

Vicente Martínez-Tur,
Núria Tordera,
José Ramos,
UIPOT
Àrea de Psicologia Social, Facultat de Psicologia
Universitat de València.

TIPOLOGIA D'INSTAL·LACIONS ESPORTIVES EN FUNCIÓ DEL SEU CARÀCTER PÚBLIC O PRIVAT: DIFERÈNCIES EN LA GESTIÓ I L'ÚS*

Resum

Aquest treball tracta d'analitzar les característiques dels usuaris, de la infraestructura i de la gestió de diversos tipus d'instal·lacions esportives establerts en funció de la propietat. Considerant la dicotomia públic-privat com a insuficient per captar tota la diversitat organitzacional, proposem una taxonomia múltiple de cinc tipus d'equipaments: "totalment públics" (sobretot instal·lacions esportives municipals), "semipúblics" (instal·lacions gestionades per fundacions o patronats, instal·lacions autonòmiques, etc.), "comercials" (gimnasos, clubs de tennis sense accionistes, etc.), "privades socials" (instal·lacions gestionades per entitats educatives, bancàries, esportives, etc.), i "privades restringides" (clubs de tennis amb accionistes, clubs socials, etc.). Aquests cinc grups d'instal·lacions presenten diferències en una sèrie de variables de la seva gestió i en una sèrie de variables referides a la seva utilització per part dels ciutadans. Aquí es descriuen

amb detall les característiques distintives de cada un d'aquests grups.

Paraules clau: usuaris, infraestructura esportiva, gestió, dicotomia públic-privat, taxonomia múltiple.

Introducció

En les darreres dècades s'està representant en les societats occidentals la discussió sobre la privatització dels serveis públics, així com l'augment de l'eficiència d'aquests serveis. En aquesta línia, es comença a pensar que les conseqüències del que s'anomena "societat del benestar" es poden perdre per l'enorme cost econòmic que suposen. Una de les maneres de reduir aquests costos ha estat la privatització dels serveis públics. Tanmateix, moltes vegades s'ha fet aquesta privatització sense tenir en compte les possibles caracte-

rístiques diferencials entre tots dos sectors d'actuació. Un exemple n'és la proposta de Metcalfe i Richards (1987) a l'administració britànica.

L'àmbit de l'esport és especialment sensible a aquest procés de privatització i rendibilització d'instal·lacions esportives. Això es deu a diverses raons: en pocs casos es tenen en compte els usuaris amb recursos escassos (aquesta privatització seria més difícil, per exemple, en serveis socials) i, per tant, hi ha un potencial rendiment econòmic. Així mateix, es tracta d'una mena de servei que satisfà necessitats relacionades amb el rendiment esportiu, l'entrenament, relacions socials, etc., que són percebudes en moltes ocasions com a secundàries en comparació amb altres de més bàsiques (sanitat, educació, etc.). De fet, diversos autors apelen per una gestió d'instal·lacions esportives més centrada en la racionalitat econòmica que en els ajuts de l'administració pública (García Ferrando, 1992).

L'interès per aquesta temàtica ha fet necessari l'estudi de la propietat de

* Aquest treball ha estat realitzat amb el suport de la CICyT (DEP/90-65I). Vicente Martínez-Tur disposa d'una beca de recerca FPI (Generalitat Valenciana).



les instal·lacions esportives des de diferents perspectives. Així, i en funció de la propietat, s'han estudiat el comportament, les actituds i la satisfacció dels usuaris (González-Romá, Peiró, Meliá, Valcárcel, Balaguer i Sancerni, 1989; Peiró, González-Romá, Sancerni i Sanz, 1990; Vázquez, 1993; González, Peiró, Martínez-Tur, Tordera i Ramos, 1994), la infraestructura i les característiques de les instal·lacions (Martínez del Castillo, Puig, Boix, Millet i Páez, 1989; Ramos, 1991) i la gestió d'instal·lacions esportives (Ramos, Tordera, González, Rodríguez i Martínez-Tur, 1994).

L'objectiu del present treball és analitzar conjuntament aquestes tres facetes de les instal·lacions esportives (comportaments dels usuaris, gestió i característiques de les instal·lacions) en funció de la seva propietat. D'altra banda, i atès que la dicotomia públic-privat és massa simplificadora (Peiró, Ramos, González, Rodríguez i Tordera, 1994), hem utilitzat una taxonomia múltiple que inclou diferents tipus d'instal·lacions públiques i privades.

Diferències entre instal·lacions esportives públiques i privades

Aquí no realitzarem una revisió exhaustiva de les diferències que hi ha entre les instal·lacions esportives públiques i les privades. El lector pot trobar aquesta revisió en altres treballs (Ramos, Peiró, Martínez-Tur i Tordera, 1994; Martínez-Tur, 1995). Tanmateix, sí que assenyalarem tot seguit els principals aspectes diferencials.

- En les instal·lacions esportives privades hi ha una major "orientació

cap al mercat" que en el cas de les instal·lacions públiques. La gratuïtat o el pagament simbòlic per l'ús dels equipaments públics, així com el seu major caràcter monopolístic, redueixen la capacitat de pressió per part dels usuaris a l'hora d'avaluar i demanar un servei de qualitat.

- Les instal·lacions esportives públiques han de fer front a un "entorn organitzacional" més complex. Els gerents d'instal·lacions públiques han d'afrontar pressions externes derivades del control que exerceixen les instàncies polítiques (per exemple, regidors), així com les expectatives d'honradesa que recauen sobre qualsevol càrrec públic (control social).
- Les instal·lacions esportives públiques han de fer front a una major "heterogeneïtat de demandes". L'objectiu principal que es vol aconseguir en l'àmbit públic és la satisfacció del màxim de necessitats en matèria esportiva dels ciutadans (oferta extensiva). En canvi, les instal·lacions esportives privades tenen una oferta més intensiva (especialitzada o adreçada a un determinat segment de la població), i centrada en major grau en la qualitat de servei. D'altra banda, la major heterogeneïtat de demandes en les instal·lacions esportives públiques es tradueix en una major dificultat per aconseguir un nivell òptim de satisfacció dels usuaris (Roth i Bozinoff, 1989; Fornell, 1992).
- Els gerents de les instal·lacions esportives públiques tenen menys "autonomia en la presa de decisions" que els seus col·legues de les instal·lacions privades. Les decisions dels gerents públics estan condicionades pels càrrecs polítics

(control polític) i per les expectatives socials d'honradesa (control social). En canvi, els gerents d'instal·lacions privades tenen més poder de decisió i les seves accions s'encaminen a aconseguir el benefici econòmic i una relació utilitarista amb el mercat (control econòmic).

- Els gerents d'instal·lacions esportives públiques experimenten major "ambigüïtat i conflicte de rol" (han de compaginar les demandes dels càrrecs polítics amb les demandes socials), i les tasques que realitzen són predominantment de caràcter administratiu i burocràtic. En canvi, els gerents d'instal·lacions esportives privades se centren en les relacions públiques i la qualitat de servei (Ramos, 1993).
- Les instal·lacions esportives públiques s'han caracteritzat perquè tenen una estructura organitzacional burocràtica que fa difícil l'adaptació a un mercat esportiu en constant innovació en formes de pràctica (Loret, 1993; Quantin, 1993).
- La causa fonamental d'aquestes diferències radica en el tipus de racionalitat que ha imperat en el funcionament de les instal·lacions esportives públiques i privades. En les primeres, i utilitzant la terminologia de Weber (1968), ha imperat la racionalitat basada en valors on l'esport és vist com un dret de la població que l'Administració ha d'atendre, incidint més en l'interès i el benestar general que en l'estudi exhaustiu de les demandes esportives (Chazaud, 1993). En canvi, en instal·lacions esportives privades ha imperat més la racionalitat econòmica, on té més importància el rendiment econòmic.

Superació de la dicotomia públic-privat: una taxonomia múltiple

Diversos autors han estat remarcant una sèrie de limitacions en la dicotomia "públic-privat" a l'hora de reflectir tota la variabilitat organitzacional existent. En aquest sentit, Ramos (1993) assenyala que tres elements com són "els aspectes econòmics", "l'interès social" i "la propietat i procedència dels recursos", tradicionalment utilitzats en la distinció públic-privat, no són suficients per diferenciar taxativament les organitzacions públiques de les privades. De fet, hi ha organitzacions privades que actuen com a agents socials on té més importància l'interès social (com ara les associacions de veïns). En canvi, diverses organitzacions públiques tenen com a objectiu, encara que secundari, el lucre. Així mateix, considerar una organització pública a partir d'una determinada quantitat de recursos de procedència pública és força arbitrari, mentre que, d'altra banda, hi ha diverses organitzacions privades que reben fons públics.

Juntament amb aquestes limitacions, Bozeman (1987) assenyala tres grans crítiques a la investigació sobre la diferenciació públic-privat. Així, hi ha una sèrie de problemes de caire metodològic relacionats amb la validesa de mesura i construcció que obstaculitzen l'aprofundiment en la investigació sobre la teoria de l'organització pública (manca de consens en la codificació de les organitzacions públiques, diferents nivells d'anàlisi, diferents nivells jeràrquics, escassa precisió conceptual, etc.). D'altra banda, no hi ha explicacions satisfactòries quant a les diferències entre organitzacions públiques i pri-

vades, ni en relació amb la influència del caràcter públic en les organitzacions. Finalment, es comença a parlar del "desdibuixament dels sectors" o de la manca de límits clars entre el que és públic i el que és privat (creació d'empreses híbrides com ara *joint-ventures*, participació governamental en empreses privades, etc.).

Com a proposta alternativa a la dicotomia públic-privat, Bozeman (1987) fa una anàlisi de la naturalesa pública de totes les organitzacions. Segons aquest autor, totes les organitzacions "són" públiques i "són" privades en una proporció variable. Aquest caràcter públic s'articula en funció de dues menes d'autoritats: l'autoritat econòmica i l'autoritat política. L'autoritat econòmica consisteix en la pressió i el control que ha de suportar una organització a partir dels processos econòmics derivats de la propietat (acumulació, avaluació de rendiments en funció dels beneficis, etc.). D'aquesta manera, s'estableix una dimensió que anomena "caràcter privat de l'organització", i que tenen totes les organitzacions, incloses les públiques, en un grau o un altre.

D'altra banda, l'autoritat política fa referència als mateixos ciutadans (autoritat primària), als representants polítics elegits directament o indirectament (autoritat secundària) i als individus o organitzacions que no són públics però sobre els quals delega l'autoritat secundària (autoritat terciària). Aquesta influència d'agents i representants de l'interès comú està present en totes les organitzacions de manera variable, i Bozeman (1987) la denomina "caràcter públic de l'organització".

Aquestes crítiques a la dicotomia públic-privat, així com la falta d'uniformitat organitzacional en cada un

d'aquests grans grups d'organitzacions (públiques i privades), també tenen la seva correlació en l'àmbit de les instal·lacions esportives. En aquest sentit, Peiró et al. (1994) van establir una sèrie de criteris que van servir per diferenciar diferents tipus d'organitzacions dins de cada un dels dos grups establerts en funció de la propietat.

El primer d'aquests criteris per ordre d'aplicabilitat va ser la propietat. Les instal·lacions esportives públiques poden pertànyer a tres nivells institucionals diferents: àmbit municipal, autonòmic i nacional. D'altra banda, les instal·lacions esportives privades pertanyen a empreses que es dediquen al negoci esportiu, a altres companyies o institucions (com ara hotels, escoles privades, etc.) o a grups d'individus (per exemple, residents, membres d'un club, etc.). El segon criteri utilitzat va ser l'"orientació", referida a les restriccions en l'accés a les instal·lacions esportives. Així, podríem distingir entre organitzacions obertes a la comunitat i instal·lacions d'ús restringit o "intern". L'ús restringit és més comú entre les instal·lacions privades però podem trobar instal·lacions públiques amb aquest ús intern (per exemple, col·legis públics). L'ús restringit en les instal·lacions esportives privades pot presentar diverses formes (utilització només per la plantilla d'una empresa, veïns d'una urbanització, membres d'un club, etc.). Finalment, el tercer criteri que es va utilitzar va ser el de les relacions entre els propietaris i els gerents o equip directiu. Es va distingir entre organitzacions gestionades pels mateixos propietaris i instal·lacions gestionades per equips directius o grups creats específicament per a això, que actuen com a mitjancers



dels propietaris, i en són responsables davant d'ells. La gestió mitjançera de les instal·lacions esportives públiques pot presentar diverses formes (fundacions esportives, empreses privades de serveis, director general en grans instal·lacions, etc.) i tenen autonomia respecte de les institucions propietàries. En canvi, la gestió mitjançera en instal·lacions esportives privades se sol donar o bé en els casos en què hi ha societats o associacions amb equips directius responsables davant la junta d'accionistes/membres, o bé en instal·lacions esportives privades que deleguen la gestió en un estaf. Combinant aquests criteris els autors van definir una classificació de sis tipus diferents d'instal·lacions*:

- Instal·lacions públiques, d'ús comunitari i gestió directa (per exemple, instal·lacions municipals). Aquests equipaments van ser anomenats "instal·lacions totalment públiques".
- Instal·lacions públiques, d'ús comunitari i gestió mitjançera (per exemple, fundacions, instal·lacions autonòmiques, etc.). Aquests equipaments van ser anomenats "instal·lacions semipúbliques".
- Instal·lacions públiques, d'ús restringit i gestió delegada (per exemple, instal·lacions educatives). Aquests equipaments van ser anomenats "instal·lacions públiques restringides".
- Instal·lacions privades, d'ús comunitari i gestió directa (per exemple, instal·lacions comercials). Aquests equipaments van ser anomenats "instal·lacions comercials".

- Instal·lacions privades, d'ús comunitari i gestió mitjançera (per exemple, associacions, grups privats d'orientació comunitària). Aquests equipaments van ser anomenats "instal·lacions privades socials".
- Instal·lacions privades, d'ús restringit i gestió mitjançera (per exemple, clubs de propietaris, instal·lacions residencials). Aquests equipaments van ser anomenats "instal·lacions privades restringides".

Segons Peiró et al. (1994), tant per a les organitzacions públiques com privades és difícil i poc útil distingir si les instal·lacions amb ús restringit tenen una gestió directa per part dels propietaris o aquesta és de caràcter mitjançer. La capacitat de decisió és compartida entre els propietaris i l'es-

taf directiu; només es manté un grup d'instal·lacions públiques d'ús restringit i un sol grup d'instal·lacions privades amb ús restringit, tots dos considerats de gestió mitjançera.

Posteriorment, en l'estudi de Martínez-Tur (1995) es van ordenar les instal·lacions esportives en un doble eix on se situa l'autoritat política i econòmica esmentada més amunt (vegeu figura 1). Les instal·lacions esportives totalment públiques estan sotmeses a un alt grau d'autoritat política (hi tenen un paper important els representants polítics dels ciutadans), mentre que el nivell d'autoritat econòmica és molt baix (l'objectiu és satisfer la major varietat possible de necessitats esportives dels ciutadans, sense tenir en compte moltes vegades la rendibilitat econòmica). Aquesta autoritat econòmica també és molt

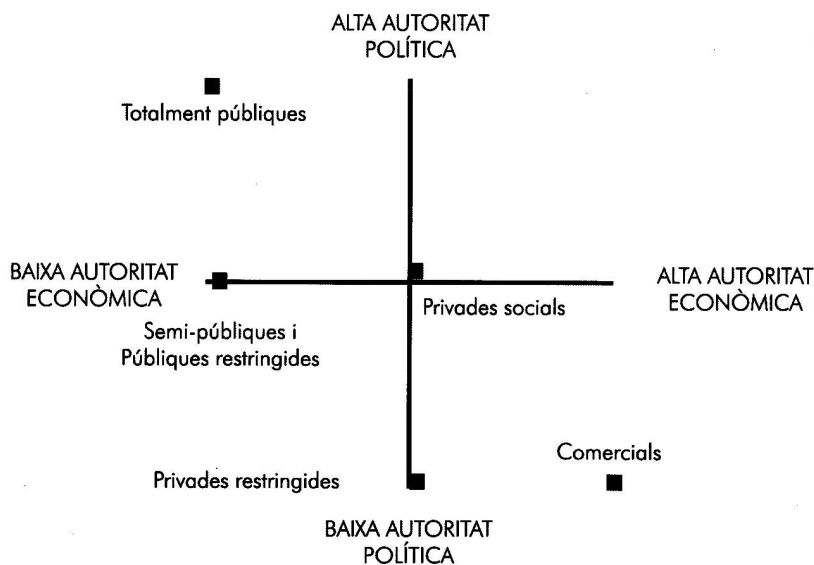


Figura 1. Localització de les instal·lacions esportives en funció del caràcter públic o privat

* Aquestes denominacions responen a l'intent de distingir clarament unes instal·lacions d'altres. Tanmateix, s'ha de tenir en compte que es tracta d'una classificació necessàriament simplificadora.

baixa en les instal·lacions semipúbliques i en les públiques restringides, i es pot afirmar en canvi un nivell mitjà d'autoritat política (tenen un gran poder de decisió les persones en què deleguen els representants polítics o les associacions de pares d'alumnes i professors).

Es pot dir que les instal·lacions privades socials estan sotmeses a un nivell mitjà d'autoritat política (atès el seu caràcter comunitari i social, han de respondre d'alguna manera a les exigències dels ciutadans i dels seus representants). Així mateix, en les instal·lacions privades socials hi ha un nivell mitjà d'autoritat econòmica (tot i que el benefici econòmic no és un objectiu primordial, tampoc no poden ser uns serveis on es perdin diners). Les instal·lacions privades restringides estan sotmeses a una escassa autoritat política (les decisions les prenen els mateixos usuaris, que poden ser accionistes, socis, etc.), mentre que l'autoritat econòmica hi és present a un nivell mitjà (el benefici econòmic no és primordial però tampoc no es poden perdre diners). Finalment, les instal·lacions comercials estan sotmeses a una forta autoritat econòmica (l'objectiu primordial és el benefici econòmic), mentre que és escassa l'autoritat política (les decisions les pren el director o l'amo de la instal·lació).

En aquest mateix treball es va fer un estudi empíric en què es recollien les principals característiques de la gestió, la infraestructura i els usuaris de cada un dels tipus d'instal·lació de la taxonomia múltiple assenyalada més amunt (Martínez-Tur, 1995). El grup de les "instal·lacions públiques restringides" va ser eliminat de l'estudi atès que només es comptava amb dos equipaments d'aquesta mena. A continuació presentem un resum de l'estudi, incloent-hi una breu descripció

de les instal·lacions enquestades, de les variables utilitzades i dels resultats més rellevants.

Gestió, usuaris i característiques de les instal·lacions esportives en funció del seu caràcter públic i privat

Instal·lacions esportives analitzades

La mostra estava formada per un total de 82 instal·lacions esportives (47 públiques i 35 privades). Aproximadament tres quartes parts de les instal·lacions van ser analitzades a la Comunitat Valenciana, mentre que la resta són instal·lacions de Catalunya. Es va intentar mantenir proporcions equilibrades en relació amb poblacions de diverses grandàries, municipis rurals i urbans, costaners i d'interior, turístics i no turístics, etc., mirant d'incloure municipis que reproduïssin les diferents característiques existents en el conjunt de la població.

Es van seleccionar instal·lacions amb almenys dos espais esportius, i conforme evolucionava la recollida de dades, s'anaven seleccionant les instal·lacions que posteriorment s'havien d'analitzar. A més, es van tenir en compte les característiques de les instal·lacions per contrarestar-les amb les de les instal·lacions que s'havien de seleccionar a continuació.

Seguint la taxonomia múltiple assenyalada anteriorment, i una vegada eliminada la categoria "instal·lacions públiques restringides" per la seva escassa grandària mostral (n=2), les instal·lacions esportives on es van fer les enquestes es van distribuir de la manera següent:

- 28 instal·lacions "totalment obertes" (39,44%), és a dir, públiques,

obertes i gestionades directament (sobretot instal·lacions esportives municipals).

- 9 instal·lacions "semipúbliques" (12,68%), és a dir, públiques, obertes i de gestió mitjancera (sobretot fundacions o patronats esportius municipals i instal·lacions autònòmiques).
- 15 instal·lacions "comercials" (21,13%), és a dir, privades, obertes i gestionades directament (gimnasos, club de tennis sense accionistes, etc.).
- 9 instal·lacions "privades socials" (12,8%), és a dir, privades, obertes i de gestió mitjancera (instal·lacions esportives d'entitats bancàries, d'associacions esportives i educatives, però obertes al públic en general).
- 10 instal·lacions "privades restringides" (14,08%), és a dir, privades i d'ús restringit (clubs de tennis amb accionistes, clubs socials).

En aquestes instal·lacions també vam enquestar els gerents sobre diversos aspectes que tenen a veure amb la seva feina i amb els equipaments que gestionen, així com a un total de 1.070 usuaris d'aquestes instal·lacions en relació amb la pràctica esportiva i l'ús que en fan.

Variables

A més de la variable agrupadora (el caràcter públic de les instal·lacions, que va permetre definir-ne cinc tipus diferents), vam recollir informació sobre diversos aspectes de les instal·lacions esportives, gestió d'aquestes i variables d'ús. La descripció detallada de totes les variables utilitzades es pot trobar en el treball de Martínez-Tur (1995). A continuació presentem una



descripció molt resumida d'aquestes variables.

Gestió d'instal·lacions esportives. Es van analitzar cinc àrees diferents de la gestió. En cada una es van incloure diverses tasques, i per a cada un d'aquests ítems els gerents havien d'expressar la freqüència de realització, la planificació d'aquestes tasques, el grau de participació del gerent i la necessitat de millorar. Les puntuacions utilitzades van ser la mitjana de les diferents tasques en cada variable.

Característiques de les instal·lacions esportives. Es van tenir en compte dos grups diferenciats de variables relatives a les característiques de les instal·lacions. D'una banda, indicadors objectius de la infraestructura avaluats a partir de les respostes dels gerents: nombre i varietat d'espais esportius, antiguitat de les instal·lacions, existència de vestidors adequats i preparació perquè siguin utilitzats pels minusvàlids. D'altra banda, percepcions dels usuaris referents a la instal·lació esportiva: temps de desplaçament, distància de les instal·lacions, import de l'entrada, existència de cues en els serveis (dutxes, pistes, aparcaments, etc.), grau de saturació i restriccions en l'accés.

Variables de pràctica esportiva i ús d'instal·lacions. Es va enquestar els usuaris de les instal·lacions esportives respecte de les seves característiques socio-demogràfiques (nivell d'estudis, nivell socio-econòmic, ingressos, grandària de la població de residència, sexe i edat), les seves actituds i comportaments (importància i centralitat de l'esport, freqüència de pràctica esportiva i freqüència d'ús d'instal·lacions), la satisfacció amb l'ús de les instal·lacions esportives (satisfacció general, satisfacció amb aspectes direc-

tament relacionats amb la pràctica esportiva, satisfacció amb els serveis addicionals, satisfacció amb els espais addicionals i satisfacció amb la funcionalitat de les instal·lacions), i les seves opinions en matèria esportiva (preferència per instal·lacions públiques o privades, tipus d'instal·lacions més ben gestionades en funció de la propietat i fórmula de gestió més adequada en els serveis esportius públics).

Resultats

En cada una de les variables esmentades es van fer anàlisis estadístiques (anàlisis de variàncies o xi-quadrat) en què es van intentar trobar diferències entre els diversos tipus d'instal·lacions. Atès que es van obtenir nombrosos resultats estadísticament significatius, a continuació descrivim les principals peculiaritats de cada grup d'instal·lacions en comparació amb els altres.

Instal·lacions esportives totalment públiques: Aquest grup d'instal·lacions és el més nombrós dins la mostra utilitzada en el treball. Està format pràcticament tot per instal·lacions esportives municipals obertes al públic en general i gestionades directament pels ajuntaments.

Els usuaris que utilitzen aquesta mena d'instal·lacions tenen unes característiques que val la pena de destacar. Es tracta del grup de subjectes amb menys recursos, amb un menor nivell d'estudis i amb un nivell d'ingressos familiars també inferior al dels usuaris d'altres tipus d'instal·lacions. Són els usuaris més joves i els que viuen en poblacions més petites; la majoria són de sexe masculí. Malgrat mostrar-se menys satisfets que els usuaris d'altres tipus d'instal·lacions en moltes de les mesures utilitzades (satisfacció general, satisfacció amb aspectes di-

rectament relacionats amb la pràctica esportiva i satisfacció amb la funcionalitat de les instal·lacions), tenen unes actituds vers l'esport i una freqüència de pràctica esportiva i d'ús de les instal·lacions similar a les d'usuaris d'altres menes d'instal·lacions. Fins i tot la centralitat de l'esport en el temps lliure és major en els usuaris d'instal·lacions totalment públiques que en els d'altres menes d'instal·lacions (semipúbliques, comercials i privades socials). En matèria esportiva, els usuaris d'instal·lacions totalment públiques prefereixen, majoritàriament, instal·lacions públiques; la fórmula de gestió directa per part de l'ajuntament és la preferida en més gran proporció. En canvi, un alt percentatge d'usuaris (46%) considera que la gestió és millor en les instal·lacions privades.

Quant a les característiques d'aquesta mena d'instal·lacions, també tenen una sèrie de trets diferenciadors. Les instal·lacions totalment públiques són de construcció recent, tenen una oferta de caràcter extensiu, és a dir, amb una gran varietat d'espais encara que cada tipus d'esport té un escàs nombre d'espais esportius (d'un a dos com a mitjana). La majoria (el 75% d'aquest grup) no estan preparades perquè siguin utilitzades pels minusvàlids, i encara n'hi ha un 15% que no tenen vestidors adequats per a la pràctica esportiva. D'altra banda, són instal·lacions amb escasses restriccions d'accés, amb un nivell de cues en els seus serveis que es podria qualificar d'estàndard (els usuaris solen suportar cues almenys en un dels serveis de la instal·lació). A més, l'ús d'aquesta mena d'instal·lacions suposa un cost econòmic i temporal relativament baix, tot i que estan situades força lluny del nucli urbà. Solen ser instal·lacions

localitzades en municipis petits, per la qual cosa, tot i que estan fora del nucli urbà, els usuaris triguen poc temps a arribar-hi. Finalment, la majoria dels usuaris d'aquesta mena d'instal·lacions percep un nivell de saturació mitjà-alt quan les utilitza, tot i que hi continua havent un 14% d'usuaris que percep un nivell baix de saturació (infrautilització).

El patró de gestió de les instal·lacions esportives totalment públiques és el més deficitari de tots. Té un nivell de problemàtica força elevat en àrees de gestió com l'econòmica, la de manteniment i la de personal. El grau de participació i de competències dels gerents en l'àrea d'oferta i explotació i en l'àrea de personal, així com la freqüència de realització de tasques de màrqueting, presenten puntuacions relativament baixes. La necessitat de recursos en manteniment i de millorar el treball en les àrees econòmiques i de l'oferta i explotació de les instal·lacions és major que en altres tipus d'instal·lacions com ara les privades socials.

En síntesi, es tracta d'instal·lacions esportives situades en poblacions petites, de menor qualitat tant pel que fa a les instal·lacions (per exemple, vestidors), com a la gestió. Els enquestats en aquest grup d'instal·lacions predominantment són usuaris joves, implicats en l'esport, de sexe masculí i amb recursos socials i econòmics menors que els d'altres instal·lacions. Com a conseqüència, es tracta d'instal·lacions barates i sense restriccions en l'accés. L'oferta que caracteritza aquestes instal·lacions és extensiva i mira d'arribar a diferents tipus d'esports en la mateixa instal·lació (atendre la major part de pràctiques esportives), però els seus usuaris presenten menor satisfacció amb l'ús de les ins-

tal·lacions que els d'altres tipus d'equipaments.

Instal·lacions esportives semipúbliques: El grup d'instal·lacions semipúbliques és, juntament al de privades socials, el menys nombrós dels que s'han considerat. Està format per aquelles instal·lacions públiques obertes al públic en general la gestió de les quals està en mans de fundacions o patronats esportius o és de caràcter autonòmic.

Els usuaris que acudeixen a aquestes instal·lacions semipúbliques tenen, igual que els de les instal·lacions totalment públiques, un nivell socio-econòmic menor que els de les instal·lacions privades. D'altra banda, són instal·lacions utilitzades per una proporció considerable de dones, tot i que aquest percentatge no arriba als nivells de les instal·lacions comercials i privades socials. L'edat i el nivell d'ingressos dels usuaris està a mig camí entre les instal·lacions totalment públiques i les privades. El nivell d'estudis dels usuaris és similar al de les privades i major que el de les totalment públiques, i els municipis on resideixen aquests usuaris són grans. Igual que passava amb els usuaris d'instal·lacions totalment públiques, els subjectes que utilitzen instal·lacions semipúbliques mostren un nivell de satisfacció baix en comparació amb els de les privades. Tanmateix, aquesta menor satisfacció no es reflecteix en les actituds cap a l'esport ni en la freqüència amb què fan esport i utilitzen les instal·lacions. Comparteixen amb els usuaris de les instal·lacions totalment públiques la seva preferència per les instal·lacions públiques, i hi ha un alt percentatge d'usuaris que considera que els equipaments privats són els més ben gestionats (41%) o varia segons els casos (41%). En canvi,

les seves opinions sobre la millor fórmula de gestionar instal·lacions públiques es reparteixen en nombre força equitatiu entre la privatització i la gestió per part d'una fundació o patronat esportiu.

En relació amb els equipaments esportius, es tracta d'instal·lacions una mica més antigues que les totalment públiques, tot i que no hi ha diferències estadísticament significatives. Les instal·lacions semipúbliques també es caracteritzen perquè tenen una oferta extensiva, és a dir, amb pocs espais per a cada esport que s'hi pot practicar, tot i que en tenen de molts tipus. En comparació amb les totalment públiques, un nombre lleugerament superior d'instal·lacions semipúbliques estan preparades per ser utilitzades per minusvàlids (33%), però en canvi també és lleugerament superior el nombre d'instal·lacions sense vestidors adequats (22%). Igual que les instal·lacions esportives totalment públiques, les semipúbliques presenten escasses restriccions en l'accés i el seu ús no suposa grans costos econòmico-temporals. En canvi, les instal·lacions semipúbliques se situen més a prop del nucli urbà que les totalment públiques, la qual cosa corrobora que estan situades en poblacions grans (es necessita un temps similar per accedir a les instal·lacions més properes al nucli urbà). El nivell de cues és estàndard (una cua en un servei com a mitjana), i la saturació percebuda és mitjana-alta, tot i que un 16% dels usuaris percep un nivell baix de saturació (infrautilització).

No podem afirmar gran cosa sobre la qualitat de les instal·lacions semipúbliques. Excepte pel que fa a una variable (participació del gerent en l'oferta i explotació de les instal·lacions), no hi ha diferències estadís-



ticament significatives amb altres instal·lacions. De tota manera, podem dir, a la vista dels valors trobats, que es tracta d'una gestió entre la que porta les instal·lacions totalment públiques i la de les privades. En termes generals, les instal·lacions semipúbliques presenten un nivell de qualitat molt similar al que ofereixen les totalment públiques, si bé la qualitat de la gestió no presenta diferències amb les de l'àmbit privat. Així mateix, igual que les totalment públiques, l'oferta de les instal·lacions semipúbliques és de caràcter extensiu. En canvi, les instal·lacions semipúbliques se situen en poblacions grans. En alguns aspectes els usuaris d'instal·lacions semipúbliques són semblants a les totalment públiques (per exemple, el seu menor nivell socio-econòmic). Tanmateix, en el nivell d'ingressos se situa en un lloc intermedi, mentre que en altres variables s'acosta als nivells de les instal·lacions privades (per exemple, nivell d'estudis i edat).

Instal·lacions esportives comercials: La mostra d'instal·lacions esportives comercials està formada principalment per gimnasos, clubs de tennis privats sense accionistes i algunes instal·lacions dedicades al lloguer d'espais esportius. Aquesta mena d'instal·lacions privades es caracteritza perquè estan obertes al públic i són gestionades directament pel propietari o per un gerent nomenat directament per ell, majoritàriament.

L'edat dels usuaris que hi acudeixen és major que la dels que utilitzen instal·lacions públiques i també és més gran el nombre de dones. A més, el seu nivell socio-econòmic, d'estudis i d'ingressos també és major que el dels usuaris d'instal·lacions públiques. La grandària de la

població de residència dels subjectes que utilitzen instal·lacions comercials se situa en un lloc intermedi entre les totalment públiques i les semipúbliques. El nivell de satisfacció que experimenten els usuaris d'instal·lacions comercials és dels majors que es poden observar d'entre tota la mostra del present estudi. Això passa sobretot en el cas de la satisfacció general, la satisfacció amb aspectes directament relacionats amb la pràctica esportiva i la satisfacció amb la funcionalitat de les instal·lacions. Malgrat aquesta major satisfacció, no s'observen unes actituds més positives cap a l'esport ni una freqüència de pràctica ni d'ús d'instal·lacions major en comparació amb els usuaris d'altres tipus d'instal·lacions. Les opinions en matèria esportiva dels usuaris d'instal·lacions comercials estan força definides. Són subjectes que prefereixen les instal·lacions privades, que consideren que les instal·lacions privades són les més ben gestionades i que la privatització és la millor fórmula de gestionar les instal·lacions esportives públiques.

Quant a les característiques dels equipaments, cal assenyalar que es tracta d'instal·lacions d'inauguració recent, d'una antiguitat similar a la de les totalment públiques. L'oferta és de caràcter intensiu i hi ha força espais esportius per cada tipus d'esport que es pot practicar en els recintes, però poca varietat. Quasi totes les instal·lacions comercials tenen vestidors adequats (93%). Tanmateix, un percentatge molt elevat d'aquestes instal·lacions (74%) no estan preparades perquè les facin servir els minusvàlids. Es tracta d'instal·lacions cares, amb un accés més restringit que en el cas de les totalment públiques i semipúbliques, i amb menys cues. Els costos

temporals de desplaçament i la distància de les instal·lacions en relació amb el nucli urbà es pot dir que ocupen valors intermedis. Finalment, les instal·lacions comercials són les menys infrautilitzades de totes (només un 2% percep un nivell baix de saturació de les instal·lacions), i el nombre d'usuaris que perceben un nivell mitjà de saturació és elevat (55%).

La gestió d'aquesta mena d'instal·lacions és la de més qualitat. El nivell de problemàtica és baix en moltes àrees, les competències i el grau de participació també són elevats en comparació sobretot amb les instal·lacions públiques, i la realització de tasques és força freqüent en una àrea d'escàs desenvolupament en la mostra com és la del màrqueting.

En definitiva, es tracta d'instal·lacions amb un alt grau de qualitat, tant pel que fa als equipaments en si com a la gestió, si bé la seva gran especialització pot oblidar determinats sectors de població (per exemple, els minusvàlids). El tipus d'usuari sol ser de classe força elevada i és notable la seva proporció. Són instal·lacions situades més sovint en poblacions intermèdies (de 50.000 a 200.000 habitants), no gaire lluny del nucli urbà, l'ús de les quals no suposa grans costos temporals.

Instal·lacions esportives privades socials: Un grup reduït d'equipaments esportius de la mostra forma part del que s'ha anomenat instal·lacions privades socials. Es tracta d'instal·lacions privades obertes al públic en general, la gestió de les quals està en mans d'entitats educatives, bancàries, esportives (sobretot clubs el primer objectiu dels quals és la competició), etc.

Les característiques dels usuaris d'instal·lacions privades socials són molt similars a les dels usuaris d'instal·lacions privades comercials. Així, els usuaris que utilitzen instal·lacions privades socials són més grans que els que van a les instal·lacions públiques; també és més gran el nombre de dones. El nivell socio-econòmic, d'ingressos i d'estudis és alt en els usuaris d'instal·lacions privades socials. D'altra banda, la grandària de la població de residència d'aquests subjectes és més gran que la dels usuaris de les instal·lacions comercials, i molt similar al dels usuaris d'instal·lacions semipúbliques. El nivell de satisfacció experimentat en l'ús de les instal·lacions és força elevat en tots els casos, i hi destaca, en comparació amb el d'altres menes d'instal·lacions, la satisfacció amb els serveis addicionals. Igual que passava amb les instal·lacions comercials, aquest major nivell de satisfacció no es reflecteix en unes actituds més favorables cap a l'esport (importància i centralitat de l'esport) ni en una major freqüència de pràctica esportiva i d'ús d'instal·lacions esportives. Quant a les seves opinions en matèria esportiva, els usuaris d'instal·lacions privades socials estan força dividits. Així, es reparteixen força equitativament a l'hora d'assenyalar si prefereixen instal·lacions públiques, privades o els és indiferents (potser aquestes instal·lacions són percebudes com a menys "privades" o menys "comercials" que altres). La majoria dels usuaris considera que les instal·lacions privades estan més ben gestionades (57%); el valor d'aquest percentatge se situa en lloc intermedi entre el de les instal·lacions comercials i públiques. Finalment, un grup majoritari (42%) assenyalava que la

millor fórmula de gestionar instal·lacions públiques és la privatització.

Les instal·lacions privades socials són força antigues i se situen en un lloc intermedi entre l'oferta intensiva i extensiva que caracteritza les instal·lacions privades i públiques respectivament. Són el tipus d'equipament més preparat perquè sigui utilitzat pels minusvàlids (56%), i també és el tipus d'instal·lació on hi ha més vestidors adequats (100%). L'import d'accés és alt, però no arriba al nivell de les instal·lacions comercials; tenen restriccions molt similars a les dels equipaments comercials, i el nivell de cues és estàndard (una cua en algun servei cada vegada que s'utilitza la instal·lació). Són instal·lacions localitzades en poblacions grans. Així ho indica el fet que, tot i que són molt a prop del nucli urbà, els usuaris triguen algun temps a arribar-hi. Finalment, són instal·lacions amb un nivell mitjà-alt de saturació percebuda, tot i que un 18% dels usuaris assenyalava un nivell baix de saturació (infrautilització).

Tal com passa en el cas de les instal·lacions semipúbliques, podem dir poca cosa sobre la gestió de les instal·lacions privades socials. Això és així perquè pràcticament no hi ha diferències estadísticament significatives respecte d'altres tipus d'instal·lacions. Els valors que hem trobat en les variables de gestió se situen en un lloc intermedi entre els trobats en instal·lacions públiques i els observats en els altres dos tipus d'instal·lacions privades.

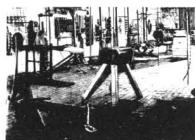
En resum, les instal·lacions privades socials presten atenció a aspectes com el fet que siguin utilitzades per minusvàlids i els vestidors, però la seva gestió és a mig camí entre l'àmbit privat (més qualitat) i el públic

(menys qualitat). Els usuaris que utilitzen aquestes instal·lacions són d'un nivell socio-econòmic força alt i viuen en poblacions grans. Malgrat ser instal·lacions situades molt a prop del nucli urbà, el seu ús suposa un temps de desplaçament que es pot considerar mitjà.

Instal·lacions esportives privades restringides: Un grup també reduït d'instal·lacions privades l'hem anomenat restringides perquè ofereixen serveis quasi exclusivament a usuaris que són alhora accionistes, amos o socis de les instal·lacions. Aquest grup està format per clubs de tennis amb accionistes, clubs socials, etc. Un requisit per utilitzar aquest tipus d'instal·lacions és pertànyer al club o formar part de la societat que el gestiona.

Tot i que són una mica més joves i hi predominen els homes, els usuaris d'instal·lacions privades restringides comparteixen moltes de les característiques que tenen els subjectes que fan servir instal·lacions privades comercials i socials. Així, es tracta d'usuaris d'alt nivell socio-econòmic, d'estudis i d'ingressos, i que viuen en municipis mitjans-grans. Aquests subjectes mostren un alt nivell de satisfacció amb l'ús de les instal·lacions; destaca, en comparació amb les altres instal·lacions, la seva alta satisfacció amb els espais addicionals. Les seves opinions en matèria esportiva són molt similars a les dels usuaris d'instal·lacions comercials, és a dir, prefereixen les instal·lacions privades, consideren que els equipaments més ben gestionats són els privats i que la privatització és la millor fórmula de gestionar les instal·lacions esportives públiques.

Les instal·lacions privades restringides són les més antigues de totes i també tenen l'oferta més intensiva,



això és, hi ha un nombre força elevat d'espais esportius per cada tipus d'esport que s'hi practica. La gran majoria d'aquestes instal·lacions té vestidors adequats (90%), i, sense arribar als nivells de les privades socials, un 40% estan preparades per ser utilitzades pels minusvàlids. Es tracta d'instal·lacions més allunyades del nucli urbà, l'ús de les quals suposa més costos temporals; tenen les majors restriccions en l'accés. Hi ha un nivell de cues estàndard (aproximadament una cua en algun servei cada vegada que s'utilitza la instal·lació). Els costos econòmics no són gaire més alts que els de les instal·lacions totalment públiques i semipúbliques (cal tenir en compte que han estat excloses les accions i quotes anuals recuperables). Quant a la saturació, hi torna a haver una concentració de les percepcions dels usuaris en el nivell mitjà-alt, si bé hi ha un 10% dels subjectes que percep un nivell baix de saturació (infrautilització).

Juntament amb les instal·lacions comercials, la gestió de les instal·lacions privades restringides té una sèrie de característiques que val la pena d'esmentar. Es tracta d'un tipus d'instal·lació esportiva força estable quant als usuaris que ha d'atendre (sobretot accionistes). Potser per això es percep una menor necessitat de millorar en àrees com l'economia i l'oferta i l'explotació d'instal·lacions, així com una major suficiència de recursos per a manteniment.

Així doncs, les instal·lacions privades restringides són de força qualitat, tant pel que fa a la mateixa instal·lació com a la seva gestió. L'oferta és de caràcter intensiu o especialitzada. Així mateix, són instal·lacions situades lluny del nucli urbà, l'ús de les quals suposa nota-

bles costos temporals de desplaçaments. D'altra banda, els usuaris que les utilitzen solen tenir un nivell socio-econòmic alt.

Conclusions

En el treball comentat podem observar com la utilització d'una taxonomia múltiple afegeix una major riquesa i precisió d'anàlisi de la propietat en les instal·lacions esportives. La classificació dels equipaments esportius en dos grans grups (públics-privats) amagava una major complexitat i diversitat organitzacional que valia la pena d'anàlitzar.

Els usuaris que assisteixen a les instal·lacions esportives públiques en general (totalment públiques i semipúbliques) solen ser joves, amb menors recursos socio-econòmics i de sexe masculí. Tanmateix, cal destacar que aquestes característiques són més accentuades en les instal·lacions totalment públiques que en les semipúbliques. Així mateix, els usuaris d'instal·lacions públiques, malgrat estar menys satisfets amb l'ús dels equipaments, tenen una implicació esportiva (importància i centralitat de l'esport) molt similar a la dels usuaris d'altres instal·lacions. En contraposició, els usuaris de les instal·lacions esportives privades solen ser més grans, amb més recursos socio-econòmics i s'hi observa una major proporció de dones. A més, són usuaris força més satisfets amb l'ús de les instal·lacions.

Hi ha un alt grau d'ajustament en els usuaris entre el tipus d'instal·lacions esportives que utilitzen i les seves opinions en matèria esportiva. Així, malgrat que un percentatge

(46%) dels subjectes que utilitzen les instal·lacions totalment públiques considera millor la gestió privada, aquests prefereixen les instal·lacions públiques i la gestió directa per part dels ajuntaments dels equipaments públics. En canvi, els usuaris d'instal·lacions privades restringides i els de les comercials es decanten per les instal·lacions privades, perceben més favorablement la gestió privada i consideren la privatització com la millor fórmula de gestionar els serveis esportius públics. Els usuaris d'instal·lacions semipúbliques i privades socials ocupen un lloc intermedi entre les dues creences polaritzades.

Quant al tipus d'oferta (extensiva versus intensiva), hi ha dos pols força diferenciats en els tipus d'instal·lacions esportives considerats. D'una banda, les instal·lacions totalment públiques i semipúbliques es caracteritzen perquè tenen una oferta extensiva que mira de satisfer una gran varietat de necessitats esportives de la població (rendibilitat social). D'altra banda, les instal·lacions comercials i les privades restringides estan especialitzades, i es dediquen a determinats tipus d'esports i a segments específics d'usuaris. En un lloc intermedi entre l'oferta extensiva i la intensiva se situen les instal·lacions privades socials.

Les restriccions en l'accés i els costos econòmics són molt més grans en les instal·lacions privades que en les públiques. Dins les privades, són les privades restringides, dedicades a satisfer de manera quasi exclusiva les necessitats esportives dels amos, socis i accionistes, les que presenten majors restriccions d'accés. En canvi, aquestes instal·lacions privades restringides són les més barates dels tres tipus d'instal·lacions privades (cal tenir en compte que les quotes

dels socis i accionistes no es comptabilitzen en l'enquesta com a costos econòmics derivats de l'ús dels equipaments, malgrat que actuen com un filtre destacable).

En termes generals, la qualitat que s'ofereix en les instal·lacions privades és més gran que la que es dona en instal·lacions públiques. Això s'observa per exemple en el percentatge més elevat d'instal·lacions amb vestidors adequats en l'àmbit privat que en el públic. Tanmateix, cal fer algunes matitzacions. Dins les instal·lacions privades, les comercials són les que sembla que tenen més cura en l'atenció al client. En aquests equipaments és on hi ha menys cues que han de suportar els usuaris, malgrat ser on hi ha menys infrautilització. En canvi, les instal·lacions privades socials, seguit de les privades restringides, presten més atenció al fet que hi puguin accedir els minusvàlids.

En relació amb la qualitat de la gestió, hi ha dos pols força diferenciats. Les instal·lacions totalment públiques presenten el patró de gestió més deficitari, mentre que en les instal·lacions privades restringides i en les comercials s'observen els patrons de gestió més satisfactoris. Tanmateix, hi ha una diferència rellevant entre les instal·lacions privades restringides i les comercials. Les primeres tenen una orientació més interna i cuiden les instal·lacions per a socis i amos (suficiència de recursos, escassos problemes de manteniment, etc.). En canvi, les comercials presenten una major orientació externa i es dediquen a la captació dels usuaris (per exemple, s'observa un major desenvolupament de l'àrea de màrqueting). Les instal·lacions semipúbliques i les privades socials ocupen llocs intermedis quant a la gestió.

Fins ara hem comentat les característiques dels usuaris, dels equipaments esportius i de la gestió de manera independent. No obstant, tots aquests aspectes estan relacionats i determinen el caràcter públic i privat de les instal·lacions. En el pol del "públic" cal situar les instal·lacions esportives totalment públiques (format sobretot per instal·lacions municipals). En aquestes instal·lacions s'intenta cobrir la màxima diversitat de demanda esportiva de la població, tot i que sigui a costa de disminuir la qualitat. El control polític i la mateixa diversitat de demandes que cal cobrir són aspectes que determinen en part una gestió més problemàtica i de menys qualitat. Malgrat això, les instal·lacions totalment públiques cobreixen les necessitats esportives d'una població jove, amb escassos recursos, però molt implicada en l'esport, que potser no podria accedir a equipaments privats més cars.

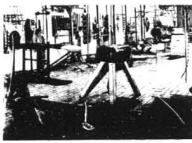
En el pol del "privat" cal situar les instal·lacions privades restringides i les comercials. Són equipaments molt centrats en la qualitat de la gestió i del servei, i molt especialitzat en determinats segments de població. Els usuaris que hi assisteixen són més grans i amb més recursos econòmics, per la qual cosa es poden permetre l'ús d'aquests equipaments. En posicions intermèdies se situen les instal·lacions semipúbliques i les privades socials. A més, aquests dos tipus d'instal·lacions, que comparteixen característiques de les públiques i les privades, sembla que només són possibles en poblacions grans.

En la introducció d'aquest treball s'assenyalava que una de les maneres d'augmentar la qualitat i la rendibilitat dels serveis públics és la seva privatització. Aquí hem confir-

mat com, en l'àmbit de les instal·lacions esportives, els equipaments privats són els que ofereixen una major qualitat. No obstant, cal tenir en compte que els serveis esportius públics i privats atenen sectors poblacionals molt diferents entre si. En un possible procés de privatització podríem pensar què fer amb aquesta població amb menys recursos que va a les instal·lacions públiques amb una major diversitat de demandes. A més, aquestes dues característiques dels equipaments esportius públics (atenció a usuaris amb menys recursos i orientació a una major diversitat de demandes), expliquen en part la menor qualitat i rendibilitat dels serveis públics.

Bibliografia

- BOZEMAN, B. (1987) *All Organizations are public*. Jossey-Bass.
- CHAZAUD, P. (1993) "La difficile évolution du bénévolat sportif vers le management". A Loret, A. (Dir.): *Sport et Management*. (p.71-79). Dunod, Paris.
- FORNELL, C. (1992): "A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience". *Journal of Marketing*, vol. 56 (Gener), p. 6-21.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1992) "El desarrollo del deporte contemporáneo y la teoría de la sociedad postindustrial". A Moya, C. (compilador): *Escritos de Teoría Sociológica en Homenaje a Luis Rodríguez Zúñiga*. (p. 334-348) Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- GONZÁLEZ, P.; PEIRÓ, J. M.; MARTÍNEZ-TUR, V.; TORDERA, N. i RAMOS, J. (1994) "Análisis de las demandas deportivas: un estudio sobre las actitudes y conductas relacionadas con la práctica deportiva y la propiedad de las instalaciones deportivas". Treball presentat al IV Congrés d'Avaluació Psicològica, Santiago de Compostela, 21-24 de setembre.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; PEIRÓ, J. M.; MELIÀ, J. L.; VALCÁRCEL, P.; BALAGUER, I. i SANCERNI, M. D. (1989): "Variables predictoras de la satisfacción en el uso de instalaciones deportivas".



- vas". *Anuario de Psicología*, vol. 40, p. 67-88.
- LORET, A. (1993) "Sport et management... ou l'ardent obligation d'innover". A Loret, A. (Dir.): *Sport et Management*. (p. 13-29). Dunod, Paris.
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J.; PUIG, N.; BOIX, R.; MILLET, Ll. i PÁEZ, J. (1989) *Las instalaciones deportivas en España*. Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid.
- MARTÍNEZ-TUR, V. (1995) *Aspectos psicosociales del uso y gestión de instalaciones deportivas. Un análisis diferencial en función de la propiedad*. Tesis de Llicenciatura (Dirs. Peiró, J. M. i Ramos, J.). Universitat de València.
- METCALFE, L. i RICHARDS, S. (1987) *Improving Public Management*. Londres: Sage.
- PEIRÓ, J. M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; SANCERNI, M. D. i SANZ, M. J. (1990) "Incidencia de la propiedad de las instalaciones deportivas en el uso de las mismas". A Quintanilla, I. (compilador): *Calidad de vida, Educación, Deporte y Medio Ambiente*. (Actes del II Congrés Nacional de Psicología Social), p. 109-117. PPU.
- PEIRÓ, J. M.; RAMOS, J.; GONZÁLEZ, P. RODRÍGUEZ, I. i TORDERA, N. (1994) "Public-private distinction in organizations: The case of sport management". Treball presentat al 23 International Congress of Applied Psychology. Madrid, 17-22 juliol.
- QUANTIN, J. (1993) "Optimiser l'attribution des aides publiques aux clubs sportifs". A Loret, A. (Dir.): *Sport et Management*. (p. 388-395) Dunod, Paris.
- RAMOS, J. (1991) *Gestión de instalaciones deportivas y actitudes y conductas de sus usuarios*. Tesis de Llicenciatura (Dirs.: Peiró, J. M. i Valcárcel, P.), Universitat de València.
- RAMOS, J. (1993) *Gestión de instalaciones deportivas: análisis del rol del gerente*. Tesis Doctoral (Dir. Peiró J. M.), Universitat de València.
- RAMOS, J.; PEIRÓ, J. M.; MARTÍNEZ-TUR, V. y TORDERA, N. (1994) "Semejanzas y diferencias en la gestión de organizaciones de servicios públicas y privadas". Treball presentat a les IV Jornades d'Intervenció Social del Congrés Oficial de Psicòlegs de Madrid, 28-30 de novembre.
- RAMOS, J.; TORDERA, N.; GONZÁLEZ, P.; RODRÍGUEZ, I. i MARTÍNEZ-TUR, V. (1994) "Patrones de trabajo diferenciados en los puestos de gestión de instalaciones deportivas: variables que influyen en la realización diferenciada de la gestión". Treball presentat al IV Congrés d'Evaluació Psicològica, Santiago de Compostela, 21-24 de setembre.
- ROTH, V. i BOZINOFF, L. (1989) "Consumer Satisfaction with Government Services". *The Service Industries Journal*. 9, (4), pp. 29-43.
- VÁZQUEZ, B. (1993) *Actitudes y prácticas deportivas de las mujeres españolas*. Ministerio de Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer.
- WEBER, M. (1968) *Economic and Society*. New York. Bedminster.