

Klaus Heinemann,
*Institut für Soziologie
Universität Hamburg, Alemania.*

Traducción del alemán: Carles López
*Laboratori d'investigació social
INEF de Catalunya, Barcelona*

ASPECTOS SOCIOLOGICOS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Abstract

Palabras clave: clubs deportivos, sociología de las organizaciones voluntarias, cultura organizativa, arreglos institucionales («institutional arrangements»)

The article starts with the following statements: a) that each type of organisation in sport determines the offer and the sport practice that is produced in it; and b) that each type of organisation interests different groups and that the organisations can be in competition in order to attract people already practising sport as well as new groups —such as the elderly, minorities, etc.— that start to be interested on it. In continuation, the characteristics of the different types of sport organisations are explained; which is to say: organisation of not organised sport, the commercial sector and the clubs. However, clubs are analysed in a more detailed way and to them is devoted the second part of the article.

Resumen

El presente artículo comienza con las afirmaciones siguientes: a) que cada forma organizativa del deporte determina el tipo de oferta y la forma de práctica que se produce en ella; y b) que cada tipo de organización tiene un atractivo que varía según los colectivos y que las distintas ofertas deportivas pueden entrar en competencia unas con otras tanto para captar a personas que ya practican deporte como para atraer nuevos grupos —tales como personas de edad, minorías, etc.— que comienzan a interesarse por el mismo. A continuación, se explican las características de las diferentes formas organizativas del deporte; es decir, organización del deporte no organizado, la oferta deportiva comercial y los clubs. Son éstos, sin embargo, los que se tratan con mayor profundidad en la última parte del artículo y son el objeto principal del mismo.

Nota preliminar

El presente monográfico se ocupa principalmente de clubs deportivos; por tanto, de la organización del deporte en asociaciones voluntarias. Sin embargo, no se puede pasar por alto que trata sólo una parte del conjunto de organizaciones deportivas en las que se practica o se posibilita la práctica deportiva y que, cada vez menos, los practicantes son miembros de un club. En este sentido, cabe destacar que una parte considerable de los practicantes —en Alemania el 64% y en España el 69%— se autoorganizan; es decir, no se vinculan a un club deportivo ni a una oferta comercial. La práctica deportiva se produce cada vez más, fuera de ofertas organizadas. De entre las formas organizadas de la práctica deportiva, el club deportivo es la más destacada. En Alemania el 14% de los practicantes son socios de alguno de ellos, un 9% practica deporte en gimnasios comerciales y el resto en organiza-



ciones públicas, como por ejemplo, las escuelas de adultos, entre otras.

Por todo ello, deben tomarse en cuenta tres tipos de fórmulas organizativas deportivas en el marco de las cuales hoy en día se puede practicar deporte: la «organización del deporte no-organizado», los gimnasios comerciales y los clubs deportivos.

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

Por ello, en la primera parte de este artículo se tratan las particularidades de estas formas de organizativas en función de las tres razones mencionadas. En la segunda se discute sobre los motivos que llevan a que puedan darse tres

tipos de arreglos institucionales («institutional arrangements») tan diferentes. En la tercera nos ocupamos de las peculiaridades sociológicas de los clubs deportivos y, con ello, presentamos los elementos de una Sociología de las organizaciones voluntarias. En la última parte se estudia la relación de los clubs con los poderes públicos así como con la sociedad en general.

La pluralidad organizativa del deporte

La organización del deporte no-organizado

Aunque a primera vista resulte paradójico hablar de una «organización del deporte no-organizado», se hace evidente a lo que nos referimos cuando consideramos que también la práctica informal y privada —como por ejemplo esquí alpino, vela, surf, natación, excursionismo— requiere de instalaciones, infraestructura, equipamientos, formación, dirección, etc., que implican un trasfondo de alta organización profesional, comercial o estatal. Este trasfondo organizativo resulta especialmente importante en el caso del turismo deportivo.

Tomemos como ejemplo ilustrativo la vela. Su práctica como deporte recreativo sólo es posible con la combinación racional de los siguientes elementos:

- Embarcación, jarcia, vela, guarniciones;
- Equipamiento electrónico y náutico, indumentaria de navegación, equipamiento de seguridad;
- Puertos náuticos, escuelas de vela, comercios, talleres y servicios de mantenimiento;
- Servicio de noticias náuticas, seguridad marítima, infraestructura.

Solamente gracias a esta compleja tecnología le es posible al consumidor acceder a la vivencia y a los valores recreativos que han popularizado la vela. En otras palabras, la oferta no son (sólo) barcos, sino sobre todo una tecnología de consumo del «deporte de la vela» que produce ámbitos económicos recíprocamente dependientes y altamente especializados —armadores, marcas de mástiles, guarniciones, velas, flotas, negocios especializados, editoriales, institutos meteorológicos, servicios cartográficos, empresas de reparación y mantenimiento, escuelas de vela, etc.— cada uno de cuyos componentes, bien por parte del propio consumidor o bien nuevamente por instituciones especializadas, debe ser combinado idóneamente.

Esto es tan sólo un ejemplo de que la práctica deportiva informal y no-organizada está relacionada con un complicado sistema de interrelaciones, que se justifica por las exigencias de la práctica deportiva, como por ejemplo el material deportivo. Además, la participación en el sistema exige un asesoramiento especializado y posibilidades de formación, mantenimiento, servicio y reparación. Así, «entre bastidores» se confeccionan todos los requisitos que permiten que cada cual organic «en el plató» según sus aptitudes y de modo informal su deporte. Es en este sentido que me refiero a un trasfondo organizativo altamente profesionalizado del deporte informal.

Los practicantes de este ámbito no-organizado tienen una estructura motivacional y de intereses específica. Planteo como hipótesis, que ya no se demanda deporte en su concepción tradicional sino que más bien se da valor a las vivencias. La vivencia es lo que lleva a la práctica del deporte. Ya no se practica deporte únicamente por los beneficios que aporta sino sobre todo por el deseo de experimentar (1). La vivencia ha pasado a ser el objeto primordial de la

(1) El término vivencia fue utilizado por Ortega y Gasset para traducir el alemán *Erlebnis*. No existe forma verbal del término en castellano ("vivenciar"), por lo que *Erleben* se traduce como experimentar (N. del T.).

práctica y no el complementario. Se demanda lo «atractivo» y lo «divertido».

Cada vez se hace más evidente un fenómeno que yo quisiera designar como un «esteticismo de la vivencia». Funcionalidad y beneficios se convierten en cuestiones accesorias y diseño a la moda, imagen del producto, envoltorio, marca y estética en lo esencial. Estos aspectos hacen que el deporte se integre en una tecnología de consumo. El deporte se convierte de este modo en accesorio de un estilo de vida de consumo individualizado. Los nuevos productos suplantan a los viejos aunque éstos funcionalmente no se hayan agotado. Se incrementa el deseo de combinar deporte con formación, vacaciones, cultura, sociabilidad. Los practicantes se definen por el anhelo de autoexperimentación y ello les conduce a formas menos rígidas de práctica deportiva, de mayor flexibilidad y de conjunción del deporte con pautas de sociabilidad informal; cada vez hay una sensibilidad mayor para que cada cual practique deporte a su gusto.

El esteticismo de la vivencia conlleva una inimaginable expansión de los márgenes de posibilidades. Las posibilidades de satisfacer estas motivaciones aumentan hasta el infinito. Al tomar protagonismo el valor estético de la vivencia, se amplían los márgenes de posibilidades de práctica. Cada uno de estos ámbitos de la práctica deportiva puede ser detectado como un espacio en el mercado y reorganizado con ofertas. Y dentro de esta amplia gama de ofertas siempre se puede elegir: esquís de variados diseños, botas de todos los colores, indumentaria deportiva para todos los gustos y bolsillos, prodigiosos aparatos electrónicos de capacidades ilimitadas. Y ¡cuánto más atractiva se vuelve la vivencia cuando, además, el material está dotado de carácter humano, el nuevo esquí sabe perdonar todo movimiento erróneo, el nuevo palo de golf todo impulso imperfecto, la nueva raqueta todo fallo técnico catastrófico —como sugestivamente lo presenta la correspondiente publicidad.

Oferta deportiva comercial

En cuanto a la oferta deportiva comercial existe un amplio espectro de condiciones de implantación, ofertas, variedad de programas, número de clientes, personal y organizaciones. Baste como ejemplo ver el espectro que va desde una «empresa-unipersonal», que ofrece semanalmente un curso o dos (yoga/danza/relajación, etc.), o bien estacional como cursos de surf o de esquí con unos veinte participantes, hasta los grandes gimnasios de fitness con grandes inversiones de material e instalaciones, varias filiales, un gran número de empleados y más de mil clientes. En la mayoría de casos —al menos en el alemán—, sin embargo, se trata de pequeñas empresas con uno o dos propietarios y unos 4 a 10 trabajadores que principalmente son pagados a horas y que dan clases como entrenadores, monitores, instructores, etc.

La multiplicidad de la oferta deportiva comercial puede ser clasificada del siguiente modo:

1. *Grandes instalaciones de deporte y ocio.* Con ello se alude a las grandes instalaciones para el deporte y ocio con varias secciones de una o varias modalidades deportivas afines. Entre ellas se cuentan pistas de tenis, squash, boleras y piscinas privadas. Estas instalaciones facilitan, junto a la oferta principal, otras actividades de tiempo libre, tales como sauna, masaje, restauración, asesoramiento, venta de accesorios. Según el principio de «todo bajo un mismo techo» se procura satisfacer con rapidez los más diversos intereses deportivos y de ocio.

2. *Gimnasios de fitness y culturismo.* La particularidad de esta oferta es el hecho que las distintas actividades de fitness y trabajo con máquinas y pesas se centran en la mejora de las cualidades físicas y del aspecto físico. Particularmente aquí se hace patente un alto grado de individualización de la oferta, en la que cada empresa, gracias a la diversificación de las ofertas y la creación constante de nuevos deportes y actividades físicas, se

define respecto a la competencia y asegura su espacio en el mercado.

3. *Modernos estudios de baile y gimnasia.* La oferta abarca sobre todo formas modernas de los movimientos rítmicos y bailes que pueden ser: 1. relacionados con los movimientos clásicos de ballet y gimnasia rítmica; 2. con estilos de baile importados de otras culturas (danzas «afro», flamenco, danzas orientales); 3. enseñanza de técnicas de danza concretas (de Cunningham, de Graham, técnica de Dunham, musicales); o bien 4. ofertas de baile orientadas a grupos concretos (danzas infantiles, ballet infantil).

4. *Escuelas de danza.* Estos establecimientos, cuya existencia a menudo se remonta a años y, con frecuencia, décadas durante las que han creado una tradición, ofrecen principalmente formación y perfeccionamiento de bailes de sociedad clásicos (bailes de salón, bailes latinoamericanos).

5. *Escuelas deportivas.* Gran parte de la oferta comercial se ha especializado en la formación en un único deporte, a menudo relacionado con la posibilidad de obtener el título oficial necesario para la práctica del mismo (vela, surf, vuelo, submarinismo, paracaidismo).

6. *Gimnasios de artes marciales.* Estos jugaron al final de los setenta un papel vanguardista en la explotación comercial del deporte y el desarrollo de centros donde se ofrece judo, karate, kung-fu, taek-won-do y otras formas de defensa personal.

7. *Ofertas de deporte, psique y salud.* Estas ofertas se orientan primordialmente a las vivencias subjetivas y emocionales y a la relación entre movimiento corporal y vivencia psíquica. La acción corporal tiene ante todo el objetivo de superar problemas psíquicos y psicosomáticos, eliminar estados de tensión y recuperar o salvaguardar el equilibrio entre la mente, el cuerpo y el estado psicológico. Se trata a menudo de ofertas fortuitas individuales, también a veces de subgrupos con concepciones culturales de tras-



fondo común. Ofertas como yoga, entrenamiento autógeno, gimnasia de relajamiento, shia-tsú, tai-chí, dígitopuntura, eutonía, etc., pertenecen a este grupo.

La variedad de la oferta deportiva comercial es consecuencia de las motivaciones particulares de los practicantes en estas organizaciones. Seguramente aquí también hay que considerar el papel que juega el anhelo de vivencias que he descrito para el deporte no-organizado. Pero en el caso de la oferta deportiva comercial hay algo más: se perfilan tendencias en las que (ya) no todo es demandado por igual. Efectos específicos son obviados, otros conscientemente esperados. En el gimnasio de aerobic se espera moldear el cuerpo, en la piscina recreativa se desea recreo, en los círculos de yoga se busca relajación, en el estudio de fitness se trabaja para la salud, en las escuelas de judo se persigue la posibilidad de la autodefensa. Así como, por un lado, se conforma la concepción de los complejos motivacionales: salud, actividad física, diversión, bienestar, relajación, por otro encontramos nuevas formas selectivas de oferta para estas motivaciones. Los mayores éxitos comerciales son observables allí donde las necesidades de la demanda son satisfechas con mayor «precisión». Esto puede describirse como un incremento de la eficiencia mediante la diversificación y la atención individualizada. Así, el deporte se convierte para muchos en algo todavía más atractivo porque se ajusta con precisión a las expectativas de cada persona y se libera del lastre de la multifuncionalidad.

Es característico del deporte, tanto en su forma no-organizada como en la versión comercial, su desregulación; es decir, aumenta la importancia de formas de juego y movimiento, no reglamentadas y no competitivas que a menudo no son in-

cluidas en las clasificaciones tradicionales de los deportes; cada vez más se practican formas de juego, deporte y actividad física en las que el reglamento es menos restrictivo (2). Estas nuevas concepciones del deporte permiten en mayor medida incluir actividades físicas cotidianas y, según el caso, una u otra competencia corporal individual. Dilucidan una mayor flexibilidad de la oferta y de la actividad, así como de las posibilidades de la práctica deportiva.

El club deportivo

No existe «el» club deportivo y, por eso, resulta difícil hacer comentarios generalizables en cuanto a este tipo de arreglo institucional. Se dan diferencias considerables según el número de asociados, número y tipo de oferta deportiva, localización geográfica, grado de profesionalización, etc. Este fenómeno se ilustra con mayor amplitud en el artículo de Heinemann, Puig, López y Moreno también publicado en el presente monográfico.

Esto se hace especialmente evidente cuando nos fijamos en las diferencias que existen entre clubs pequeños —hasta unos 100 miembros— y los grandes con, a menudo, hasta 10.000 miembros. En la encuesta representativa para Alemania sobre la situación de los clubs deportivos ilustramos una tendencia que puede ser denominada como «polarización». Esto significa que: por un lado, tanto el número de clubs pequeños como la importancia de los grandes aumenta. Por otro, resulta cada vez más difícil a los clubs medianos obtener nuevos miembros o incluso mantenerlos. Pierden importancia porque, por una parte son demasiado grandes para tener las ventajas de los clubs pequeños y por la otra son todavía demasiado pequeños para ofrecer las ventajas de los grandes. Así pues, el tamaño de una organiza-

ción tiene a su vez influencia en su estructura interna y su funcionalidad (3). Puede, pues, decirse que:

- Los clubs pequeños ofrecen un sólo deporte; sin embargo en ellos se encuentran precisamente representados la gran diversidad de nuevos deportes que se han desarrollado en los últimos años. Los grandes clubs, por el contrario, disponen de un amplio espectro de deportes en su programa. Podemos hablar aquí de una «oferta deportiva multiopcional»; es decir: el club procura al miembro múltiples opciones para la realización de sus intereses deportivos y de actividad física particulares. Se puede decir que donde se crean las nuevas ofertas es en este tipo de clubs. En ellos también se reconocen con facilidad las tendencias de la demanda. Su análisis permite contestar a las preguntas siguientes:
 - ¿qué se demanda; es decir, qué tipo de deporte y qué oferta adicional?
 - ¿quién demanda; es decir, edad, sexo, estatus social, etc. de los practicantes?
 - ¿cómo; o sea, bajo qué expresiones, a qué nivel de performance y con qué oferta paralela?
 - ¿en qué momento; es decir, durante la jornada, el fin de semana, con qué flexibilidad horaria?
 - y ¿dónde; o sea a qué distancia del lugar de residencia, de trabajo o de vacaciones?

- En los clubs pequeños hay una gran homogeneidad respecto a la estructura e intereses de sus miembros. La semejanza de características, de estilos de vida y de intereses son re-

(2) Esta evolución se hace especialmente evidente en los «never-never-games»; es decir, juegos que según su reglamento, la creatividad y la espontaneidad de la sucesión de movimientos y de las relaciones sociales sólo pueden ser ejecutados una vez. Por tanto, no pueden ser repetidos bajo la misma forma y sobre todo como competición, están menos vinculados a determinadas instalaciones y material, se llevan a cabo en diferentes espacios no estandarizados con material siempre nuevo y desplazan la función del entrenador a un papel más cercano a la del animador.

(3) Esto es expuesto con mayor detalle por Simmel (1968) en el correspondiente capítulo «Die quantitative Bestimmtheit der Gruppe» («La determinación cuantitativa del grupo»).

quisitos esenciales, no sólo para su fundación sino también para su funcionamiento cotidiano. Este tipo de asociación se convierte para muchos (de nuevo, como ya ocurriera a principios de siglo) en una compensación a la anónima, inabarcable, rápidamente cambiante y burocratizada sociedad urbana. En ellos es posible tener vivencias directas, llevar a cabo las propias ideas, establecer relaciones personales. En los clubs más grandes encontramos, por el contrario, una estructura de miembros más heterogénea, que representa mejor la de la población global.

- Las diferencias se hacen patentes, sin duda, en la «cultura del club» (al respecto, véase en el apartado correspondiente). Los clubs pequeños se orientan hacia dentro, son «organizaciones de auto-ayuda», que se conciben a sí mismos como comunidades de solidaridad. En los clubs mayores, la orientación hacia la oferta de servicios se sitúa en primer plano.

Ventajas y desventajas de la oferta asociativa

En una economía de mercado la propiedad privada es la potestad prioritaria del usufructo de las cosas y la consecución de intereses individuales y racionales es la motivación para el intercambio económico. Por eso es de esperar, en primer lugar, que en una economía de mercado la oferta deportiva se asegure primordialmente mediante organizaciones comerciales. No resulta por tanto tan evidente el hecho de que en gran medida la práctica deportiva la hagan posible organizaciones sin ánimo de lucro («Non-Profit Organisations» —NPO—), tales como los clubs deportivos. Éstos, por lo menos en Alemania, han gozado durante largo tiempo de una posición casi monopolística reforzada por cuantiosas ayudas financieras estatales, que tan sólo ha sido quebrantada hace poco por el aumento de la oferta deportiva comercial.

Existen por lo menos dos posibilidades muy diferentes de explicar la génesis de las distintas formas organizativas —empresas comerciales o clubs deportivos. Una explicación seria, que la responsabilidad e influencia del Estado, la regulación económica del mercado y la realización de propios intereses bajo responsabilidad de los clubs han podido desarrollarse muy distintamente en cada país. Sin duda, no carece de importancia el valor que cada uno de estos aspectos tiene en la ideología de los distintos partidos políticos que rigen la historia de un país, la intervención del Estado y los derechos liberales del ciudadano. Esta vía de interpretación no será abordada aquí. Antes bien, debe darse una segunda explicación, que es la basada en la teoría de la elección institucional («Institutional Choice Theory»). Esta interpreta la existencia de formas organizativas a partir de las ventajas y las deficiencias de cada uno de los arreglos institucionales posibles.

Esta teoría sostiene que el hecho de decidirse por uno de los arreglos institucionales posibles, se explica por sus ventajas específicas y por las desventajas de los demás. La «deficiencia institucional» se da cuando un arreglo institucional no puede aportar un servicio: a) con el ámbito de incidencia, b) con la calidad, c) con la puntualidad, d) a todas partes y e) a cada persona, que se considera necesario o deseable (Badeit 1985, 87). Podemos ilustrar este concepto con un ejemplo: el de las ventajas y las desventajas del club. Como ventajas se cuentan:

a. *Repartición de los costes.* Un motivo esencial que explica la existencia de clubs deportivos es que el deporte en los mismos resulta mucho más barato que en la oferta deportiva comercial. Así, la cuota mensual media para adultos asciende en Alemania a 1.350 ptas. (o sea, unas 16.000 ptas. al año). A pesar de que se dan enormes desviaciones respecto a este valor medio, la cuota se sitúa claramente por debajo de cualquiera de los precios que se pagan en los gimnasios comerciales. Los motivos de ello residen en los

bajos costes de personal gracias al trabajo voluntario.

b. *Aportaciones del voluntariado.* La ventaja del voluntariado va mucho más allá del hecho de permitir que el club ahorre gastos de personal y por ello pueda ser más barato que los gimnasios comerciales.

c. *Espíritu no lucrativo.* El objetivo del club es satisfacer necesidades, no obtener ganancias. Así, el miembro de una organización sin ánimo de lucro puede, en general, esperar que sus dirigentes no tengan ambición económica que pueda llevarles a comportarse fraudulentamente con el fin de obtener beneficios económicos. Antes bien, las particularidades de las estructuras de los clubs y sus características: —toma de decisiones democrática, vinculación a los intereses del socio y dependencia de sus recursos (trabajo voluntario y cuotas)—, permiten controlar la dedicación y los criterios con que se trabaja y se produce el servicio. Por eso los «demandantes» de deporte, que en muy pocas ocasiones disponen de criterios para comprobar la calidad del producto, prefieren el club deportivo (Easley/O'Hara, 1986; Hansmann, 1986). También es más difícil que hagan aportaciones (donaciones, trabajo voluntario, subvenciones públicas) a la empresa privada. En general, se considera que las organizaciones no lucrativas utilizarán estas aportaciones con mayor corrección (Rose-Ackerman, 1982; Titmus, 1971).

d. *Valoración positiva por parte de la población.* Los clubs se crean en base a ideologías, valores globalmente reconocidos o creencias (James, 1986). Estos se originan porque los socios se identifican con sus correspondientes valores; o sea, por un lado, con determinados objetivos (p.ej. altruistas, como la ayuda a terceros) y, por otro, con bases normativas de como deben cumplirse estos cometidos. Así, los valores particulares que el club ha ido construyendo a lo largo de su historia como organización de auto-ayuda siguen teniendo, sin duda, repercusiones. La imagen positiva del club se crea



principalmente a partir del trabajo voluntario basado en la confianza y la solidaridad y no en la remuneración.

A estas ventajas se contraponen múltiples desventajas. Estas son las siguientes:

a. Ineficiencia de la gestión del club.

Los clubs trabajan, en términos relativos, ineficientemente; es decir, no se esfuerzan en minimizar sus costes porque les falta el interés de un propietario por conseguir ganancias; no hay aliciente económico por obtener un beneficio adecuado al capital invertido (Alchian/Demsetz, 1972; Hansmann, 1980). Como los clubs tampoco tienen para sus socios una importancia existencial, éstos no exigen una gestión especialmente crematística.

b. Debilidad productiva del trabajo voluntario. A las ventajas del trabajo voluntario se contraponen una serie de debilidades estructurales (4).

Entre ellas se cuentan: 1) *supeditación personal*. La decisión de poner un tiempo a disposición es también voluntaria, queda supeditada a personas (con nombre y apellidos, dedicación, calidad y motivación). La inversión del tiempo es incierta, es decir, no se puede calcular con seguridad su momento, duración e intensidad; 2) *ocupación post-jornada*. El trabajo voluntario es una ocupación del tiempo libre y, con ello, casi siempre posterior a la jornada laboral. Por eso la disposición temporal es determinada ineludiblemente por la carga laboral de quien lo realiza; 3) *trabajo de no profesionales*. El trabajo voluntario es trabajo de no profesionales.

El potencial de calificaciones de los socios, al que el club puede recurrir, limita las calificaciones de las que se puede disponer para la ocupación de cargos voluntarios.

c. Costes de la toma de decisiones. Los costes de la toma de decisiones en los clubs pueden ser, en términos relativos,

altos. La discusión en asambleas democráticas es a menudo difícil y, además, no siempre con resultados efectivos. Las razones de ello son conocidas: diferencias en la disposición a trabajar entre los socios voluntarios, escasas reuniones, comisión de las asambleas mediante elecciones o delegación —en las que no siempre la competencia profesional es decisiva—, muchas horas de trabajo para el voluntariado debida a la acumulación de cargos, fijación de objetivos poco clara y con ello, bajo control del resultado del trabajo, excesiva pérdida de tiempo para discutir los problemas, insuficiente coordinación entre las diferentes asambleas, y formas de trabajo y de comunicación muy dependientes de las personas.

Del mismo modo pueden determinarse las ventajas y deficiencias de la oferta deportiva comercial. Entre sus ventajas destaca, sobre todo, que el propietario tiene el derecho de explotación y, con ello, el aliciente personal para trabajar eficientemente; un empresario tiene que salir adelante superando la competencia. Son imprescindibles capacidad de innovación, conocimientos actualizados, nuevas tecnologías, constante renovación de productos. Un gimnasio comercial que no resulta atractivo ha de cambiar su modo de hacer o cerrar sus puertas. Así, las empresas orientadas al mercado parten de condiciones favorables: son flexibles y menos sometidas a obligaciones administrativas, instancias burocráticas o a funcionarios no profesionales.

Pero a ello se contraponen las desventajas. La oferta comercial sólo ofrece lo que aporta beneficios. Los bienes y servicios socialmente considerados adecuados y necesarios, no son producidos ni ofrecidos por esta oferta si no disponen de una demanda suficiente y solvente mediante la cual se puedan cubrir los costes.

Elementos de una sociología de los clubs deportivos

Las características constitutivas de los clubs

Los clubs, como organizaciones sin ánimo de lucro y las empresas comerciales, con el sistema de regulación del mercado, suponen dos formas organizativas diferentes con las que el socio o el cliente pueden satisfacer sus intereses. Empresas comerciales en el mercado y clubs son, por tanto, equivalentes funcionales. Por eso debemos preguntarnos, qué elementos del club abren al socio la posibilidad de ver satisfechos sus intereses.

Mediante las siguientes variables constitutivas el club garantiza la consonancia entre los objetivos de la organización y los intereses del socio:

- La afiliación es *voluntaria*: con ello se asegura que darse de alta o de baja pueden ser decisiones independientes en favor o en contra de los servicios del club; por tanto, las bajas amenazan al club si su oferta y objetivos se alejan demasiado de los intereses del socio (en este sentido el socio tiene un medio para influir en la trayectoria del club: abandonarlo). Si la afiliación es voluntaria se plantea la pregunta de con qué puede motivar el club al socio para su ingreso, permanencia y aportación de recursos. Las empresas motivan a sus miembros con medios indirectos —sobre todo con dinero—, que no tienen nada que ver con los objetivos y la estructura de la organización. De este modo, pueden llevar a cabo su actividad según sus propios criterios y sin depender de la motivación de los socios en la solución de problemas (Luhmann, 1976: 89-107). Como el club no dis-

(4) Resulta difícil ponderar los costes y beneficios de la actividad voluntaria, sobre todo porque la carga no-monetaria y la posible pérdida de eficiencia son difícilmente cuantificables. Pero, ya Max Weber suponía que el modelo voluntario de producción de servicios era la alternativa menos eficaz y por eso la más cara: «La actividad voluntaria es actividad adicional al trabajo, ya sólo por eso funciona normalmente más lentamente, menos sujeta a esquemas y (es) menos formal y por tanto menos precisa, menos unificada y por más independiente hacia arriba, más discontinua ... a menudo fáctica y muy costosa (...), al servicio de roces y demoras, de compromisos entre intereses e intenciones contrapuestos» (Weber, 1956, 562)

pone de la posibilidad de motivar con dinero ni están permitidas las restricciones jurídicas o el uso de la fuerza, tiene que recurrir a medios de motivación directos para la obtención y vinculación de los socios; es decir, a medios relacionados con sus objetivos, estructuras o con personas o grupos.

- El club es *independiente de terceras partes*: por tanto se financia básicamente mediante las cuotas y el trabajo voluntario de sus miembros. Con ello se asegura que el club dependa de los recursos del socio, el cual dejará de aportarlos si sus intereses no se ven realizados (medio de influencia «dependencia»). Esta característica hace referencia a la estructura de recursos económicos específica del club: los miembros aportan recursos a los fondos del mismo —en tiempo (trabajo voluntario) y en dinero (cuotas, donaciones, etc.)— (Coleman, 1979). A cambio, obtienen el derecho a decidir sobre la utilización de los fondos y a participar de los servicios del club. Desde el punto de vista económico, por tanto, el club no se basa en la relación de intercambio bilateral con sus clientes —como es el caso de la empresa— sino en cierto modo, en un contrato social.
- Las estructuras de decisión son *democráticas*; de este modo, los objetivos del club y la manera como se llevan a cabo se deciden conjuntamente. Las decisiones derivan, directa o indirectamente, del socio. Se garantiza así que se pueda decidir sobre la utilización de los recursos en favor de los intereses de todos los socios. La base del poder en el club no es la propiedad sino el derecho al voto. La consecución de objetivos e ideas propios presupone mayorías en las asambleas de decisión; no se decide para uno mismo sino para el colectivo (medio de influencia «oposición»).
- El recurso más importante es el *trabajo voluntario*. Como trabajo vo-

luntario debe entenderse la aportación voluntaria y no remunerada de servicios para y en el club. Voluntario significa que la colaboración depende de la decisión de cada uno con lo que el problema de la motivación y la vinculación se plantea aquí de nuevo. No remunerado significa que no se compensará económicamente bajo acuerdo contractual, pero no, que la colaboración será gratuita para el club. Antes bien, se recurrirá a otras compensaciones no monetarias. Aportación de servicios significa que la actividad voluntaria es productiva, es decir; que supone un rendimiento que, sin embargo, no se incluye en el cálculo del P.I.B. (Producto Interior Bruto) ya que no es producido y valorado en el mercado. Mientras para la oferta comercial una característica esencial es que el trabajo sea realizado por especialistas contratados y remunerados, el trabajo voluntario para los clubs es un recurso decisivo. Las tareas de decisión, de dirección y de ejecución se realizan principalmente bajo la modalidad del voluntariado. Con ello, no se hace sólo posible la consecución de intereses comunes mediante la propia involucración y cooperación solidaria sino que, más allá de ésto, se crea un sentido de solidaridad que evita actitudes parasitarias (medio de influencia «involucración»).

La oferta deportiva la determina, por tanto, la mayoría de los socios en votación democrática, bajo la presión del peligro de perder miembros. El modo cómo se asegura esta oferta se determina principalmente mediante la involucración voluntaria de los socios. Quién practica deporte en el club, es resultado de la decisión individual de afiliarse lo cual, a su vez, depende de la oferta deportiva, el interés que ésta despierte en los socios y lo elevadas que sean las cuotas. Bajo estos puntos de vista, el club se presenta como un arreglo especialmente adecuado para la realización de los intereses del socio, ya

que dispone de varios instrumentos para la consecución de sus intereses.

Estos criterios son los que caracterizan al club como asociación voluntaria. De todos modos, es difícil encontrarlos exactamente así en la realidad. Así pues, por ejemplo, la afiliación a un club puede estar influida por coacciones de grupo o por presiones económicas; a menudo es también requisito para un cierto reconocimiento social y para el ascenso profesional. Del mismo modo la afiliación voluntaria puede estar limitada por el hecho que el club deportivo ocupa una posición monopolística tal como la práctica de un deporte a un elevado nivel de performance. El respaldo económico de los poderes públicos puede estar supeditado a condiciones. El voluntariado puede ser reducido por la profesionalización de ciertos cargos. Las posibilidades de decisión democrática pueden quedar desaprovechadas por la pasividad de los socios. Así, podemos encontrar posiciones intermedias entre voluntariedad y obligatoriedad de afiliación, entre independencia de los poderes públicos e intereses comerciales y considerable vinculación a éstos entre funciones desempeñadas por el voluntariado y por profesionales remunerados, entre ejercicio del poder democrático y oligárquico. Debe quedar claro que los criterios tratados son sólo los extremos de un continuo; una definición que delimita el concepto de organización voluntaria (para la determinación del objeto de estudio de una investigación empírica) tendría que hacerse mediante la acotación del espectro en que se da cada uno de los correspondientes continuos, dentro de los cuales —como si de zonas de tolerancia se tratase—, ha de darse la característica analizada (Horch, 1983: 11-13).

Estas características constitutivas del club son las que permiten al socio que sus intereses se cumplan. Ahora bien, hay otras sobre las cuales se debe hablar y de las cuales nos ocupamos a continuación. Nos referimos a a) las peculiaridades estructurales y b) la cultura organizativa.



Peculiaridades estructurales de los clubs deportivos

En Sociología de las organizaciones las estructuras se analizan, por lo general, en función de los elementos: norma, posición y rol, o bien en función de dimensiones estructurales como especialización, estandarización, formalización y centralización. Esta propuesta resulta, para la descripción y explicación de las estructuras de los clubs deportivos insuficiente porque no se presta atención a sus peculiaridades. Esto será puesto de manifiesto en los apartados siguientes, en los que se expondrán el modelo típico de mediación y de coordinación de las actitudes en el club.

1. Contrariamente a lo que ocurre en las empresas o en la administración, el comportamiento en el club está menos mediatisado por reglas conscientemente orientadas a conseguir un objetivo y racionalmente planificadas. La razón es que las exigencias formalizadas para la afiliación son muy pocas —a menudo se limitan a la obligación de pagar la cuota— por lo que la colaboración y la cooperación se producen en el marco de procesos sociales informales. Aunque el club se oriente a un objetivo, el marco de relaciones es mucho más expresivo y las funciones del mismo son más difusas. Cuanto mayor es la coincidencia con los objetivos, valores y tradición del club más agradable es el ambiente de trabajo; cuanto mayor es la motivación de los voluntarios mejor es la predisposición para una colaboración interactiva y menor la necesidad de reglas formales. Procesos sociales de intercambio, objetivos comunes, escala de valores y una identificación con el club sirven al mismo tiempo de lazo de unión y de mediación de las actitudes. Las normativas no son más que el resultado de la experiencia colectiva de todos los implicados; van estableciéndose así las imágenes que cada uno se hace de sí mismo y de los demás y las actitudes que se consideran adecuadas. A lo largo del tiempo se consolidan formas de comportamiento de modo que el club acaba teniendo un perfil

propio independientemente de cada uno de sus miembros. Cómo deben hacerse las cosas, cómo se valoran, sobre qué y en qué términos se habla son aspectos que se van consolidando a lo largo de su historia.

2. Del mismo modo, las posiciones en el club son también poco diferenciadas y sus tareas apenas estandarizadas. En lugar de estandarización y especialización se da, en una proporción relativamente elevada, una personalización de las expectativas sobre los comportamientos. Los miembros se orientan, en gran medida, en base a calidades conocidas de las personas y, sólo en segundo término, en base a reglas abstractas y expectativas de roles especificadas. Por eso, los cargos, y con ello el voluntariado, se caracterizan sobre todo por la personalidad de quien los ocupa, por sus capacidades y sus habilidades, por su involucración, por su condiscendencia con los intereses del club y de los socios. En esta ambivalencia en la asignación de tareas y responsabilidades reside uno de los motivos de la especial capacidad de rendimiento del club (Luhman, 1972: 151; Geser, 1980: 227). Los colaboradores no saben con exactitud, hasta donde llegan sus obligaciones y, gracias a su motivación por participar en alguna labor concreta, están predisuestos a aceptar las tareas más variadas e imprevisibles.

3. Tampoco existen, en general, sanciones formalizadas más allá de las comisiones especiales y de las amenazas de éstas. Resultan infundadas cuando los miembros son compensados con alicientes intrínsecos y la pertenencia y colaboración con el club son voluntarias. Por eso las sanciones tienen en la mayoría de los casos un carácter informal, tales como formas de desaprobación, de ironía, de broma, de silencio demostrativo, de brusco cambio de tema y de desatención. Cuanto más difusas sean las relaciones y cuanto menos orientadas estén a una función concreta mayor probabilidad hay de que las sanciones sean sobre todo de tipo

moral tendentes a marginar a las personas que son objeto de ellas.

4. Dado que en el club existe una división del trabajo menor que en una empresa, la necesidad de coordinación es relativamente baja. Cuando ésta se hace necesaria, es difícil programar o planificar ya que en el club el apego a seguir órdenes es limitado. Por eso encontramos más bien acuerdos informales en el marco de asambleas generales o de comités especiales y la forma típica de coordinación es una dirección basada en la simpatía personal y el poder de convicción.

5. Otra peculiaridad son las posibilidades de adaptación al entorno. Los contactos con el entorno tienen que darse mediante personas concretas que poseen determinados contactos. El club, gracias a la heterogeneidad de los miembros y a la afiliación y colaboración con distintas organizaciones, puede disponer en cada caso de un entramado de relaciones que le facilita el acceso a instituciones y personas relevantes. Los contactos exteriores son, también por eso, a menudo un criterio importante de selección para la ocupación de un cargo (la presidencia, por ejemplo), hecho que se ha denominado «recurso de relaciones».

Cultura del club

Las organizaciones crean una subcultura, típica en cada una de ellas, perceptible e influyente, caracterizada por conductas concretas, escalas de valores, conceptos específicos de deporte y de adhesión social de sus miembros. En pocas palabras: cada organización desarrolla una cultura propia a lo largo de su historia. Toda asociación crea su propia realidad social con el trasfondo de su tradición e historia; se van constituyendo normas específicas, patrones de conducta y rituales, una manera típica de tomar decisiones y llevar a cabo tareas; se advierte con ello, hasta qué punto se toman decisiones bajo acuerdo o conflicto, qué grado de participación se consigue, qué predisposición a aceptar compromisos se puede esperar; en cada forma concreta de relación que

se desarrolla en el club, se hacen visibles las camarillas que se forman, la importancia que estas adquieren, quién ejerce qué influencia y cómo se utiliza ésta. También forman parte de la cultura organizativa las fiestas que se celebran, las ofertas extra deportivas que realizan y los modos de captación e integración de nuevos socios.

Una característica importante de la cultura asociativa es el tipo de sociabilidad existente. Sociabilidad es tertulia despreocupada y comunicación no interesa da, basada en una igualdad de condiciones de todas las personas que participan de ella. En este sentido podemos hablar de una «democracia de la sociabilidad». Por eso, el club, además de por su objetivo inicial —posibilitar la práctica deportiva—, puede ser descrito como un conjunto de personas que se relacionan, intercambian experiencias y llegan a conocerse, con lo que construyen una realidad común. Un ejemplo típico de ello es la sociabilidad del encuentro tras la competición: el evento deportivo se recuerda en todos sus altibajos, se reconstruye y se hace presente. La sociabilidad deviene una «rememoración cognitiva» de experiencias deportivas. Con ello se vuelve una parte imprescindible de la vida del club. Sirve para rememorar los objetivos del club, para reforzar la integración en el mismo con lo que se favorece la cohesión de los miembros y es un factor de motivación para el trabajo voluntario.

Club y sociedad

En los apartados anteriores se ha tratado el club desde sus aspectos internos; es decir, sus variables constitutivas, las peculiaridades de sus estructuras y su cultura. Desde una segunda perspectiva se puede analizar la relación de éste

con la sociedad en general o con otras instituciones. Este tema también será expuesto de modo breve tomando algunos ejemplos: 1. las funciones que los clubs realizan en la sociedad y 2. bajo qué perspectivas se puede abordar su relación con el Estado.

Funciones del club

En la literatura se menciona que los clubs ejercen muchas funciones. Se habla, entre otras, de las siguientes:

- Función de integración, por la que en el club coinciden miembros de distintas edades, sexos, profesiones y procedencias étnicas y desarrollan múltiples formas de interacción, comunicación, etc.;
- Función de socialización, por la que se refuerza la formación de una actitud democrática, se experimentan conductas democráticas y se facilita el trabajo voluntario;
- Funciones políticas, mediante las que se crean identidades locales, regionales o nacionales.
- Funciones culturales, por las que las asociaciones son «estructuras intermedias» entre la vida privada familiar y la organización formal de la economía, la política y la administración; conforman un ámbito de vida propio, en el que «se reúnen lo útil con lo vano, la obligación con lo voluntario, lo serio con lo informal, la distancia con la cercanía, lo público con lo privado» (v. Krockow, 1972).

De todos modos, hay que tener en cuenta que estas funciones no han sido investigadas empíricamente hasta ahora y es muy probable que sean totalmente distintas en cada club.

Problemas de la promoción pública del deporte a través de los clubs

En este apartado se aborda la cuestión del papel del Estado en la promoción del deporte y la legitimidad de su intervención. La intervención pública puede producirse según dos modelos: a. el cooperativo y b. el subsidiario. (5)

a. El *modelo cooperativo* supone una forma de conexión entre Estado y clubs mediante «integración y representación funcional de asociaciones en la esfera estatal» (Heinze, 1981: 83). Los clubs asumen tareas públicas, adquieren un carácter casi-público y obtienen por ello sustento estatal. El modelo toma vigencia cuando el Estado, sometido a las exigencias de estado del bienestar, tiene que adoptar un abanico cada vez más amplio de garantías y servicios para los ciudadanos y la economía (Nautz, 1897: 16). Los clubs liberan al Estado de la carga de realizar tareas públicas; adoptan funciones mediadoras entre la Administración y las colectividades. El Estado interviene en la toma de decisiones y se libera de su ejecución. El deporte organizado en clubs y federaciones asume tareas públicas que, si estas organizaciones no existieran, deberían ser llevadas a cabo por el Estado bajo otras formas. Así, el modelo cooperativo es una forma de auto-intervención social negociada basada en un principio de intercambio: el Estado pone a disposición garantías jurídicas y dinero para el cumplimiento de tareas que los clubs, a menudo debido a estructuras laborales muy distintas y al trabajo voluntario, pueden cumplir a mejores precios y, en definitiva, de forma menos burocrática que el Estado. De este modo, además, el Estado facilita que los ciudadanos puedan controlar adecuadamente el uso que se hace de los fondos públicos.

b. El *modelo subsidiario* en cambio, parte de la idea de que los miembros de una unidad menor —como los de un

(5) Para mayor información véase PUIG, N.; HEINEMANN, K., 1995: "Institucions públiques i desenvolupament de l'esport a Catalunya (1975-1994). Proposta d'un marc teòric interpretatiu". En *Acacia*, (4), pp.123-143, publicaciones de la Universitat de Barcelona.



club deportivo—conocen mejor, pueden y quieren responsabilizarse de sus intereses y necesidades, que una unidad superior (Nell-Breuning, 1969: 1.137; 1976: 7). Debido a la mayor proximidad a la realidad cotidiana y a la visión directa de los hechos, podrán decidir más de acuerdo con sus intereses. Cuando el Estado y otras organizaciones de ámbito superior deben satisfacer los intereses individuales siempre existe el peligro de selección y deformación de los mismos. Por eso, el Estado debe aportar soporte económico donde no llegan los propios medios, pero delegar todo aquello que pueda interferir en el libre desarrollo de clubs y federaciones. El principio de subsidiariedad va, por tanto, acompañado de una desconfianza en la planificación, burocracia e intervención del Estado.

Los distintos aspectos de una sociología de las organizaciones deportivas pueden ser tratados bajo esta forma genérica teórico-abstracta. Pero debe asimismo tenerse en cuenta que los clubs deportivos en sus correspondientes peculiaridades, su cultura, sus funciones y su relación con los poderes públicos, son dependientes de las respectivas condiciones histórico-político-sociales en las que, tanto ellos como las demás organizaciones se desarrollan. Por eso, precisamente el análisis comparativo intercultural puede poner de manifiesto la relatividad y las características particulares de la organización del deporte en cada país y, sobre todo, evitar una valoración excesivamente etnocéntrica.

Conclusión

He comenzado el presente artículo con las afirmaciones siguientes: a) que cada forma organizativa del deporte determina el tipo de oferta y la forma de práctica

que se produce en ella; y b) que cada tipo de organización tiene un atractivo que varía según los colectivos y que las distintas ofertas deportivas pueden entrar en competencia unas con otras tanto para captar a personas que ya practican deporte como para atraer nuevos grupos—tales como personas de edad, minorías, etc.—que comienzan a interesarse por el mismo. A continuación, se han explicado las características de las diferentes formas organizativas del deporte; es decir, organización del deporte no organizado, la oferta deportiva comercial y los clubs. Son éstos, sin embargo, los que se tratan con mayor profundidad en la última parte del artículo y son el objeto principal del mismo.

Los resultados no son únicamente interesantes para una Sociología de las organizaciones deportivas. También ofrecen elementos prácticos y políticos (deportivos) de comprensión porque: dan indicaciones sobre las variadas motivaciones e intereses de las personas que practican deporte, de los cambios que se han producido en los últimos tiempos y, en consecuencia, los retos que deben ser afrontados por quienes ofertan deporte; muestran las particularidades y, con ello, las ventajas y desventajas de los clubs deportivos; dan elementos sobre el modo como se puede dar relevancia y reforzar el sentido de los clubs aún a pesar de una creciente concurrencia; llaman la atención sobre el hecho que trabajar con éxito en un club depende del conocimiento de su cultura organizativa que ha venido gestándose a lo largo de su historia; y, por último, indican las múltiples interrelaciones que se producen entre clubs, Estado y sociedad dando cuenta de las múltiples funciones que ejercen los primeros y mediante las cuales pueden ser legitimados.

Bibliografía

- ALCHIAN, A./ DEMSETZ, H. (1972): «Production Information Costs and Economic Organization». En: *American Economic Review*, 62.
- BAEDELT, Chr. (1985): *Politische Ökonomie der Freiwilligenarbeit*. Frankfurt.
- COLEMAN, J.S. (1979): *Macht und Gesellschaftsstruktur*, Tübingen.
- EASLEY, D./O'HARA, M. (1986): «Optimal Nonprofit Organizations». En: ROSE ACKERMAN, S., ed.: *The Economics of Nonprofit Institutions*, New York/Oxford.
- GESER, H. (1980): «Kleine Sozialsysteme». En: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32.
- HANSMANN, H. (1986): «Economic Theory of Nonprofit Organization». En: POWELL, W.W., ed.: *The Non-Profit Sector*. New Haven-London.
- HANSMANN, H. (1980): «The Role of Nonprofit Enterprise». En: *Yale Law Journal*, 89.
- HANSMANN, H. (1986): «The Effects of Tax Exemption and other Factors on Competition between Non-Profit and For-Profit Enterprise». En: *Programm on Non-Profit Organization*, Yale University, Working Paper no. 65.
- HEINZE, H.G. (1981): *Verbändepolitik und Neokorporatismus*. Opladen.
- HORCH, H.-D. (1983): *Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens*, Frankfurt.
- JAMES, E. (1986): «New Nonprofit Grow: A Model». En: ROSE ACKERMAN, S., ed. *The Economics of Nonprofit Institutions*, New York/Oxford.
- KROCKOW, C. V. (1972): *Sport und Industriegesellschaft*, München.
- LUHMANN, N. (1976): *Funktion und Folgen former Organisation*. Berlin.
- NAUTZ, J.P. (1987): *Die Durchsetzung der Tarifautonomie in Westdeutschland*, Frankfurt/Bern/New York.
- NELL-BREUNING, O. (1969): «Subsidiaritätsprinzip». En: W. Bernsdorf, ed. *Wörterbuch der Soziologie*, Stuttgart.
- ROSE ACKERMAN, S. (1982): «Charitable Giving and 'Excessive' Fundraising». En: *Quarterly Journal of Economics*, 97.
- SIMMEL, G. (1968): *Soziologie-Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, 5 ed.
- TITMUSS, R.M. (1971): *The Gift Relationship*, London.
- WEBER, M. (1956): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen.