, cuanto más específicos son los descriptores utilizados, el cuestionario es aplicable a un menor rango de ocupaciones y puestos. Por el contrario, los cuestionarios genéricos que permiten analizar una mayor variedad de puestos, aportan una menor riqueza informativa, y en general, menos precisión.

A continuación, se describen dos cuestionarios diseñados específicamente para analizar puestos de trabajo directivos.

El Cuestionario de Descripción de Puestos Directivos (MPDQ; Page, 1988) consiste en una serie de 274 ítems (de los cuales 215 son conductas de trabajo) organizados en catorce secciones (entre ellas, toma de decisiones, planificación y organización, control, supervisión, consulta e innovación, coordinación, representación, conocimientos, habilidades y capacidades, etc). Los directivos deben indicar la significación -según su importancia y la frecuencia de ocurrencia- que les conceden a cada ítem, o en unos pocos casos su grado de participación o la importancia

relativa de las mismas (las tres escalas de 5 alternativas). El análisis informatizado de las respuestas a esos ítems permite calcular distintas puntuaciones (referentes a un solo puesto o a una muestra de ellos), que se emplean en la elaboración de ocho informes distintos tanto descriptivos como comparativos, de un individuo o de un grupo.

El Inventario de Funciones del Trabajo Directivo y Profesional (M-P JFI; Baerh, 1988) consta de 140 conductas de trabajo, a partir de las cuales se pueden obtener dieciséis dimensiones agrupadas en cuatro áreas: Área organizacional, Área de liderazgo, Área de recursos humanos y Área de la comunidad. Los encuestados deben ordenar los ítems en cuatro intervalos según la importancia que les conceden, de manera que en cada intervalo deben incluirse igual número de ítems. Dos de los intervalos están por encima del punto medio en cuanto a importancia y otros dos por debajo. A partir de los resultados obtenidos por Baerh (1988) con el M-P JFI en tres grupos ocupacionales, puede apreciarse que existen importantes diferencias en función del nivel jerárquico entre directivos del mismo grupo, mientras que las diferencias entre puestos directivos de distintos grupos ocupacionales son relativamente pequeñas entre ejecutivos, elevadas al nivel medio de la gestión, y muy elevadas (diferencias en las 16 dimensiones) en los niveles más bajos de la dirección (supervisores).

Los procedimientos de análisis de

puestos han sido poco utilizados en el ámbito de la gestión deportiva. Conocemos algunos estudios cuyos planteamientos se acercan al análisis de puestos, predominantemente desde una perspectiva "worker-oriented". Así, Zwald (1985) estudia la preparación requerida por directores deportivos con un cuestionario que incluye 37 aspectos de experiencia profesional (educación formal, competición deportiva, experiencia como entrenador, administración y aspectos profesionales) y 26 cursos formales, sobre los que los encuestados deben indicar si los consideran esenciales para la formación de los directores deportivos, y si su propio currículum incluye tales elementos. Lambrecht (1986) realizó un estudio en el que los directores de clubes deportivos encuestados debían indicar la importancia que concedían a 33 áreas de competencia respecto del puesto que ocupaban. Chason (1985), con el propósito de determinar el contenido curricular de los programas de dirección deportiva, utilizó un cuestionario que incluía preguntas de formato muy variado, incluyendo áreas de responsabilidad de los directivos, grados educativos, cursos de formación y experiencias profesionales. Sin embargo, no puede afirmarse con claridad que ninguno de estos estudios tome como punto de partida el marco teórico y metodológico desarrollado específicamente para el análisis de puestos de trabajo.

Nuestra intención al analizar el trabajo que realizan los gerentes de

instalaciones directivas tiene una doble vertiente: conocer con precisión las tareas que realizan cotidianamente en su trabajo y determinar aunque sea de modo intuitivo el nivel de calidad con que llevan a cabo la gestión de las instalaciones. Nuestro análisis va a partir de la consideración de las diversas áreas funcionales que comprende la dirección de instalaciones, y en cada una de las áreas consideradas se han incluido tareas genéricas (que presentan una significación completa en sí mismas). Por ello, hemos elaborado un inventario de tareas para cada una de las áreas funcionales, cuyos elementos componentes son específicos para este sector ocupacional (aunque obviamente hay tareas en común con puesto de otros sectores. Los ítems se refieren a actividades genéricas destinadas a obtener ciertos resultados del trabajo y con sentido propio, enfocadas a su contenido, más que a conductas de trabajo (como los del MPDQ), o elementos del trabajo (como los incluidos por ejemplo en el *Job Element Method*; Primoff y Eyde, 1988). Otros ítems se refieren a la naturaleza de las decisiones tomadas o al resultado del trabajo de los gerentes. Ello parecía especialmente adecuado dado el interés predominante de nuestro estudio, que aborda puestos directivos en una diversidad amplia de posiciones.

Para cada uno de los descriptores, se plantean diversas variables o indicadores, la frecuencia con que son realizados, la participación del gerente en cada ítem, el grado de planificación

con que son realizadas, y la necesidad de mejorar la realización de cada tarea, en opinión del propio gerente. Nuestra intención es por un lado, conocer lo que hacen los gerentes (al modo de las técnicas *job-oriented*), así como detectar las necesidades de formación más importantes para mejorar el desempeño de los gerentes de instalaciones deportivas (más cerca de las pretensiones de las técnicas *worker-oriented*, aunque con más énfasis en las carencias de los gerentes que ya están en el puesto, que en los conocimientos requeribles a los candidatos a ocuparlos) o la necesidad de incrementar algún tipo de recursos (económicos, de personal, etc...). Además esto puede permitirnos conocer a nivel global el grado de profesionalización de la gestión de instalaciones en nuestro marco geográfico, así como el nivel de calidad de su desempeño.

### **Método**

#### **Muestra**

Se estudió el puesto de trabajo de 30 gerentes de instalaciones deportivas situadas en la Comunidad Valenciana, de las cuales el 90% son de propiedad y gestión pública, y tan sólo un 10% de instalaciones de propiedad privada. Aunque el muestreo de las instalaciones no permite garantizar la representatividad de los gerentes, se intentó que diversos aspectos (tamaño de la población, población urbana/rural, costa/interior) presentasen una distribución similar a la de la población.

El muestreo fue basado en dos

criterios. En primer lugar, la exigencia de una gestión diferenciada para poder realizar la recogida de información y una persona responsable de la misma, lo que supone que las instalaciones que tienen unas dimensiones muy reducidas o un número de espacios deportivos muy pequeño no se ajustaban a nuestro propósito y fueron descartadas de antemano. Por otro lado, conforme se desarrollaba el proceso de recogida de la información (que se enfrentó a diversos obstáculos como la imposibilidad de contactar con la gerencia de la instalación, negativa de algunos gerentes a ser encuestados o dificultades para poder hacerlo como la falta de tiempo, etc), la selección fue adaptándose a los resultados de modo que la muestra global presentase la suficiente variedad de instalaciones en función de las variables mencionadas anteriormente. Por tanto, no se puede garantizar la ausencia de sesgos muestrales, lo que podría reducir la generalizabilidad de los resultados, pero no por ello éstos pierden interés de cara a conocer, al menos en una parte de las instalaciones, cuáles son las demandas de los puestos de gerente de instalaciones deportivas.

En la Tabla 1 se presenta la distribución de los gerentes por su edad y antigüedad en el puesto, junto a diversas variables de las instalaciones deportivas en las que trabajan (tamaño de la población, número y variedad de los espacios deportivos de que disponen, la antigüedad de las mismas, la existencia de vestuarios en ellas y la preparación para el uso por minusválidos). Sólo un 10% de los

gerentes encuestados son mujeres.

En cuanto al rol de "gerente", se ha partido en este trabajo de una definición amplia. La denominación que reciben los puestos de los encuestados es muy distinta, como posiblemente lo sean también las tareas realizadas por ellos. Se determinó que el gerente de una instalación, para el propósito de nuestro estudio, es la persona responsable de la gestión y/o dirección de la instalación, independientemente de su denominación. En caso de dudas a este respecto, la aclaración ofrecida por los encuestadores fue "la persona que conoce mejor el funcionamiento de la instalación y que tiene la mayor parte de la responsabilidad sobre la misma, toma las decisiones, y debe dar cuenta de su funcionamiento". Como resultado, un 13.3% de los encuestados son Concejales de Deportes de la localidad en la que se ubica la instalación; un 20% son gerentes de Fundaciones o Patronatos Deportivos Municipales; un 30% son gerentes o directores de instalación; un 10% ocupan puestos denominados "coordinador deportivo" o "animador deportivo"; un 10% son encargados de instalación; un 6.7% son subalternos que realizan una gran cantidad de tareas y aceptan importantes responsabilidades (las personas con mayores responsabilidades entre los empleados); y otro 6.7% son personal de dirección de centros educativos.

#### **Cuestionario**

El cuestionario utilizado para la recogida de los datos fue elaborado por nuestro equipo para realizar la investigación en la que se basa el

## ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO DE GERENTE DE INSTALACIONES DEPORTIVAS / PEIRO J.M.; RAMOS, J. Y

Tabla 1. Descripción de la muestra.

<b>Antigüedad de los gerentes en el puesto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Menos de 2 años.	5	16.67%
Entre 2 y 4 años	9	30.00%
Entre 4 y 7 años	5	16.67%
Entre 7 y 10 años	6	20.00%
Más de 10 años	3	10.00%
<b>Edad de los gerentes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
De 27 a 35 años	11	36.67%
De 36 a 40 años	6	20.00%
De 41 a 50 años	8	26.67%
De 51 a 64 años	4	13.33%
<b>Tamaño de la población</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Más de 200.000 hab.	3	10.00%
Entre 50.000 y 200.000 hab.	5	16.67%
Entre 20.000 y 50.000 hab.	7	23.33%
Entre 5.000 y 20.000 hab.	10	33.33%
Menos de 5.000 hab.	5	16.67%
<b>Número de espacios deportivos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
(media=10.667, s.d.=4.505)		
Hasta 5 espacios deportivos	3	10.00%
Entre 6 y 8 espacios deportivos	10	33.33%
Entre 9 y 12 espacios deportivos	6	20.00%
Entre 13 y 15 espacios	5	16.67%
Entre 15 y 20 espacios	6	20.00%
<b>Variedad de espacios deportivos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
(media=5.600, s.d.=1.589)		
Hasta 4 tipos de espacios diferentes	8	26.67%
Espacios de 5 o 6 tipos diferentes	12	40.00%
Espacios de 7 u 8 tipos diferentes	10	33.33%
<b>Vestuarios en las instalaciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Nada utilizable como vestuarios	2	6.67%
Vestuarios que no cumplen los requisitos	5	16.67%
Vestuarios que cumplen los requisitos	23	76.67%
<b>Preparación para uso por minusválidos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Preparadas	5	16.67%
No preparadas	24	80.00%
<b>Antigüedad de las instalaciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
(media=13.704, s.d.=7.441)		
Inauguradas hace más de 20 años	7	23.33%
Inauguradas entre 13 y 18 años	7	23.33%
Inauguradas entre 6 y 12 años	9	30.00%
Inauguradas menos de 6 años	4	13.33%
Dato faltante	3	10.00%



presente estudio. Previamente a su realización, se celebraron diversas mesas redondas con personas que desempeñaban tareas de gestión en diferentes instalaciones e instituciones deportivas, con el fin de obtener información precisa sobre la temática a estudiar, y clarificar aquellas áreas en las que nuestro equipo pretendía obtener información. A partir de estas mesas redondas, se concluyó la conveniencia de considerar seis áreas diferenciadas en la gestión de las instalaciones. El cuestionario

elaborado incluye, entre otros elementos, diversas variables en cada una de esas seis áreas, así como la problemática que presentan diversos aspectos de la gestión de cuatro de ellas. En el presente trabajo nos centraremos principalmente en cuatro áreas (gestión de oferta y explotación de las instalaciones, gestión de mantenimiento, gestión de personal y gestión económico-administrativa). Aunque se obtuvo información sobre la gestión de marketing y la gestión de las relaciones entre la instalación y otras

Tabla 2. *Gestión de Instalaciones deportivas. Resultados descriptivos.*

	media	d.t.	n
<b>Area de la Gestión de la Oferta de Actividades</b>			
Frecuencia de realización de las tareas	2.38	0.53	27
Planificación previa de las tareas	0.72	0.23	14
Competencias del gerente	2.39	0.76	12
Necesidad de mejorar	3.39	0.42	21
<b>Area de la Gestión del Mantenimiento</b>			
Frecuencia de realización de las tareas	2.48	0.57	28
Planificación previa de las tareas	0.74	0.31	24
Competencia del gerente	2.79	0.85	26
Suficiencia recursos para mantenimiento	3.07	0.91	25
<b>Area de Gestión de Personal</b>			
Frecuencia de realización de las tareas	2.02	0.68	27
Competencias del gerente	0.36	0.25	19
Necesidad de mejorar	2.97	0.82	27
<b>Nivel de Problematicidad en:</b>			
Gestión de la Oferta de Actividades	3.21	0.57	28

organizaciones, estas dos áreas no se han incluido en el presente trabajo.

Así pues, la **gestión de instalaciones deportivas** ha sido operacionalizada a través de una matriz de doble entrada. En cada una de las áreas se han incluido entre 9 y 14 descriptores (tareas y actividades), que los gerentes debían valorar con respecto a cuatro indicadores distintos (tres en la gestión de personal y económico-administrativa). Además, se consideró la problemática existente en cada área. Posteriormente se calculó el promedio en cada descriptor para el total de indicadores comprendidos en cada área. Así pues, el total de variables estudiadas en cada área de la gestión son:

**-gestión de la oferta y la explotación de las instalaciones**

- frecuencia de realización de las actividades en esa área de la gestión
- planificación previa de las actividades
- grado de participación del gerente en dichas actividades
- necesidad de mejorar su realización

**-gestión del mantenimiento de las instalaciones**

- frecuencia de realización de las actividades de mantenimiento
- planificación previa de las actividades de mantenimiento
- grado de participación del gerente en dichas actividades
- suficiencia de recursos para su realización

**-gestión del personal de las instalaciones**

- frecuencia de realización de las actividades de gestión de personal
- competencias del gerente en las

actividades de gestión de personal

- necesidad de mejorar su realización

**-gestión económico administrativa**

- frecuencia de realización de las actividades de gestión de personal
- competencias del gerente en las actividades de gestión de personal
- necesidad de mejorar su realización

**-problemática de las instalaciones**

- problemática de la oferta y la explotación (promedio del grado de problematicidad respecto a 11 aspectos considerados).

- problemática del mantenimiento (promedio del grado de problematicidad que producen 10 aspectos).

- problemática de personal (promedio de la problematicidad de 11 aspectos).

- problemática económico-administrativa (promedio de la problematicidad producida en 9 aspectos).

El anexo I muestra las escalas de respuesta de las variables mencionadas.

### Resultados descriptivos

En la Tabla 2 se muestran los resultados obtenidos en la presente muestra en cada una de las variables consideradas en las cuatro áreas de la gestión y en su problemática (promedios de los descriptores considerados en cada área).

En la **gestión de la oferta y explotación de las instalaciones**, se observa que los gerentes encuestados consideran que las tareas enumeradas se realizan, por término medio, con una *frecuencia* "algo menor de lo necesario" (2.38). Las servicios y

actividades ofertados con la frecuencia más baja en comparación con la que los gerentes consideran conveniente son el uso no deportivo de las instalaciones (si bien más de la mitad de los gerentes indican que no se produce ese uso en las instalaciones que ellos gestionan), los servicios auxiliares (rayos UVA, sauna, pesas y gimnasio), y los servicios y actividades de carácter social (bar, salón social, bailes, cenas). Estas tres actividades presentan promedios muy poco por encima de 1 "con frecuencia mucho menor de lo necesario". Además de esa baja frecuencia de realización, estas tres actividades son las que presentan una mayor proporción de instalaciones en las que no se ofrecen. Sin embargo, cabe establecer una diferenciación: mientras que las dos últimas actividades es posible que no se oferten por la imposibilidad material de hacerlo (falta de espacios adecuados, escasez de recursos financieros, etc), la primera de ellas (uso no deportivo de las instalaciones) es posible que no se oferte en un gran número de instalaciones debido a las reticencias que tales actividades presentan entre los responsables de la gestión. De hecho, existen discrepancias importantes entre los gerentes al respecto de estas tareas, ya que mientras unos opinan que perjudica el normal funcionamiento de las instalaciones, otros piensan que es una forma de captar recursos extraordinarios que pueden revertir en mejoras de la instalación.

Por el contrario, las actividades que presentan la frecuencia más alta (promedio ligeramente por encima del valor 3 "con la frecuencia necesaria")

son gratuidad de algunos servicios y actividades y la disponibilidad horaria flexible y suficiente. El resto de las actividades comprendidas en esta área de la gestión (formación deportiva, organización de campeonatos regulares, organización de acontecimientos eventuales, acuerdos de utilización con colectivos, o concertación con instituciones, entre otros) presentan promedios entre los valores 2 y 3.

En cuanto al *grado de planificación* con que se realizan las tareas de la gestión de la oferta de las instalaciones, los gerentes encuestados expresan que las tres cuartas partes de las tareas consideradas se realizan siguiendo planes previos. Precisamente las tareas que se realizan con las frecuencias más bajas (servicios auxiliares, servicios y actividades de carácter social y uso no deportivo de las instalaciones, junto al servicio de atención al público, sugerencias, etc) son las que se realizan de forma no planificada en una mayor proporción de instalaciones. Por lo que respecta a la *participación del gerente* en la realización de las actividades consideradas (con cuatro alternativas de respuesta, de 1."el gerente no tiene ninguna participación" hasta 4."el gerente toma todas las decisiones sobre su realización"), el valor promedio se sitúa en 2.39. Al igual que en las dos variables comentadas anteriormente, aquellas tareas sobre las que un mayor número de gerentes no poseen responsabilidad son servicios y actividades de carácter social y uso no deportivo de las instalaciones, donde la proporción de

gerentes con plena responsabilidad es también la más escasa, junto a los servicios auxiliares y la presencia de monitores y entrenadores. En el resto de tareas, entre una cuarta parte de los gerentes y una tercera parte presentan plenas responsabilidades, mientras en torno a otra cuarta parte no presentan responsabilidad alguna sobre las mismas.

Por último, en cuanto a la *necesidad de mejorar* esta área de la gestión, los gerentes encuestados presentan un promedio de 3.39, valor situado entre las categorías 3."es algo necesario que se mejore" y 4."no es necesario que se mejore la realización". Si analizamos por separado las distintas actividades, sólo tres ítems presentan promedios por debajo del valor 3 (presencia de monitores y entrenadores [2.30]; servicios auxiliares [2.69] y servicio de atención al público, sugerencias, etc [2.96]). Por el contrario, por encima de 4 se sitúa el uso no deportivo de las instalaciones (4.11). La alternativa 5."la mejora de este aspecto es superflua" ha sido escogida por muy pocos gerentes en todas las actividades, exceptuando el uso no deportivo de las instalaciones, en el que casi la mitad de los encuestados consideran una tarea superflua (y por tanto se oponen a que se realice).

En la **gestión del mantenimiento de las instalaciones**, se han considerado nueve actividades distintas. La *frecuencia de realización* de esas actividades tomadas en conjunto presenta una media de 2.38, entre las alternativas de respuesta 2."con frecuencia algo menor de lo necesario" y 3."con la frecuencia

necesaria". La ampliación de las instalaciones (2) y la construcción de nuevas pistas y servicios (1.96) son las actividades que presentan la frecuencia de realización más baja respecto a la que los gerentes consideran necesaria. Las tareas cuya frecuencia se acerca más a lo que se considera necesario son la renovación del material deportivo (2.86) y la distribución de las actividades de mantenimiento entre el personal (2.76). Las actividades que presentan los valores intermedios son el cuidado y conservación de pistas y servicios, su remozado, o el control y seguimiento del estado de la instalación, entre otras.

Como cabía esperar, las actividades de mantenimiento se realizan en gran medida siguiendo una *planificación* previa. Las tareas se realizan planificadamente en al menos dos tercios de las instalaciones muestreadas, excepto el control y supervisión de las intervenciones de mantenimiento y la previsión y planificación de las intervenciones de mantenimiento a realizar, que son planificadas por algo más de la mitad de los encuestados. Por lo que respecta a la *participación del gerente* en las tareas consideradas se observa una doble tendencia. Mientras que las tareas más cotidianas son, en la mayoría de los casos, plena responsabilidad de los gerentes, algunas de las tareas de mayor complejidad corresponden en general a instancias superiores. Así, el promedio de todas las actividades de gestión de mantenimiento tomadas en conjunto es de 2.80. Entre la tercera parte de los gerentes y la mitad de los

mismos poseen todas las competencias en la gran mayoría de las tareas, frente a una escasa proporción de encuestados que manifiestan no tener competencia alguna. Sin embargo, la situación es muy diferente en la ampliación de las instalaciones y la construcción de nuevas pistas y servicios, tareas para las que pocos encuestados declaran no tener ninguna responsabilidad, pero prácticamente ninguno de los gerentes disponen de responsabilidad plena. Debe tenerse en cuenta que estas dos tareas son las que involucran mayores recursos económicos, en general no disponibles de manera ordinaria, sino que deben movilizar partidas presupuestarias creadas al efecto.

Por último, se ha evaluado la *suficiencia de recursos* disponibles en la instalación destinados a la realización de las diferentes tareas de mantenimiento (materiales, económicos, humanos, ...). El promedio de las actividades tomadas en su conjunto es de 3.07, muy poco por encima del valor 3. "recursos algo insuficientes". En tres actividades, la ampliación de las instalaciones, la construcción de nuevas pistas y servicios y el cuidado y conservación de las pistas y servicios, la media de los encuestados es menor de 3.

En cuanto a la **gestión del personal** en las instalaciones, la *frecuencia de realización* de las actividades consideradas presenta un promedio de 2.02, la más baja de las cuatro áreas consideradas ("frecuencia algo menor de lo necesario"). Si se examinan las tareas por separado, se observa que hay una gran proporción

de instalaciones en las que no se lleva a cabo la planificación del desarrollo de la carrera, planes o programas de formación y capacitación del personal, normativa prevista sobre sanciones, ni planes de compensaciones complementarias. En consecuencia, estas tareas son las que presentan promedios más bajos (respectivamente 1.29, 1.35, 1.62, y 1.69). Ninguna de las tareas alcanza el valor 3, siendo las tareas cuya frecuencia se acerca más a lo necesario la planificación temporal del trabajo (horario, turnos) con una media de 2.86 y los canales establecidos para la comunicación entre el personal y los directivos, con una media de 2.71. Otros ítems, que ocupan los puestos intermedios, son la dimensionalización de la plantilla, procedimientos de selección y contratación, asignación de personas a puestos o descripción de los puestos de trabajo.

La *participación del gerente* en la realización de estas actividades presenta una situación muy variada. Tomadas en su conjunto, el 36% de tareas son competencia directa de los encuestados. Las dos tareas que presentan las frecuencias de realización más altas son también las que son competencia de una mayor proporción de gerentes: planificación temporal del trabajo (competencia directa de cinco sextas partes de los encuestados) y canales establecidos para la comunicación entre personal y directivos (competencia directa de dos terceras partes de los encuestados). Por el contrario, aquellas tareas que son competencia directa para un menor número de gerentes son

precisamente las que presentan las frecuencias de realización más bajas: sólo una sexta parte de los encuestados tienen competencias en la planificación del desarrollo de la carrera del personal, normativa sobre sanciones, planes de compensaciones complementarias y planes o programas de formación y capacitación.

Por último, la *necesidad de mejorar* la gestión del personal es percibida por los gerentes encuestados como “algo necesaria” (promedio de 3.19). La mayor necesidad de mejora se observa en las tareas de dimensionalización de la plantilla, los planes de formación y capacitación del personal y los procedimientos técnicos de selección y contratación del personal (con medias inferiores al valor 3). La tarea que se percibe con una menor necesidad de mejorar es precisamente la planificación temporal del trabajo (media 3.50).

En cuanto a la **gestión económico-administrativa**, los gerentes indican que las tareas se realizan con una *frecuencia* promedio de 2.34, algo por encima de la alternativa “algo menor de lo necesario”. Al considerar las tareas por separado, se observa que en la muestra encuestada las tareas que presentan una mayor frecuencia de realización son el seguimiento o control del presupuesto (2.62) y la elaboración del presupuesto ordinario (2.60), seguidas del control de la financiación, la realización de un plan de inversiones y la realización de balances e inventarios (muy cerca las tres del valor 2.50). Por el contrario, las actividades realizadas con menor

frecuencia en relación a lo necesario son la captación de recursos económicos extraordinarios (1.63), el control de nóminas y seguridad social y el seguimiento fiscal, seguidos por la gestión de cobros (entre 2.21 y 2.28).

En cuanto a la *participación* de los encuestados en la realización de las tareas económico-administrativas, el promedio se sitúa en 0.51, lo que supone que la mitad de los gerentes realizan directamente dichas tareas. Sólo tres tareas son responsabilidad de dos tercios de los gerentes encuestados o más: el seguimiento del presupuesto, la elaboración del presupuesto ordinario, y la elaboración de memorias económicas. Por el contrario, dos de las tareas son competencia de un 13.3% de los gerentes, precisamente las tareas percibidas con una menor frecuencia de realización respecto de lo necesario: el control de nóminas y seguridad social y el seguimiento fiscal. Dadas las características de estas tareas, cabe suponer que la baja frecuencia indicada se deba más bien a que algunos gerentes, al no ser sus directos responsables, las perciban con una frecuencia menor de la que presentan en realidad. El resto de tareas consideradas en esta área son realizadas por una proporción de gerentes que oscila entre la mitad y las dos terceras partes de la muestra.

Por lo que respecta a la *necesidad de mejorar* las tareas de la gestión económico-administrativa que perciben los gerentes, el promedio se sitúa en 2.97, prácticamente en el punto “algo necesario que se mejore”. Las tareas mejor valoradas por los encuestados son el seguimiento fiscal

(3.61), el control de nóminas y seguridad social (3.48), la elaboración de memorias económicas (3.25) y la realización de balances e inventarios (3.18). Por el contrario, la percepción de una mayor necesidad de mejorar se corresponde con la elaboración del presupuesto ordinario (2.25), seguida a bastante distancia por la elaboración de presupuestos extraordinarios, la elaboración de un plan de inversiones y la captación de recursos económicos extraordinarios.

Como se aprecia, algunas de las tareas de la gestión económico-administrativa son realizadas por personas distintas del gerente, y dado el carácter público de la mayoría de las instalaciones encuestadas, puede pensarse que esas tareas (en concreto el seguimiento fiscal y las nóminas y la seguridad social) son realizadas por personal especializado de las respectivas instituciones (Ayuntamientos sobre todo).

Finalmente se describe el nivel de **problemática** que los gerentes encuestados perciben en cada una de las cuatro áreas de la gestión comentadas anteriormente. En todas ellas, la escala de respuesta presenta seis alternativas (ver Anexo I), pero la alternativa 6 ("no se da esta situación") ha sido tratada como dato faltante.

La problemática percibida por los encuestados en la *gestión de la oferta y explotación* de las instalaciones presenta un promedio de 3.21, situado algo por encima de las alternativas "es algo problemático", lo que indica que en general la problemática de esta área de la gestión no presenta una alta gravedad. En las instalaciones se

dan por término medio 7.93 situaciones problemáticas, con mayor o menor gravedad. De las once situaciones problemáticas consideradas en esta área de la gestión, las que se dan en un menor número de instalaciones son el uso no deportivo de las instalaciones (no se da el caso en más de la mitad de las instalaciones), problemas por la concesión de servicios auxiliares, como la cafetería (no se da esta situación en más de la tercera parte de las instalaciones), conflictos en la coordinación del uso de la instalación entre diversos colectivos de usuarios y dificultades para rentabilizar socialmente las instalaciones (ambas situaciones no se dan en casi una tercera parte de las instalaciones). Por el contrario, algunas situaciones se dan en el 90% de las instalaciones muestreadas (saturación de instalaciones a ciertas horas e instalaciones vacías o infrutilizadas a ciertas horas), mientras que otras se dan en más del 80% de las instalaciones (escasez de instalaciones y demandas de usuarios muy amplias y variadas). Considerando para cada tarea sólo aquellas instalaciones en las que se da una determinada situación, puede observarse que las situaciones más problemáticas son la escasez de instalaciones y la saturación de las mismas a ciertas horas.

Al considerar la *problemática de la gestión del mantenimiento*, tal como la perciben los gerentes de las instalaciones, se observa que para el conjunto de las situaciones que se dan en las instalaciones el promedio es

3.14, algo por encima de la alternativa “algo problemática”. teniendo en cuenta que se han considerado diez situaciones, en la muestra se da un promedio de 8.14 situaciones, lo que indica que en las instalaciones se da una mayor proporción de situaciones problemáticas en el mantenimiento que en la gestión de la oferta, y la problemática es ligeramente más grave en la gestión de mantenimiento. La proporción de instalaciones en las que no se producen esas situaciones también es menor que en la gestión de la oferta, variando entre una cuarta parte de las instalaciones en las que no se da “escasez de personal de mantenimiento o falta de preparación del mismo” o “falta o escasez de material (balones, redes, etc)” hasta una décima parte de las instalaciones en las que no se da “demora en las reparaciones de averías y desperfectos” o “gastos de mantenimiento demasiado elevados”. Si tenemos en cuenta para cada situación sólo aquellas instalaciones en las que se produce, la mayor gravedad de las situaciones consideradas corresponde a la “falta de liquidez para realizar proyectos de mejora a largo plazo, inversiones y nuevas construcciones”, “escasez de personal de mantenimiento o mala preparación del mismo” y “existencia de muy pocas instalaciones”, todas ellas con promedios inferiores al valor 3. La situación menos problemática es la “falta o escasez de material”, precisamente uno de los hechos que no se da la proporción más elevada de las diez situaciones consideradas.

En cuanto a la *problemática de la gestión del personal*, tal como es

percibida por los gerentes encuestados, presenta el nivel de problematicidad menos grave de las cuatro áreas de la gestión (promedio 3.44, entre “algo problemática” y “no crea problemas”). Sin embargo, las situaciones problemáticas que se producen en la instalación presentan una proporción sobre las situaciones consideradas muy similar al de las áreas restantes de la gestión (promedio de 8.86 situaciones problemáticas en la instalación, sobre 11 situaciones consideradas). Ello parece sugerir que las situaciones problemáticas relacionadas con la gestión del personal producen un menor entorpecimiento que los problemas en otras áreas, bien sea por que corresponden en menor medida a los gerentes, bien por que su gravedad afecta menos al funcionamiento global de la instalación.

Si consideramos por separado las diferentes situaciones estudiadas, las situaciones ausentes en el mayor número de instalaciones son “relaciones conflictivas entre los empleados”, “problemas en las contrataciones negociaciones de salario y convenios u otros aspectos de la política laboral” y “baja motivación del personal”, ya que esas situaciones no se producen en casi una tercera parte de las instalaciones. En cuanto a la problematicidad percibida por los gerentes, se observa que en seis de las situaciones los promedios son relativamente altos (por encima de 3.60, es decir, muy cerca de la alternativa “no crea problemas en el funcionamiento de mi instalación), mientras que el promedio es



claramente inferior al valor 3 en dos de las situaciones consideradas: "personal insuficiente para cubrir algunas funciones" y "dificultades para encontrar personal cualificado".

Por último, la *problemática de la gestión económico-administrativa* presenta un valor promedio de 3.18, ligeramente por encima de la alternativa "algo problemática". Ello sitúa esta área de la gestión como la segunda más problemática, entre la gestión del mantenimiento y la de la oferta y explotación de las instalaciones, aunque a muy poca distancia de ambas. Sin embargo, el grado de problematicidad no parece ser excesivo, en ninguno de los tres casos. De las 8 situaciones consideradas, los gerentes detectan un promedio de 6.71 situaciones en sus instalaciones respectivas, lo que supone el porcentaje más elevado sobre el total de situaciones enumeradas, aunque muy cerca de la gestión del mantenimiento y de la gestión de personal. En esas tres áreas se producen al menos el 80% de las situaciones problemáticas incluidas en el cuestionario. El rango de situaciones problemáticas existentes en las instalaciones oscila entre una sola situación en una de las instalaciones hasta ocho situaciones en la mitad de las instalaciones encuestadas.

Si analizamos las diferentes situaciones consideradas, se observa que la situación que ocurre en un mayor número de instalaciones son los problemas derivados de la necesidad de ajustarse a unos presupuestos (en casi la totalidad de las instalaciones), mientras que las situaciones que menos ocurren son la aprobación de presupuestos que responden a

cuestiones ajenas a la realidad deportiva de la localidad, la insuficiencia de recursos que impide el normal funcionamiento de la instalación, y el hecho de que la instalación no obtenga rentabilidad económica ni siquiera a nivel de cubrir gastos (las tres situaciones presentes en algo más de dos tercios de las instalaciones muestreadas). De lo anterior, destaca que en una tercera parte de las instalaciones no parece haber problemas para rentabilizar económicamente la instalación. Si consideramos sólo aquellas instalaciones en las que se producen las situaciones problemáticas, se observa que la situación más grave corresponde a la burocratización y la falta de agilidad y flexibilidad en cuestiones económicas (la única situación que se sitúa por debajo de 3, con un promedio de 2.92 en las 24 instalaciones en las que se produce), seguida de los problemas derivados por la necesidad de ajustarse a unos presupuestos (promedio de 3.07). Por el contrario las situaciones que parecen entorpecer en menor medida el funcionamiento de las instalaciones en las que se detectan son la escasez de autonomía para administrar los recursos y la falta de liquidez en algunos momentos.

## Discusión

En el presente apartado analizaremos con mayor detalle los resultados presentados, intentando resaltar sus implicaciones. Se realizará en primer lugar una valoración de la gestión de las instalaciones, después se compararán los resultados

obtenidos en cada una de las cuatro áreas de la gestión consideradas y por último se estudiará cada área por separado, dedicando especial interés a aquellos aspectos que resulten más llamativos.

En primer lugar conviene valorar la realización de la gestión de instalaciones deportivas en términos generales. Así, se observa que las tareas se realizan con una frecuencia algo menor de lo que los gerentes consideran necesario, y se considera que “es algo necesario” mejorar la realización de las tareas de gestión. Además, se realizan de forma planificada unas tres cuartas partes de las tareas de gestión de la oferta y de gestión del mantenimiento. Los gerentes encuestados presentan un nivel moderado de competencias sobre las tareas consideradas. Ello permite afirmar, que si bien debe mejorar la gestión de instalaciones deportivas, y avanzar en la profesionalización de los encargados de llevarla a cabo, los ocupantes de los puestos directivos de las instalaciones no son muy pesimistas respecto a la situación de la gerencia deportiva, al menos en la muestra estudiada.

En este sentido, aunque en diversas ocasiones las personas encargadas de llevar a cabo la gestión de instalaciones han realizado críticas importantes y valoraciones negativas sobre la manera en que se desempeña la gestión, especialmente en sesiones de discusión y análisis de dicha problemática, los resultados aquí presentados muestran una situación más matizada y mucho menos grave. La distancia entre esas

manifestaciones, difícilmente cuantificables y de carácter genérico, y la situación que describen los resultados obtenidos en este trabajo, puede ser debida a varias razones. Un primer aspecto a considerar es la posible “deseabilidad social” de los encuestados, ya que al contestar el cuestionario han debido de alguna manera evaluar el propio trabajo que realizan. Ello podría haber sesgado en alguna medida las respuestas en sentido positivo. Otro aspecto a tener en cuenta es la posibilidad de que, a través de un cuestionario extenso y que valora aspectos concretos del trabajo de los gerentes, los encuestados puedan perfilar mejor sus opiniones y percepciones que en una simple valoración global. Por último, ciertas características de nuestra cultura pueden explicar que cuando se pide a las personas que definan su posición en torno a un hecho o situación, se haga más hincapié en los aspectos negativos, en la crítica, y el pesimismo, que en aquellos elementos positivos o en lo que funciona correctamente, lo que vendría matizado cuando se expresan valoraciones a través de calificaciones numéricas a preguntas concretas.

En otro orden de cosas, es importante considerar los resultados de las cuatro áreas de la gestión consideradas, ya que esto permitirá conocer mejor el trabajo de los gerentes de instalaciones deportivas. Como muestran los resultados, las competencias de los gerentes son mayores en el área de mantenimiento, seguidas por el área de oferta y explotación de las instalaciones. Las menores responsabilidades sobre la

gestión económico-administrativa y aún menores en la gestión del personal no deben sorprender, ya que se trata de una muestra de instalaciones públicas en su mayoría, en muchos casos gestionadas directamente por el Ayuntamiento (Concejalía y Servicio de Deportes, más que organismos autónomos), lo que conlleva dinámicas de gestión administrativa y de personal reguladas por la legislación vigente, dejando poco margen de acción a los gerentes.

Analizando con detalle esos resultados, puede verse además que tanto en la gestión de mantenimiento (donde algunas tareas de planificación a largo plazo y que tienen que ver con la oferta y la ampliación de la instalación, no recaen casi nunca en manos del gerente), como en la gestión de personal (donde el gerente lleva a cabo el trato cotidiano, pero no la creación de la plantilla ni aspectos importantes como su formación) podemos hablar más bien de funciones de supervisión que gestión. En este sentido, son los gerentes quienes se encargan de organizar y poner en marcha los planes, decisiones y actividades, que generalmente han sido adoptadas y decididas por instancias superiores, en nuestra muestra de carácter político en una gran proporción de los casos. Esto se refleja también en las competencias manifestadas en la gestión de la oferta, ya que las menores competencias de los gerentes corresponden antes a las tareas que tienen que ver con la oferta o no de algunas actividades o servicios, más que al diseño de las actividades y servicios ofertados.

Por tanto, simplificando esos comentarios podemos afirmar que los gerentes son en primer lugar, responsables de que la instalación esté a punto y en condiciones para su utilización, de estructurar y coordinar las actividades que se llevan a cabo y los servicios ofrecidos, también los que se encargan de organizar y coordinar el trabajo del personal de la instalación, y de supervisar que éste realiza su trabajo, así como el seguimiento y control de las funciones económicas ordinarias (exceptuando un par de aspectos más rutinarios). Sin embargo, las decisiones estratégicas en cuanto a la política de la instalación, la planificación a largo plazo y la formulación de los objetivos a cubrir, en caso de realizarse, suele venir determinada por instancias superiores al gerente en la mayoría de los casos.

Si nos centramos en los resultados más destacados de cada una de las áreas de la gestión de las instalaciones, podemos encontrar elementos de gran relevancia sobre el trabajo de los gerentes.

En la *gestión de la oferta y explotación de la instalación* se observa que las instalaciones prestan fundamentalmente lo que podríamos denominar "servicios estrictamente deportivos desde una perspectiva tradicional". Otros servicios y actividades de tipo complementario quedan relegadas a un segundo plano, a la vez que se percibe escasa necesidad de mejorar ese aspecto (lo que indica que los gerentes tampoco consideran que sean prioritarios, salvo quizá los servicios como pesas, gimnasio, sauna, etc). Además, en

función de la frecuencia con que se realizan las actividades, los gerentes se encargan sobre todo de coordinar las actividades a realizar y el uso de la instalación más que a diseñar realmente la oferta que deben realizar. Es significativo en esta línea que la menor necesidad de mejorar se produzca en estas actividades de tipo coordinador y organizador, y la frecuencia más óptima se encuentre en la disponibilidad horaria y la gratuidad de servicios.

Creemos importante dedicar especial atención a dos aspectos que despiertan controversias en el entorno de la gestión deportiva. En primer lugar, la conveniencia o no de realizar actividades y prestar servicios gratuitos. Mientras una parte de los gerentes considera que las actividades deportivas deberían ser gratuitas en la mayor medida posible, otro sector es partidario de pagos en diferentes medidas, no tanto por la obtención de recursos (que es apoyada en algunas ocasiones) sino sobre todo por intentar paliar algunas disfunciones que aparecen con las actividades gratuitas (peor consideración de lo gratuito, pérdida de interés con el paso del tiempo que lleva a que disminuya drásticamente el número de participantes, etc) y como estrategia motivadora y de incremento de la implicación de los participantes. Los resultados que hemos presentado parecen indicar que en la mayoría de los casos, el criterio que se aplica en las instalaciones encuestadas es el que los gerentes de las instalaciones consideran más oportuno para su normal funcionamiento, ya que piensan que existen las actividades y servicios gratuitos "necesarios" (ni menos de lo necesario, ni más de lo necesario, como promedio), y se percibe escasa necesidad de mejorar este aspecto. Sin embargo, la formulación de los ítems del cuestionario no permite establecer en que medida se producen en cada instalación esas actividades y servicios gratuitos, teniendo en cuenta además que pueden existir diferencias para la misma actividad en función de las características de los usuarios. Datos referentes a una muestra de usuarios de estas instalaciones, indican que el importe que deben abonar cada vez que acceden a la instalación se sitúa entre 50 y 100 pts. y que casi la tercera parte de esos usuarios encuestados utiliza las instalaciones sin abonar importe alguno (Ramos, 1991).

El otro aspecto llamativo es el uso no deportivo de las instalaciones. La controversia sobre su conveniencia se basa en la rentabilidad económica que puede producir (ingresos por esa utilización no deportiva) frente a las disfunciones que en ocasiones conlleva respecto al uso deportivo de la instalación (tanto por la aparición de desperfectos más o menos importantes, como por las restricciones en el uso deportivo habitual de la instalación). Este uso no deportivo suele concentrarse en actuaciones musicales en los recintos deportivos así como a otros eventos de carácter social y lúdico (ferias, jornadas, encuentros, fiestas, etc...). Los resultados muestran que este uso no se realiza en casi dos terceras partes de la instalación. Si tenemos en cuenta sólo aquellas instalaciones en las que se produce dicho uso, la frecuencia con que se da el uso no deportivo está ligeramente por encima de lo que sus gerentes consideran necesario (n=10, promedio 3.1). También destaca este aspecto por ser el que se realiza de manera más acorde con lo que los gerentes consideran oportuno, siendo este ítem el que presenta la menor necesidad de

mejorar.

Respecto a la *gestión del mantenimiento*, cabe destacar que éste es el aspecto prioritario para el puesto de gerente de instalaciones, o al menos define las competencias más generalizadas en la muestra estudiada. También es el aspecto que presenta la valoración más negativa (problemática más grave, insuficiencia de recursos), aunque esto puede deberse en alguna medida a su propia percepción de la importancia que esta función tiene.

En general, los datos sugieren que los gerentes consideran prioritario que la instalación esté en condiciones adecuadas para la práctica deportiva, y después de ello vendría todo lo demás. Esta actitud podría explicar que los gerentes de las instalaciones sean más críticos con esta función. Otro elemento que puede ayudar a comprender este hecho es la escasez de recursos que los gerentes expresan en general, y especialmente en cuanto al mantenimiento, con el agravante de que ésta es la función que presenta una mayor dependencia de los recursos existentes tanto

económicos como humanos (debe tenerse en cuenta que se dan casos en los que la mayor partida presupuestaria es la dedicada a pagar al personal, pero en un gran número de ocasiones el personal es “del ayuntamiento” y se paga del presupuesto general del mismo). Por último, la escasez de responsabilidades que los gerentes perciben en esta función del mantenimiento (en el que les están vedadas las decisiones más importantes) puede contribuir a explicar esta valoración más negativa. Así, los gerentes deben “apañárselas como puedan” con el presupuesto que tienen y deben tratar de alcanzar el máximo nivel posible de calidad en la instalación, de forma que el resultado es que estos perciben que dicha situación es insatisfactoria para ellos y para el funcionamiento de la instalación.

En cuanto a la *gestión de personal*, tiene que ser considerada en el marco de las instituciones públicas en las que el personal (empezando por el propio gerente) suele ser funcionario, y por tanto toda una serie de aspectos de política de personal vienen regulados por el procedimiento administrativo (salarios, contratos, sanciones, negociaciones, contratación, etc...). Sin embargo conviene destacar que la mayoría de los gerentes establecen una distinción muy acusada entre el personal “deportivo” (monitores, entrenadores, profesores de escuelas deportivas, etc...) y el personal “no deportivo” o “de la instalación” (personal de servicio como los porteros, cuidadores, taquilleros, mantenimiento y limpieza, auxiliares e incluso administrativos). En la mayoría de los casos, hay diferencias radicales en casi todos los sentidos, comenzando por la forma de contratación y su estatus dentro de la organización, hasta las competencias del gerente sobre cada uno de los grupos. Generalizando, puede afirmarse que mientras el gerente es el responsable de casi todos los aspectos de la gestión del personal deportivo (salvo la determinación del número de personas que deben pertenecer a la instalación), la responsabilidad sobre el personal no deportivo parece ser más de supervisión y coordinación. Con respecto al cuestionario, es difícil saber hasta qué punto los diferentes encuestados han prestado más atención en sus respuestas a cada uno de los dos grupos, o han tenido en cuenta a los dos grupos conjuntamente.

Por último, la gestión económico-administrativa es competencia directa del gerente en la mitad de los casos. Cada una de las tareas incluidas es competencia de otras personas ajenas a los gerentes (en líneas generales, de personas especializadas pertenecientes a las instituciones de las que dependen las instalaciones), en al menos una tercera parte de las instalaciones. Mención aparte merecen dos de las actividades, que sólo competen al gerente en menos de la sexta parte de las instalaciones encuestadas. El tipo de instalaciones muestreadas, y la forma en que están organizadas motiva que el seguimiento fiscal y las nóminas y la seguridad social sean gestionadas por personas distintas al gerente. Las actividades percibidas con una mayor necesidad de mejora corresponden a aquéllas que tienen menor impacto sobre el funcionamiento cotidiano y hacen más hincapié en la planificación y mejora a largo plazo (plan de inversiones, captación de recursos extraordinarios, elaboración de presupuestos extraordinarios, entre otras). Todo ello refuerza el carácter fundamental de supervisor, y de encargado de garantizar el funcionamiento diario que tiene el puesto de gerente, más que un papel de planificador o

director en el sentido más amplio del término.

De todo lo comentado hasta aquí puede derivarse una serie de aspectos importantes en la formación de gerentes de instalaciones deportivas: (i) formación en gestión del mantenimiento, (ii) formación en programación y coordinación de actividades deportivas, (iii) conocimiento de la estructura y funcionamiento del procedimiento administrativo y de la Administración Pública (sobre todo en el ámbito de instalaciones deportivas públicas). Por otra parte, en esta formación se debería también atender a habilidades en el correcto desempeño de sus puestos de trabajo: (i) las habilidades interpersonales (comunicación, negociación, habilidades sociales, de relación pública, sin olvidar la capacidad de motivar e ilusionar a otras personas acerca de los proyectos a llevar a cabo), y (ii) capacidad de organización, planificación, análisis y desarrollo de proyectos, así como de establecimiento de metas y estrategias y pensamiento innovador. Por tanto los programas de formación en gerencia de instalaciones deportivas deberían contemplar, entre otros, el desarrollo de estas temas y habilidades en las personas a las que vayan dirigidos.

Para finalizar, nos gustaria resaltar la importancia de la profesionalización del puesto de gerentes de instalaciones con objeto de conseguir una mejora en la gestión de las mismas. Esta profesionalización implica que los gerentes asuman cada vez un mayor número de competencias y se ocupen progresivamente de tareas de gestión más importantes jerárquicamente. Dentro de este marco, este trabajo es un eslabón más en el estudio de los análisis de puestos de gerentes que debería ser continuado en posteriores estudios.

### Referencias

- Ash, R. A. (1988). Job analysis in the world of work. En S. Gael (Ed.): *The job analysis handbook for business, industry and government*. Nueva York: Wiley.
- Baerh, M. E. 1988. The Managerial and Professional Job Functions Inventory. En S. Gael (Ed.): *The Job Analysis Hanbook for Business, Industry and Government*. Nueva York: Wiley
- Brown, S. C. 1988. *Predictors of succes in graduate study of sport managementand in time of employment after graduation*. Tesis Doctoral, Ohio State University. Disponible a través de University Microfilms International (Dissertation Information Service). Ann Arbor, Michigan.
- Burriel, J. C. (1991). Perspectivas en el diseño de Políticas Deportivas Municipales. En Políticas Deportivas e Investigación Social (Actas del congreso del mismo nombre celebrado con motivo de la constitución de la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte -AEISAD). Pamplona, 19-21 Abril de 1991.
- Chason, R. F. Jr. 1984. *A survey of Athletic directors, principals, and facility directors to determine the need and curriculum content of a sport administration program*. Tesis Doctoral Middle Tennessee State University. Disponible a través de University Microfilms International (Dissertation Information Service). Ann Arbor, Michigan.

- Chelladurai, P. 1985. *Sport Management. Macro Perspectives*. London, Ontario. Sports Dynamics.
- Fayol, H. (1925). *Administration industrielle et générale*. París: Dunod. (trad. ing. 1949; Pitman & Sons: Londres).
- Fuertes, F. (en prensa). Análisis de puestos: fundamentos y técnicas. En Peiró, J. M. y Ramos, J. (Dirs.) *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*.
- Hales, C. P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23, 1, 88-115.
- Lambrecht, K. W. 1986. *An analysis of the competencies of athletic club managers*. Tesis Doctoral, Oregon State University. Disponible a través de University Microfilms International (Dissertation Information Service). Ann Arbor, Michigan.
- Lawshie, C. H. (1984). *A practitioner's Thoughts on Job Analysis*. Bowling Green State University: Ohio.
- McCormick, E. J. (1976). Job and task analysis. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Mintzberg, H. 1983. *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel. (edición original en inglés, 1973).
- Page, R. C. 1988. Management Position Description Questionnaire. En S. Gael (Ed.): *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government*. Nueva York: Wiley.
- Parkhouse, B. 1991. *The management of Sport. Its foundation and application*. Saint Louis, Mo.: Mosby Year Book.
- Parks, J. y Zanger, B. 1990. *Sport and fitness management*. Champaign: Human Kinetics
- Pearn, M. and Kandola, R. (1988). *Job Analysis: A practical guide for managers*. Londres: Institute of Personnel Management.
- Peiró, J. M., Ramos, J., Zornoza, A. y González, P. (1993). Gestión de instalaciones deportivas: influencia sobre la satisfacción con el uso de instalaciones. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 3 (2).
- Primoff, E. S. y Eyde, L. D. 1988. Job Element Analysis. En S. Gael (Ed.): *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government*. Nueva York: Wiley.
- Puig, N. 1983. "Reflexión sobre los equipamientos deportivos". Trabajo presentado al *I Simposio Nacional El Deporte en la Sociedad Española Contemporánea*. Madrid, 23-25 Noviembre de 1983.
- Ramos, J. 1991. *Gestión de instalaciones deportivas y actitudes y conductas de sus usuarios*. Tesis de Licenciatura. Universitat de Valencia.
- Stewart, R. (1989). Studies of managerial jobs and behavior: the ways forward. *Journal of Management Studies*, 26 (1), 1-10.
- Withley, R. (1989). On the nature of managerial task and skills: their distinguishing characteristics and organization. *Journal of Management Studies*, 26 (3), 209-224.
- Zwald, A. D. 1985. *NCAA Division III athletic director: a study of actual and preferred*



*preparation.* Tesis Doctoral, Ohio University. Disponible a través de University Microfilms International (Dissertation Information Service). Ann Arbor, Michigan.

#### **Anexo I.**

##### **Escalas de respuesta de las variables utilizadas en el estudio.**

*Frecuencia de realización de las tareas* (para las cuatro áreas de la gestión).

- 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 previa de las tareas.* 1. Sí 0. No.  
(sólo en la gestión de la oferta y en la gestión del mantenimiento).

*Competencias del gerente* (gestión de la oferta y gestión del mantenimiento).

- 1-El gerente no tiene ninguna participación respecto a esta función o actividad.
- 2-El gerente realiza la propuesta o elabora el proyecto pero deciden otros.
- 3-El gerente participa en la decisión.
- 4-La decisión depende del gerente por completo.

*¿Es competencia del gerente?* 1. Sí 0. No.  
(sólo en la gestión del personal y en la gestión económico-administrativa).

*Necesidad de mejorar la realización de las tareas*  
(gestión de la oferta, gestión de personal y gestión económico-administrativa)

- 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.

*Suficiencia de recursos dedicados 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.

*Nivel de problematicidad de las situaciones*(para las cuatro áreas de la gestión).

- 1.Es un aspecto muy problemático.para el funcionamiento de mi organización.
- 2.Es un aspecto bastante problemático para el funcionamiento de mi organización.

ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO DE GERENTE DE INSTALACIONES DEPORTIVAS / PEIRO J.M.; RAMOS, J. Y

Gestión del Mantenimiento	3.14	0.67	28
Gestión de Personal	3.44	0.43	28
Gestión económico-financiera	3.18	0.69	28

valorar los descriptores del puesto (frecuencia, importancia, tiempo destinado, etc).

ANALISIS FUNCIONAL DEL PUESTO DE GERENTE DE INSTALACIONES DEPORTIVAS / PEIRO J.M.; RAMOS, J. Y

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.