



Jesús Martínez del Castillo,
Facultat de Ciències de l'Activitat física i l'esport.
Universitat europea de Madrid.

EL PROCÉS DE PROFESSIONALITZACIÓ DELS RECURSOS HUMANS DE LES ASSOCIACIONS ESPORTIVES A ESPANYA

Abstract

Paraules clau: associacions esportives, sociologia de les organitzacions voluntàries, mercat esportiu laboral, prospectiva, anàlisi diacrònica, anàlisi secundària.

The article analyses from a diachronic perspective the professionalisation of sports associations in Spain. It has four aims: 1) to show the incipient degree of professionalisation of most sports associations. 2) to show, also, how the associations that have begun a process of transition towards new organised cultures inherent to the process of heterogenisation of sport, are very few. 3) to give some theoretical proposals about labour market in sport, and 4) to analyse the perspectives of evolution of the professionalisation in these associations. With regards to the method, we made a secondary analysis of data collected in a previous survey carried out by the author.

Resum

L'article enfoca, des d'una perspectiva diacrònica, la professionalització de les associacions esportives a Espanya i persegueix quatre objectius: 1) mostrar el grau incipient de professionalització de la majoria de les associacions esportives; 2) mostrar, també, com les associacions que han iniciat un procés de transició cap a noves cultures organitzadores inherents al procés d'heterogeneïtzació de l'esport són escasses; 3) avançar en la teorització del mercat de treball de l'esport i 4) investigar al voltant de les possibles perspectives d'evolució de la professionalització en aquestes associacions. Respecte a la metodologia, s'ha utilitzat la tècnica d'«anàlisi secundària» de les dades primàries obtingudes

en investigacions anteriors realitzades fonamentalment pel propi autor.

Problemes i reptes per a l'associacionisme esportiu a Europa. La qüestió de la professionalització

El procés d'heterogeneïtzació de l'esport (Puig, Heinemann, 1992) que està tenint lloc en els diferents països europeus, juntament amb d'altres canvis socials, com ara les transformacions en els valors, i canvis econòmics, com les polítiques d'ajustament implantades per les diferents administracions, estan creant una sèrie de problemes i exigències de transformació a les associacions esportives. Els estudis realitzats a Ale-

manya (Heinemann, 1993), Bèlgica (de Knopp et al., 1994), a Espanya (Escalera et al, 1995; Moreno, 1993; Pérez, 1990; Serrano, 1995; Zambrana, Montalvo, 1990), a Finlàndia (Tapani, 1994), França (Chifflet, 1993; Gasparini; Tribou, 1994; Leblanc, 1992) o a Itàlia (Madella et al, 1994; Porro, 1996), semblen coincidir a detectar com a principals problemes dels clubs en els seus respectius països els següents processos: dificultats financeres, problemes de captació de nous associats i manteniment dels existents, disminució del voluntariat i de la intensitat i qualitat de la col·laboració, problemes de transició a noves cultures i lògiques organitzadores.

Curiosament, aquest últim àmbit de problemes, transformació de les cultures organitzadores ha sorgit en aquelles associacions que han intentat introduir una de les solucions més recomanades en la literatura per fer front als altres problemes esmentats: incorporar, integrar els sistemes socioculturals i de gestió de les empreses esportives privades en els sistemes socioculturals i de gestió de les associacions esportives, sense canviar els objectius de no lucrativitat i de participació dels socis (Chazaud, 1993; Chifflet, 1993; Gasparini, Tribou, 1994; Puig, Heinemann, 1992; Mayaux, Revat, 1993).

Al seu torn, també s'ha suggerit que una de les alternatives per fer front als problemes dels clubs i per implementar les oportunes millores en la seva gestió i/o oferta de serveis, seria avançar en aquelles entitats amb una certa mesura d'associats i de recursos en el procés d'incorporació d'assalariats, de professionals a les seves «plantilles» de recursos humans, (Puig, Heinemann, 1992, Leblanc, 1992; Mayaux, 1994; Moreno, 1993; Van Bockom, 1994; Welch, 1994). En aquest sentit, Puig i Heinemann (1992, 111) aportaven dades referides a alguns països europeus a començaments dels noranta. Segons aquests investigadors, el

nombre de llocs de treball generat pel sector no lucratiu a Alemanya (de l'Oest) se situava en 80.000, a Itàlia, en 75.000 i al Regne Unit, en uns 38.000 llocs de treball. Doncs bé, el present article té dos propòsits principals: a) abordar el procés de professionalització dels recursos humans de les associacions esportives a Espanya i b) avançar en la teorització del mercat esportiu de treball en aquest sector.

Plantejament d'estudi

Segons Piore i Berger (1980, 23-54), el dualisme en els mercats de treball (Piore, 1975; Martínez del Castillo, 1993, a, b), és a dir, la seva estructuració en llocs de treball dels sectors primari i secundari, està relacionat amb la variabilitat i incerteses existents a les economies modernes. Per a aquests investigadors, el dualisme sorgeix en un mercat de treball, quan parts de la seva població laboral (sector primari) comencen a quedar protegides de la incertesa i de la variabilitat de la demanda, perquè així interessa a les organitzacions que ofereixen llocs de treball. Doncs bé, el primer objectiu d'aquesta investigació, consisteix a contrastar el següent suposat: «*La professionalització dels recursos humans de les associacions esportives de primer grau (Llei 10/1990) a Espanya es troba en un estadi incipient, tant en el volum de llocs de treball generats, com en els seus trets de dualització.*».

Per què es produeix aquesta situació? Avançar en la resposta a aquest interrogant, és a dir, abordar alguns dels processos explicatius de l'estadi de desenvolupament d'aquest mercat de treball, constitueix el segon objectiu d'aquest treball. Un dels processos que probablement influeixen està en la tradició associativa esportiva d'un territori, el volum, la mida i patrimoni dels seus clubs. Per inducció, pot apreciar-se com aquells països en què van néixer els

clubs esportius, Anglaterra, o que més ràpidament els van incorporar al seu sistema social, Alemanya, França o que històricament han constituït l'organització bàsica del seu esport, Itàlia, registren volums de llocs de treball en aquest sector molt elevats. Però, juntament amb aquesta base-procés historicoterritorial, probablement s'articulin altres processos.

Segons Puig i Heinemann (1992, 99-100), les associacions esportives contemporànies es troben al voltant de quatre dimensions o polaritats (vegeu quadre 1): finalitats d'integració, tipus d'oferta, cerca o no de resultats esportius i voluntariat o professionalització dels seus recursos humans. Als clubs tradicionals, es busquen sensacions de pertinença, l'oferta és molt estable i està orientada a propiciar la pràctica esportivocompetitiva dels equips que els representen o dels seus socis, i l'esmentada oferta és aportada normalment per recursos humans voluntaris. A l'altre extrem, es troben les associacions esportives més obertes, en les quals els membres s'integren per rebre uns serveis, registren una oferta més dinàmica i canviant, orientada a atendre les noves demandes que vagin sorgint, on no es persegueixen resultats esportius i on es tendeix a professionalitzar una part dels seus recursos humans. Doncs bé, el segon objectiu d'aquest treball consisteix també a iniciar la verificació del següent suposat: «*a Espanya, les associacions esportives orientades al mercat són encara escasses i, en canvi, predominen els clubs tradicionals i les associacions en procés de transició cap a les noves cultures organitzadores inherents al procés d'heterogeneïtzació de l'esport.*».

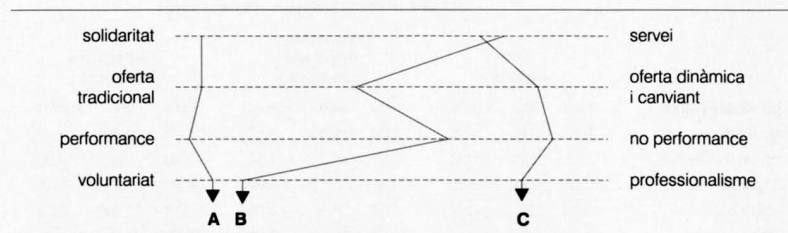
Per altra banda, en investigacions anteriors sobre teorització del mercat esportiu (Martínez del Castillo, 1993, a, b) plantejàvem possibles limitacions en alguns aspectes de la teoria neoclàssica del



mercat de treball. Aquestes limitacions semblaven confirmar-se en l'àmbit de les teories del capital humà (Becker, 1964) aplicades a l'anàlisi de les posicions ocupades pels llicenciats dels INEF i Facultats de CC. de l'Activitat Física en el mercat esportiu laboral a Espanya (M. del Castillo, 1993, b). Tot semblava indicar la necessitat de reorientar teòricament i metodològicament la investigació en aquesta línia, encara que partim també d'altres enfocaments, com ara la teoria de les espècies de capital de Bourdieu (1979). Així mateix, plantejàvem (M. del Castillo, 1993, a, 10) en referència al mercat esportiu de treball, «*que es tracta d'un mercat en el qual la compravenda de treball no és només una relació econòmica i individualitzada, com postula la teoria neoclàssica del mercat de treball. Són també relacions socials entre agents i grups socials, que poden tenir interessos diferents i sovint, contraposats, (Edwards, 1979)*». Doncs bé, iniciar la comprovació d'aquest suposat d'Edwards, en el mercat laboral de les associacions esportives, constitueix el *tercer objectiu* del present estudi.

Per últim, després d'haver tractat d'establir l'estat del procés de professionalització als clubs esportius i de tractar alguns dels factors influents, el *quart objectiu* consistirà en indagar al voltant de les possibles *perspectives d'evolució* d'aquest procés.

En referència a la metodologia, atesos els objectius d'estudi, el seu caràcter explorador i els mitjans i informacions ja disponibles ha estat utilitzada la tècnica d'«anàlisi secundària» de les dades obtingudes en altres investigacions (fonamentalment: enquesta d'establiments esportius i el seu personal, INE, 1975; enquesta d'estructura ocupacional a l'esport i projecció del mercat esportiu laboral, M. del Castillo et al, 1991, 1992; enquesta d'hàbits esportius de 1995, García Ferrando, 1996).



Font: Heinemann, Puig (1992, 99).

Quadre 1. Esquema configurador de l'associacionisme esportiu contemporani.

GR. OCUPACIONALS	NOMBRE LLOCS DE TREBALL		
	1973	1991	VARIAC.
MONITOR	1.192	5.312	4.120
TÈC. ACT. FÍSQUES	—	1.220	1.220
TÈC. DEP. SUPERIOR	2.139	1.999	-140
DIRECCIÓ	776	854	78
TOTAL	4.107	9.386	5.279

GR. OCUPACIONALS	DISTRIBUCIÓ (%)		
	1973	1991	VARIAC.
MONITOR	29,0	56,6	345,7
TÈC. ACT. FÍSQUES	—	13,0	—
TÈC. DEP. SUPERIOR	52,1	21,3	-6,5
DIRECCIÓ	18,9	9,1	10,1
TOTAL	100,0	100,0	128,5

FONT:

- Estadística d'entitats i establiments esportius, INE, 1975, (2n trimestre 1973).
- Estructura ocupacional de l'esport a Espanya, enquesta dels sectors d'entrenament, docència, animació i direcció d'instal·lacions esportives, CSD, 1991 (2n trimestre, 1991).
- Elaboració pròpia.
- No estan inclosos els llocs de treball generats pels clubs que no gestionaven instal·lacions esportives, ni els llocs de treball en tasques administratives o de control-manteniment de les instal·lacions. Tampoc s'inclouen els llocs de treball d'esportistes professionals.
- A l'estadística de 1973, no es recollia el grup ocupacional de Llicenciat o Tècnic en Activitats físiques i, per això, no apareix cap dada. Probablement n'hi havia i estaven inclosos com a monitors o entrenadors (tècnic esportiu superior).

Quadre 2. Evolució del nombre de llocs de treballs i d'estructures ocupacionals als clubs entre 1973 i 1991.

Anàlisi de resultats

Estadi i trets de professionalització

El procés de professionalització dels recursos humans dels clubs esportius a Espanya, sembla que es caracteritza per les baixes taxes de creixement en el nombre de nous llocs de treball creats i per una escassa presència de professionals en la gestió i ensenyament o entre-

nament d'activitats. El 1973, generaven 4.100 llocs de treball i quasi vint anys després, el 1991, sostenien 9.400 treballadors remunerats (quadre 2). És a dir, un saldo net d'aproximadament 5.300 llocs de treball, que en el cas d'haver-se distribuït de manera uniforme amb el temps, suposarien només 300 nous llocs de treball a l'any. Per contra, en d'altres sectors generadors de llocs de treball com l'empresa privada i els ajunta-

GR. OCUPACIONALS	NOMBRE DE PROFESIONALS PER CADA 10.000								
	HABITANTS			PRACTICANTS REGULARS I OCASIONALS			PRACTICANTS REGULARS		
	1973	1991	VARIAC.	1973	1991	VARIAC.	1973	1991	VARIAC.
MONITOR	0,33	1,35	1,02	2,59	5,76	3,17	5,75	11,30	5,55
TÈC. ACT. FÍSQUES	0,00	0,31	0,31	0,00	1,32	1,32	0,00	2,60	2,60
TÈC. DEP. SUPERIOR	0,59	0,51	-0,09	4,65	2,17	-2,48	10,32	4,25	-6,06
DIRECCIÓ	0,22	0,22	0,00	1,69	0,93	-0,76	3,74	1,82	-1,93
TOTAL	1,14	2,39	1,25	8,93	10,17	1,24	19,81	19,97	0,16

Font:

- Estadística Establiments Esportius, INE, 1975; Estructura Ocupacional de l'Esport, CSD, 1991; Padró Municipal de Habitants de 1975, INE; Projecció Població Espanyola 1980-2010; Enquesta d'Activitats Esportives, INE, 1974; Els Espanyols i l'Esport (1980-1990), CSD, 1991.
- Elaboració pròpia

Quadre 3. Evolució de les taxes d'oferta de professionals dels clubs en 1973 i 1991.

ments, escassament presents al 1973, el nombre de nous llocs de treball creats en aquest període va ascendir respectivament a 9.700 i 8.400 llocs (M. del Castillo, 1992, 66).

Si utilitzem com a indicador del procés de professionalització les taxes d'oferta de professionals dels clubs al 1973 i al 1991 (quadre 3), es pot comprovar en una taxa bruta com és el nombre de llocs de treball per cada 10.000 habitants, tot i que aparentment l'oferta s'ha duplicat: el 1973, se situava en 1,14 llocs de treball per cada 10.000 habitants i el 1991, en 2,39. Malgrat tot, taxes una mica més específiques, com ara el nombre de professionals per cada 10.000 practicants regulars i ocasionals o per cada 10.000 practicants regulars, revelen una significativa estabilitat, ja que són pràcticament iguals al 1973 i al 1991, al voltant de 10 i 20 professionals respectivament (quadre 3). Així mateix, esperant que l'equip investigador compost per Heinemann, García Ferrando, Puig, Moreno et al obtinguin indicadors més precisos sobre aquest procés (com la proporció professionals-voluntaris o la mitjana de professionals per club o les proporcions de clubs que compten o no amb recursos humans remunerats), permeti avançar un altre indicador. Segons aquest equip,

en la seva tasca d'establir l'univers d'associacions esportives a Espanya, barregen estimacions provisionals que situen el nombre de clubs en 50.000. Per tant, si es confirma aquesta dada i la relacionem amb el nombre de 9.400 llocs de treball de 1991, podria avançar-se que més del 80 per cent de les associacions esportives a Espanya no compten amb cap professional en els llocs de gestió o ensenyament-entrenament.

D'altra banda i en referència al suposat avançat relacionat amb l'estadi incipient de dualització (Piore, 1975, 1980) en aquest sector, els indicadors que s'obtenen pel moment semblen confirmar-lo. Abans que res, recordarem que en el cas del mercat esportiu espanyol (M. del Castillo, 1993, a, b), els llocs de treball del sector primari, és a dir, els de més complexitat —millors condicions contractuals i majors taxes d'estabilitat en el treball— semblen ser els de director (i de docent en educació física), mentre que els llocs de treball del sector secundari sembla que són els d'entrenador-tècnic esportiu superior, llicenciat o tècnic en activitats físiques i especialment els llocs de treball de monitor. Els llocs de treball d'entrena-

dor-tècnic esportiu superior, per la complexitat de les seves tasques, s'haurien d'inscriure en el sector primari, però la inestabilitat laboral i les deficientes condicions contractuals circumscriuen la majoria d'aquests llocs de treball en el sector secundari. Doncs bé, si comparem les estructures ocupacionals de 1973 i 1991 (quadre 2), podem comprovar com el nombre de llocs de treball de director ha quedat pràcticament igual i que quasi la pràctica totalitat dels 5.300 nous llocs de treball han estat de monitor: 4.100. I inclús els llocs de treball d'entrenador-tècnic esportiu superior han disminuït lleugerament. A més, una altra tendència dels processos de dualització, com és l'evolució de l'estabilitat en el treball, aproximada per l'indicador de relació laboral, reflecteix justament la tendència contrària. En el quadre 4, pot comprovar-se com s'han invertit completament entre 1973 i 1991 les proporcions de relacions laborals indefinides i temporals: d'un contracte eventual per cada quatre llocs de treball, s'ha passat a un contracte indefinit en cada quatre llocs de treball remunerats. Només en el cas dels directors, tot i que es registra una tendència a la baixa, s'ha mantingut una mica la taxa de relació laboral indefinida. Això probablement no perquè s'hagin creat nous llocs de treball estables de director, sinó perquè gran part dels directors de 1973 encara no s'han jubilat i es mantenen en els seus llocs.

Si passem de l'anàlisi diacrònica a la sincrònica, el 1991, altres indicadors i trets de professionalització sembla també que confirmen l'estadi incipient i l'escassa dualització del mercat laboral dels clubs.

Així, només tenien un contracte fix permanent el 22% dels treballadors entrevistats (quadre 11).^{*} La resta rebia

* A l'objecte de no sobrecarregar al lector, els quadres 8 a 21 poden ser consultats en l'Apèndix Estadístic al final de l'article.



una gratificació, el 38%, o tenia contractes inestables (discontinus, formació, estacional, interinitat, etc.). A això cal afegir-hi que el 70% dels escassos contractes fixes eren gent de més de trenta anys, per la qual cosa probablement feia anys que havien assolit aquesta relació laboral. Així mateix, només en els llocs de treball de director predominaven els contractes indefinits, el 64%, (quadre 14) i ja avançàvem abans, que una gran part d'aquests probablement feia anys que es trobaven en aquesta situació. En la resta de llocs de treball, predominaven les situacions irregulars o els contractes inestables, especialment en els monitors (80%) i els entrenadors-tècnics superiors (71%).

Un altre indicador, com ara la dedicació o el nombre d'hores contractades, també sembla que confirmen el suposat plantejat (quadre 12). Només el 21% dels treballadors tenien una dedicació completa, mentre que el 32% tenia una dedicació de 10 a 20 hores, i un 30%, per sota de les 10 hores setmanals. Si exceptuem un cop més els directors, dels quals un de cada dos tenia una dedicació completa (fet que també és significatiu d'una reduïda professionalització en aquests llocs de treball), en la resta de llocs de treball i especialment en els de monitor o tècnic esportiu superior (una altra regularitat), predominen les dedicacions parcials, 87 i 83% respectivament.

Així mateix, la incipient professionalització d'aquest sector, si exceptuem els esportistes professionals, es veu reflectida en els ingressos mensuals percebuts (quadre 13). Només el 4% superava les 175.000 ptes. i el 8% rebia entre 125.000 i 175.000 ptes. (probablement la majoria que pertanyien als clubs esportius professionals). En contra, un de cada dos treballadors rebia ingressos inferiors a les 35.000 ptes. I

GR. OCUPACIONALS	1973	1991
MONITOR		
INDEFINIDA	75,8	21,3
TEMPORAL	24,2	78,7
TÈC. ACT. FÍSQUES		
INDEFINIDA	—	34,8
TEMPORAL	—	65,2
TÈC. DEP. SUPERIOR		
INDEFINIDA	78,0	28,2
TEMPORAL	22,0	71,8
DIRECCIÓ		
INDEFINIDA	79,3	64,3
TEMPORAL	20,7	35,7
TOTAL		
INDEFINIDA	77,6	27,6
TEMPORAL	22,4	72,4

Font:
— M. del Castillo et al. (1991).
— Elaboració pròpia.

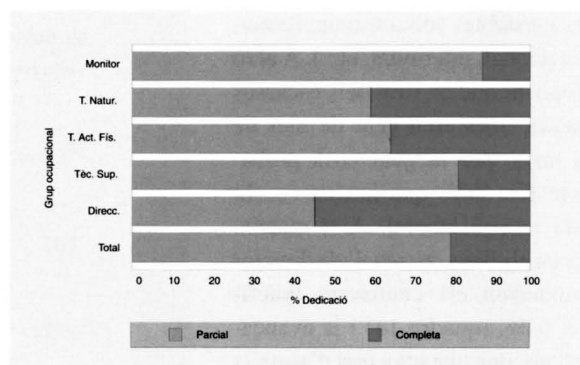
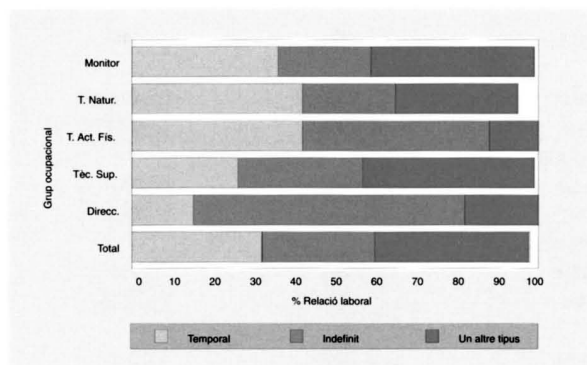
Quadre 4. Evolució de les relacions laborals en els clubs entre 1973 i 1991.

un cop més les millors condicions en aquest mercat, es concentren en els més grans de trenta anys (quadre 13) i en els llocs de treball de director (quadre 15). En la resta de llocs de treball, predominen els ingressos inferiors a les 50.000 ptes. en el 70% dels monitors i tècnics en la natura i en el 50% dels entrenadors-tècnics esportius superiors.

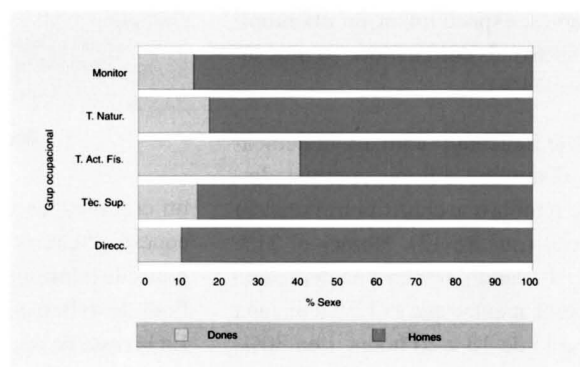
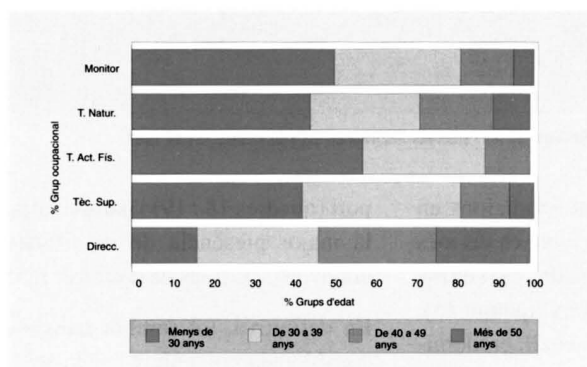
D'altra banda, el grau de professionalització d'un mercat, pot ser aproximat també pel grau de formació que porten els ocupants dels treballadors (i què exigeixen els agents que contracten?): doncs bé, només el 13% dels treballadors eren llicenciats (quadre 21) i en concret en Ciències de l'activitat física i l'esport, el 3% (quadre 18). En aquest sentit i en referència a les formacions específiques, predominaven els treballadors amb titulació federativa (quadres 18, 19), el 64%, bé de monitor o entrenador regional, ja que només un de cada quatre tenia la titulació d'entrenador nacional (quadre 20). Inclús el 32% dels ocupants d'aquests treballs no tenia cap titulació específica en l'es-

port (quadres 18 i 19) i paradoxalment, la major presència de no titulats es donava en els llocs de director, el 55%.

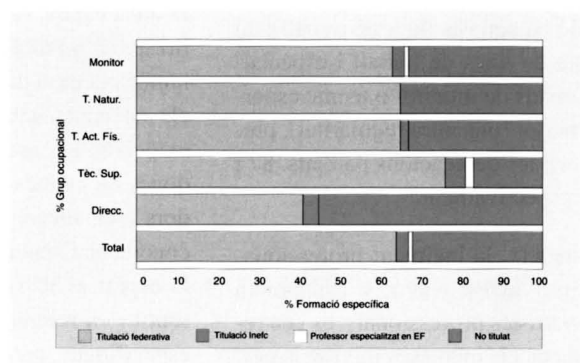
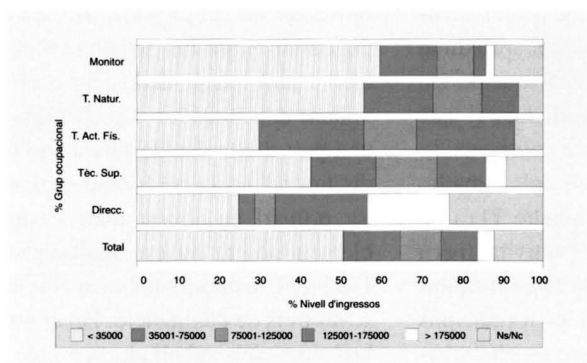
En definitiva, tot sembla indicar que considerada en conjunt la situació del procés de professionalització dels recursos humans dels clubs (sense incloure els esportistes professionals), el 1991 només hi havia reduït un nucli de professionals en el sentit estricte que poguessin viure del seu treball en un club i amb plena dedicació a ell (al voltant del 20-25%). I probablement, una part d'ells des de feia anys. És a dir, la tendència a conformar-se un sector primari en aquest mercat probablement no era encara significativa al 1991 i, per tant, no semblava observar-se les trets de dualització. Pel contrari, la majoria dels treballadors compartien la seva situació de treball parcial o subtreball amb d'altres situacions: tenien un altre treball en l'esport (11%) o en d'altres àmbits laborals (17%) o estaven estudiant (15%) o no trobaven un altre treball millor (13%) (quadres 16 i 17).



Quadre 5. Distribució dels treballadors per entitats associatives segons grup ocupacional. Relació laboral i dedicació (1).



Quadre 6. Distribució del treballadors per entitats associatives segons grup ocupacional. Edat i sexe.



Quadre 7. Distribució dels treballadors per entitats associatives segons grup ocupacional. Ingressos i formació específica físicoesportiva.

(1) La font d'aquest gràfic i els següents gràfics i quadres, fins al quadre 20, es de M. del Castillo et al., 1991, 193-201.



Demandes de mercat i segments atesos pels clubs

Des que el 1968 i el 1974 l'Institut nacional d'estadística va realitzar les primeres enquestes de pràctica d'activitats esportives, les posteriors enquestes dirigides pel professor García Ferrando han anat registrant el continuat augment del mercat d'activitats i serveis esportius. Així en el cas de les demandes «relativament» satisfetes, aproximades per les taxes brutes en pràctica, han evolucionat des del 12,3% d'espanyols que practicaven activitat física (INE, 1968) fins el 39% el 1995 (García Ferrando). Però, juntament amb aquest i d'altres canvis quantitius en el mercat, s'han anat registrant altres transformacions que no tenien perquè ser de menor importància per als poblacionals i les organitzacions esportives (García Ferrando, 1966; Puig i Heinemann, 1992; M. del Castillo, 1986).

Així, Duran, en la seva anàlisi evolutiva de l'esport a Espanya, assenyalava que els ciutadans tradicionalment més practicants, els homes i els joves, registren una estabilitat en les taxes de pràctica (1995, 20). Contràriament, «han estat precisament els grups «menys» propers a l'esport, els més allunyats històricament de la pràctica esportiva els que han experimentat els percentatges de creixement superiors, clarament per sobre dels grups que acabem d'esmentar.

A partir de 1980, l'increment observat en la pràctica esportiva a Espanya, lluny d'ampliar les diferències entre els diferents estrats poblacionals, les ha reduït. Així, ens trobem amb el fet que han estat les dones, els grups de major edat, les persones de menys nivell educatiu, les persones casades, els jubilats, els grups poblacionals de qualificació inferior i els residents en nuclis de menor població els que han

experimentat els majors percentatges de creixement pel que fa a la pràctica esportiva.» (Duran, 1966, 22).

D'altra banda, García Ferrando, en un primer avançament de publicació (1996) d'alguns dels resultats de l'enquesta d'hàbits esportius de 1995, ens aportava algunes dades i tendències d'interès als investigadors i gestors de les organitzacions esportives.

Així, per exemple, i analitzant els quadres 22 i 23, plantejava: «el motiu de fer exercici físic és dominant tant en els homes com en les dones, però

no ho és tant la motivació per la salut i la preocupació per mantenir la línia, ni tampoc la motivació que tenen com a referent els aspectes lúdics i d'esbarjo. En efecte, si sumem els percentatges de població que assenyalen la diversió i el pretext de trobar-se amb amics com un motiu important, ens trobem amb el fet que el 76% del homes ho assenyalen de manera preferent, malgrat que aquest percentatge no assoleix el 50% en les dones. Malgrat tot, quan sumem els percentatges dels que assenyalen la preocupació per la salut i la línia, ens trobem que el 60% de les dones recor-

MOTIU PRÀCTICA ESPORTIVA	1995	1990	1985	1980
Per fer exercici físic	52	58	65	58
Per diversió i passar l'estona	44	46	52	51
Perquè li agrada l'esport	37	40	53	47
Per mantenir i/o millorar la salut	26	—	—	—
Per trobar-se amb amics	21	28	28	25
Per mantenir la línia	14	15	28	15
Per evasió (escapar de la rutina)	10	8	14	14
Perquè li agrada competir	4	4	7	—
Altres motius	4	4	5	2

Font: García Ferrando, 1996, 20.

Quadre 22. Motius pels quals fa esport la població practicant, 1995-1980 (%).

	HOMES	DONES
Per fer exercici físic	51	53
Per diversió i passar l'estona	50	35
Perquè li agrada l'esport	44	27
Per trobar-se amb amics	26	14
Per mantenir i/o millorar la salut	19	37
Per mantenir la línia	9	23
Per evasió	10	9
Perquè li agrada competir	5	3

Font: García Ferrando, 1996, 20.

Quadre 23. Motius de pràctica esportiva segons gènere (%).

CARÀCTER DE LA PRÀCTICA ESPORTIVA	%
Participa en lligues o competicions nacionals	5
Participa en lligues o competicions nacionals	15
Competeix amb amics per diversió	16
Fa esport sense preocupar-se de competir	63
N.C.	1
	(1.666)

Font: García Ferrando, 1996, 22.

Quadre 24. Caràcter competitiu o recreatiu de la pràctica esportiva.

ren a aquest motiu de manera preferencial, mentre que en els homes només ho fan el 45%. Es pot afirmar, doncs, que les dones s'acosten a l'esport amb una preocupació més gran per la salut i perquè tracten de millorar l'aspecte físic, mentre que entre els homes són més dominants els motius lúdics, de recreació i de relació social». (García Ferrando, 1996, 21). I en referència a la competició comentava que «només un reduït grup del 4% assenyalava el gust per la competició com un motiu principal per fer esport. Aquesta dada està en consonància amb les obtingudes a les enquestes anteriors, fet que revela que l'afany de competir és minoritari entre la gran majoria de practicants de l'esport» (1996, 20). Així mateix, en el seu interès per contrastar aquesta tendència, García Ferrando va introduir una variable nova: el caràcter competitiu o recreatiu de la pràctica esportiva i va obtenir els resultats recollits en el quadre 24. Doncs bé, en referència a ells, aquest investigador conclouia: «tal i com era d'esperar per tot el que hem anat analitzant fins ara, el grup més ampli de població, el 63%, fa esport sense preocupar-se per competir, mentre que la resta realitza la seva activitat esportiva amb ànim competitiu, és a dir, amb

intenció de millorar el rendiment personal o de rivalitzar amb d'altres adversaris per aconseguir un resultat esportiu determinat. A més, l'activitat de caràcter competitiu, es pot realitzar en un àmbit de lligues o competicions nacionals, com així ho afirma el 5%, o bé en competicions d'àmbit local, ja que així ho realitza el 15% dels practicants de l'esport. Encara un altre grup més ampli del 16%, competeix amb ànim recreatiu fora de tota organització formal, ja que ho fa amb els amics amb el principal objectiu de deportar-se i de divertir-se». (1996, 22).

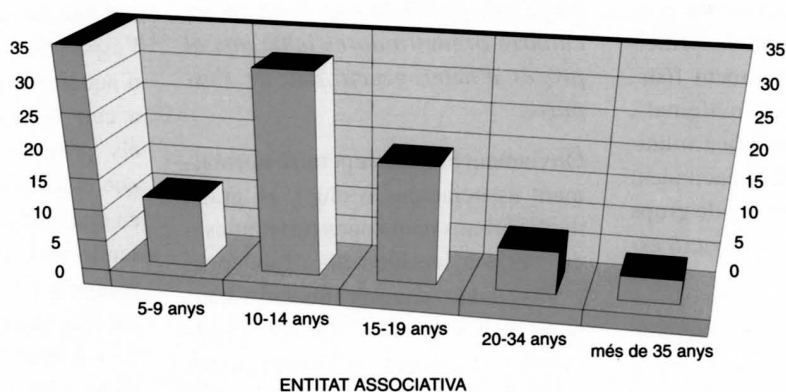
Doncs bé, si relacionem aquestes motivacions i demandes explícites dels practicants, així com els segments demogràfics de mercat que estan registrant tendències de creixement (Duran, 1996) amb els grups atesos pels tècnics dels clubs, (entrevistats a l'enquesta d'estructura ocupacional, M. del Castillo et al. 1991), ens trobem amb els següents fets.

En primer lloc i en referència a la variable edat, el quadre 25 revela que al 1991, l'oferta d'activitats es dirigia fonamentalment als segments joves de mercat. Així, el 13% dels grups atesos pels tècnics entrevistats tenia entre 5 i 9 anys, el 34%, entre 10 i 14

anys, el 21%, entre 15 i 19 anys i el 8% entre 20 i 34 anys. Si els ajuntem ens trobem amb què el 76% dels grups atesos estaven formats per membres d'edat inferior a 34 anys. Contràriament, els grups formats per usuaris de 35 anys o més, només representaven el 3% (la resta dels grups, el 21%, estava format per membres de diferents edats).

D'altra banda, a l'enquesta d'estructura ocupacional també es va preguntar als tècnics pel nombre de grups que atenien i la missió que tenien a cada grup. Doncs bé, al quadre 26 pot apreciar-se, que si considerem en conjunt els grups atesos per tots els tècnics, un 65% entrenaven equips participants en competicions, un 25% preparaven grups de perfeccionament en un esport i un 36% entrenava grups d'iniciació a un esport. Només el 5% dels tècnics atenia grups que estaven orientats cap a la condició física, la salut o l'aparença corporal, i un altre 4% dels tècnics tenia grups orientats cap a l'animació esportiva, bé a les instal·lacions esportives (2,2%) o bé a la naturalesa (1,8).

Si procedim a una anàlisi desagregada dels tècnics segons grup ocupacional i funció principal i els tipus de grups de practicants que atenien (quadre 26), trobem les següents tendències. Els dos mil tècnics superiors, bé fossin entrenadors o preparadors físics, entrenaven gairebé al cent per cent equips que participaven en competicions d'alt nivell i en menor mesura, grups de gran perfeccionament en un esport; només un 2% atenien grups de condicionament físic o salut. I en el cas de l'altre tipus de llocs de treball majoritaris, a les associacions esportives (quadre 2), dels 5.300 monitors, el 63% d'ells entrenava equips participants en competicions locals, provincials i autonòmiques, i un 21% i 35 % entrenava respectivament



Font: M. del Castillo et al., 1992, 133.

Quadre 25. Distribució dels grups atesos pels tècnics de les associacions esportives segons edat dels grups practicants (%).

FUNCIÓ PRINCIPAL	ENT. COMP.		PERFECC.		INICIAC.		FORM. FÍS.		ANIMACI.		A. NATUR.	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
ENT. MED.	62,3 %	36,8 %	21,4 %	78,6 %	34,2 %	65,8 %	0,9 %	99,1 %	1,7 %	98,3 %	0,9 %	99,1 %
ACT. NAT.	17,6 %	82,4 %	47,1 %	52,9 %	64,7 %	35,3 %		100,0 %		100,0 %	14,7 %	85,3 %
MANTENIM.	20,0 %	80,0 %	28,0 %	72,0 %	48,0 %	52,0	84,0 %	16,0 %	4,0 %	96,0 %		100,0 %
AN. MARG.		100,0 %	25,0 %	75,0 %		100,0	25,0 %	75,0 %	50,0 %	50,0 %		100,0 %
AN. TURIS.	38,5 %	61,5 %	38,5 %	61,5 %	61,5 %	38,5		100,0 %	7,7 %	92,3 %	7,7 %	92,3 %
AN. DISC.	25,0 %	75,0 %	25,0 %	75,0 %	50,0 %	50,0	25,0 %	75,0 %		100,0 %	25,0 %	75,0 %
ENT. ALT	92,0 %	7,8 %	35,6 %	64,4 %	37,8 %	62,2	2,2 %	97,8 %	2,2 %	97,8 %		100,0 %
PRE. ALT	100,0 %		12,2 %	87,8 %	7,3 %	92,7	2,4 %	97,6 %		100,0 %		100,0 %
TOTAL	64,6 %	35,4 %	25,4 %	74,6 %	35,8 %	64,2 %	5,2 %	94,8 %	2,2 %	97,8 %	1,8 %	98,2 %

Font:

– M. del Castillo et al., 1992, 136.

– Vegeu les funcions principals de cada grup ocupacional al Quadre 8.

Quadre 26. Distribució dels tècnics entrevistats contractats per entitats associatives, segons funció principal i tipus de tasques dutes a terme amb els grups que prepara (%).

grups de perfeccionament o grups d'iniciació a un esport. Només l'1% i el 2% atenia grups de condicionament físic o animació esportiva. Només en el cas dels 1.200 llocs de treball de llicenciat o tècnic en activitats físiques (amb funcions principals, com ara el manteniment físic, l'animació de col·lectius marginals, l'animació esportiva turística o animació de persones discapacitades) s'aprecien un major nombre de grups de condicionament o d'animació esportiva (quadre 26).

Per tant, tot (el que coneixem) sembla indicar que el 1991, si prenem com a indicador els grups atesos pels tècnics, el conjunt de l'associacionisme esportiu estava posicionat en el mercat de les pràctiques físiques, principalment enfocat cap a les demandes competitives. Per contra, enfocat cap a les demandes majoritàries: salut, forma física, aparença corporal, esbarjo, (García Ferrando, 1996), la seva oferta semblava escassa,

I en referència als segments demogràfics del mercat, semblava posicionat el sector associatiu en els grups de menor creixement a la seva taxa de pràctica, els menors de 25 anys (Duran, 1995). Contràriament, en els grups de persones majors de 26 anys, (que són en els que s'estan enregistrant creixements més grans de pràctica —Duran, 1995— i que són els que estan augmentant de pes, en el marc del procés d'envelliment de la població espanyola), el nombre de grups atesos pels tècnics era molt reduït. Si a això li afegim que, en el cas de les dones, el 60% mostra la seva preocupació per la salut i per la línia (García Ferrando, 1996) i l'escàs nombre de tècnics que atendien grups d'aquests tipus (5% del total), ens trobem amb el fet que tot sembla indicar que amb caràcter provisional es

confirma el supòsit avançat anteriorment: «a Espanya, les associacions esportives orientades al mercat són molt poques i predominen els grups tradicionals i les associacions en procés de transició cap a les noves cultures organitzadores inherents al procés d'heterogeneïtzació de l'esport».

Òbviament hi ha excepcions, normalment associacions o clubs en grans medis urbans o en zones turístiques o de segona residència (Tabuenca, 1994) i a més, aquesta situació s'haurà modificat des de 1991, gràcies als esforços desplegats al voltant extern o intern de les associacions esportives. Però en tot cas, probablement hi ha una estreta relació i això és el que volíem investigar, entre el baix grau de professionalització del sector i la dèbil orientació cap als nous mercats de serveis esportius.

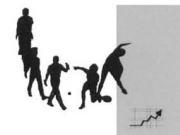
La coexistència de recursos humans voluntaris i professionals, unes relacions complexes

Les associacions esportives poden ser un *laboratori* viu de contrastos de les diferents teories del mercat de treball. Entre elles, esmentàvem en el plantejament de l'estudi, el debat existent entre considerar la compravenda de treball només com una relació econòmica i individualitzada (enfocament neoclàssic) o també com a relacions socials entre agents i grups que poden tenir interessos diferents i sovint, contraposats (Edwards, 1979).

Si bé l'estudi de les relacions dels professionals a les associacions esportives no és un objecte freqüent d'investigació, des de fa un temps ha començat a ser envestit per diferents autors. Així, Thibault, Slack, Hinings (1991) van fer un estudi sobre sis associacions esportives provincials al

Canadà, destinat a analitzar l'impacte produït després de contractar gestors professionals en el funcionament estructural d'associacions fins aleshores organitzades per voluntaris. Van observar que juntament amb l'augment de l'especialització i la formalització d'aquestes organitzacions es produïa a curt termini, una centralització en els processos de prendre decisions que es convertia o es podia convertir en una font potencial de conflictes, en sentir-se desplaçats, els membres més compromesos i interessats a participar fins aleshores. Això va comportar els voluntaris a tractar de retenir el seu poder i tractar d'assegurar el seu rol essencial dins de l'organització. Si bé amb el pas del temps les decisions es descentralitzaven majoritàriament, a partir d'això, Thibault et al. (1994) suggereixen que és raonable suposar que els voluntaris se sentirien més còmodes amb l'staff professional i es generarien relacions de major confiança.

En una línia més específica i propera, Lyle (1994) va investigar en dues federacions esportives nacionals les relacions de poder i influència entre els gestors professionals i els membres voluntaris. Segons aquest autor, la professionalització pot comportar una tensió constant entre l'exercici de les responsabilitats del gestor professional i el desig dels membres d'escapar del seu control. A més a més, «la possibilitat de conflictes d'interessos pot incrementar-se en organitzacions relativament petites en les quals la influència d'un gestor professional pot ser molt considerable» (1994, 396). D'altra banda, segons Lyle, és important que la negociació dels actors individuals hi tingui lloc i permeti els sentiments de realització personal: «una absència de satisfacció personal pot donar com a resultat



que el voluntari triï abandonar l'organització» (407). I conclou: «aquest estudi ha demostrat que les relacions entre gestors professionals i voluntaris inclou una complexa gamma i requereix seguir investigant el poder i la influència en l'àmbit micropolític» (407).

També en el Regne Unit i en un estudi més ampli, que va incloure 28 federacions esportives, Welch (1994) i d'altres investigadors van abordar les relacions entre l'staff de les federacions i el voluntaris escollits per als diferents òrgans de govern i comitès. Els motius i ingressos per realitzar el seu treball, els gestors professionals i els gestors voluntaris coincidien en alguns aspectes i diferien en d'altres. Així, els voluntaris declaraven com a motivacions principals l'assoliment de: estatus, influència, informació, sentir-se millor i defensar altres interessos personals (com ara un club concret, una determinada disciplina, etc.), a més dels seu amor a l'esport (657). En el cas dels professionals coincidien en l'assoliment d'estatus d'influència, sentir-se millor i en el seu amor a l'esport i afegien, com és lògic, la motivació salarial i de seguretat laboral, però també la satisfacció en el treball (658).

Les principals àrees de conflictes detectades entre els professionals i les seves organitzacions emprades van ser les següents (659-660): les exigències als professionals d'una dedicació horària molt àmplia i inusual i al mateix temps, la no valoració del molt temps dedicat; les complexes i a vegades informals estructures de poder per a la presa de decisions, juntament amb les sovint conflictives perquè són concurrents, opcions en les necessitats d'atendre, cosa que implicava més temps encara als professionals; l'estatus i la posició del professional en la jerarquia; la qüestió de qui s'encarrega

dels canvis en l'organització i l'acció; l'exigència o autoexigència dels professionals de gestionar amb criteris empresarials, amb les consegüents prioritats, i a la vegada mirar de satisfer les prioritats dels comitès, sense compartir el mateix ordre de prioritats; la visió a llarg termini del professional respecte l'esdevenir de l'organització que li asseguraria la feina, enfront a la visió a curt termini dels responsables voluntaris escollits.

També a França, la relació entre professionals i voluntaris en les associacions no lucratives (incloses les esportives) han estat investigades. Així, Mayaux i Revat (1993, 88) assenyalaven que la coexistència d'ambdós sectors en una associació genera massa sovint problemes que poden limitar el seu desenvolupament. Les dificultats més freqüents provenen d'una manca de claredat en l'àmbit de distribució dels rols d'aquests dos col·lectius, que al seu torn són cadascun d'ells molt heterogenis. Per Mayaux i Revat, en el si d'una associació pot haver-hi diferents tipologies de voluntaris (quadre 27) i professionals (quadre 28) que impliquen la coexistència de nombroses microcultures que els dirigents de l'associació han d'intentar comprendre i en la mesura de les seves possibilitats han d'articular (1994, 82).

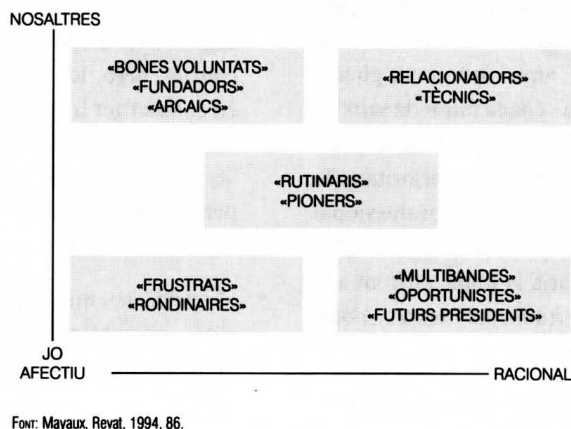
Pel que fa als tipus de professionals, Mayaux i Revat els caracteritzen al voltant de dos eixos, grau de competència i grau de compromís, de la següent manera (pp. 87-88):

- el «*mercenari*» creu que la seva gran competència de saber fer constitueix una aportació suficient per al seu emissor i considera que no se li poden demanar esforços extres (caps de setmana, assemblees que acaben tard, etc.).

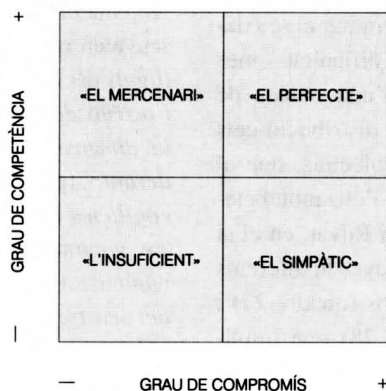
- el «*simpàtic*» s'adhereix amb entusiasme als valors de l'associació, està sempre disponible per la «*bona causa*», però, les seves limitacions en el saber fer li comporten el fet de cometre errors, per la qual cosa no se li poden exigir responsabilitats per les seves amistats i sòlids recolzaments dins l'associació.
- el «*perfecte*» manifesta un equilibri entre competències i compromís amb els objectius i valors de l'associació.
- l'«*insuficient*» és ben bé al contrari; tant pel que es refereix en el saber fer com en la seva plena integració a l'entitat.

Així mateix, aquests investigadors assenyalen que «els problemes que van lligats als recursos humans són sovint l'ocasió de debats passionals en què la dimensió afectiva esdevé preponderant», (pàg. 88) i més endavant «els conflictes freqüentment observats entre voluntaris i assalariats podrien minimitzar-se si l'avaluació que es fa del seu treball al servei de l'associació fos més clara... Si es vol gestionar d'una manera eficaç aquestes dues poblacions i harmonitzar les seves relacions, s'ha de ser capaç de marcar clarament les seves diferències i al mateix temps, organitzar la seva complementarietat i la seva aproximació. Definir els rols d'aquestes dues poblacions significa també comprendre com el poder en el si de la direcció de l'associació es reparteix entre els dirigents voluntaris i els dirigents assalariats» (pàg. 89).

Doncs bé, esperant que es faci l'oportuna investigació de camp per contrastar el supòsit d'Edwards en el mercat de treball de les associacions esportives a Espanya, tot sembla indicar partint de la revisió efectuada de la literatura, que



Quadre 27. De 12 tipus a 5 grups de voluntaris en les associacions.



Quadre 28. Tipologia d'assalariats en les associacions.

almenys en el mercat de treball generat per aquest tipus d'organitzacions no sembla complir-se el supòsit de l'enfocament neoclàssic.

Perspectives d'evolució del procés de professionalització de l'associacionisme esportiu a Espanya

A l'enquesta de l'estructura ocupacional a l'esport (M. del Castillo et al,

1991) es va plantejar als directores de les organitzacions esportives algunes qüestions relacionades amb l'increment dels llocs de treball a les seves organitzacions. En el cas dels directores de les associacions esportives, van manifestar un reduït increment de llocs de treball a les seves entitats en el trienni 1992-1994. Malgrat tot, aquestes reduïdes perspectives d'increment de llocs de treball contrastaven amb el nombre de nous directius remunerats

que les associacions desitjarien contractar el 1992 per atendre la demanda si tinguessin els recursos econòmics necessaris: un 19% contractaria un o dos tècnics, un 27% crearia tres o quatre llocs de treball i un 12% incorporaria entre cinc i set tècnics. Expressat en taxes de creixement, un 30% i en nombre de nous llocs de treball equivaldria a 2.800. Xifres que es reduirien considerablement si consideréssim les respostes donades a la pregunta de nous llocs de treball que desitjarien crear el 1992 i que podrien finançar-se exclusivament amb les quotes dels corresponents practicants. Si traduïm les respostes a proporcions, només un 26% dels nous llocs de treball estimats com a necessaris per atendre la demanda el 1992, podria autofinançar-se (M. del Castillo et al., 1992, 128-145). És a dir, ens trobem davant d'un dels fenòmens que contribueixen a explicar el ralentit procés de professionalització d'aquest sector. Tot i així, el potencial de creixement de nous llocs de treball pot ser molt elevat. En el transcurs de la investigació realitzada per projectar el mercat esportiu laboral a Espanya, trobem diferents rectes de regressió, (M. del Castillo, Navarro et al., 1992, 177-183) i entre elles, una que incloïa els grups ocupacionals i els agents contractadors per determinar com incidien en el volum total de població ocupada en l'esport, (pp. 180-181). Doncs bé, la principal variable predictora era el sector privat associatiu ($PRA, \beta=.98$), què vol dir això?: la població ocupada en l'esport, el seu nombre dependrà principalment del ritme de creixement del sector privat associatiu, si tenim en compte l'estreta relació existent entre aquest i el creixement del sector dels serveis (V35, entre ells $\beta=.87$) dins de la nostra estructura econòmica —cosa que es conjuga negativament— amb un progressiu augment de la productivitat industrial, és a dir, amb el procés de



reconversió industrial, que es tradueix amb flexibilització laboral o ajustament de plantilla en la indústria.

És a dir, es tendeix a una progressiva privatització del treball en l'esport, però no tant com a privatització mitjançant l'empresa privada com pugui donar-se en altres branques del sector serveis, sinó més aviat per part del sector privat associatiu.

Això sembla indicar que una gran majoria del possible increment futur de l'oferta de llocs de treball esportius depèn, d'entre d'altres factors, de l'augment de la densitat del teixit associatiu i del fet que aquest afronti els reptes estratègics i els processos innovadors exigits pels nous entorns de demandes esportives, d'altres agents concurrents i la resta de canvis socials i econòmics que s'hi produeixen.

Tal i com assenyalaven Puig i Heinemann (1992), en referència al seu esquema de l'associacionisme esportiu contemporani (recollit en la quadre 1), en la conjuntura actual els clubs es veuen confrontats a les quatre polaritats esmentades i, de manera conscient o no, es veuen obligats a prendre posició en relació a aquestes. Ja és difícil que un club respongui al model estricte tradicional Tabuenca (1994); malgrat tot, cada cop són més freqüents els que tenen situacions intermèdies en els eixos descrits. En general, es dona la recerca d'un espai propi, mitjançant el qual la cultura organitzadora segueixi subsint malgrat les restes de la modernitat. Els clubs que no comprenen la necessitat d'una certa adaptació al signe dels temps tenen greus dificultats per subsistir (Puig, Heinemann, 1992; Moreno, 1993).

És a dir, que si bé els diferents tipus de clubs es col·loquen de manera diferenciada en les quatre polaritats exposades (quadre 1), la majoria s'estan affrontant

o hauran de fer front als següents reptes estratègics:

- assolir independència i estabilitat financera o, si més no, augmentar considerablement el seu autofinancament.
- ampliar i diversificar els seus serveis cap a les necessitats de pràctica no vinculades al model esportiu competitiu tradicional (García Ferrando, 1996; Tabuenca, 1994).
- definir amb claredat i complementar els rols i aportacions dels col·laboradors voluntaris i professionals.
- modernitzar la seva cultura organitzadora, de manera que s'intenti conjuminar els valors i procediments d'eficàcia empresarial amb els valors i procediments de l'associacionisme (Mayaux, Revat, 1994).
- millorar les competències dels seus dirigents escollits i dels seus recursos humans professionals i voluntaris, de manera que s'incrementin els processos de formació (Leblanc, 1992).

El plantejament d'aquestes reptes, no només serà potenciat endògenament (directius i socis), sinó que es veurà impulsat en gran mesura des de les administracions. En referència als ajuntaments, l'estudi realitzat per Zambrana i Montalvo (1990) permetia observar pautes molt diverses de relació amb l'associacionisme en els diferents municipis i autonomies. A més, un creixent nombre de municipis està replantejant-se la seva política de subvencions sense contrapartides. Cada vegada són més freqüents els ajuntaments que substitueixen els ajuts financers per altres tipus de suports (assessorament tècnic, lloguers reduïts, material esportiu, formació del personal,

etc.) i/o que estableixen convenis de col·laboració en els quals es plantegen diferents contraprestacions (cessió de tècnics, aportació d'àrbitres, gestió d'escoles esportives o altres serveis, etc.) (Pérez Giménez, 1990; Zambrana, Montalvo, 1990). Inclús actualment hi ha ajuntaments que fan plans de creixement, transformació i consolidació del teixit associatiu esportiu. Plans que són especialment necessaris en aquells municipis i/o regions amb poca tradició associativa (Pérez Giménez, 1990).

Doncs bé, si es generalitzessin en el conjunt de les associacions esportives, l'assumpció conscient dels esmentats reptes estratègics i es verificuessin els corresponents processos d'innovació cultural, financera i gestora (Loret, 1993), quines repercussions tindria sobre el procés de professionalització en els clubs? Si partim de les successives anàlisis fins ara realitzades, poden postular-se les següents tendències:

- les taxes de creixement del treball seran més grans que fins ara.
- augmentarà la qualificació dels treballadors associatius, especialment en els llocs de gestió.
- el grup ocupacional de major creixement absolut serà el de monitors esportius i els llocs de treball de major creixement relatiu es donaran en els llicenciats o tècnics en activitats físiques i animació esportiva, i amb menor mesura, en els tècnics en activitats en la naturalesa.
- hi haurà una major professionalització d'aquesta població activa i una millora de les seves deficientes condicions laborals. Si bé gran part dels llocs de treball generats seran temporals i amb una reduïda dedicació.

En definitiva, probablement es comenci a produir significativament el procés

de dualització (Piore, 1975, 1980) que ha tingut lloc en els treballs esportius generats pel sector públic i les empreses privades (M. del Castillo, 1995 a).

Conclusions

En el transcurs d'aquesta investigació exploradora del procés de professionalització dels recursos humans de les associacions esportives a Espanya, sembla confirmar-se que en termes comparatius amb d'altres països europeus el menor desenvolupament de l'associacionisme esportiu es tradueix en un menor nombre de llocs de treball, en un estat més endarrerit del procés de dualització d'aquest mercat. Malgrat tot, ha de matisar-se i territorialitzar-se aquest supòsit. Així en les comunitats autònomes amb major tradició associativa i desenvolupament socioeconòmics, noves investigacions probablement confirmarien que les situacions intermèdies o de plena adaptació als nous entorns de les seves associacions esportives són ja considerablement més freqüents i com a conseqüència, el procés de professionalització i dualització dels seus respectius mercats esportius laborals.

Això inclou i fa referència també al segon objectiu i al suposat plantejat. Si bé les dades generals per a Espanya, semblen indicar que les associacions esportives orientades als nous segments demogràfics i tipològics de demandes, alguns estudis locals o de casos de clubs mostren que alguns clubs ja s'han adaptat, o ho estan intentant, tractant de modificar les seves ofertes, les seves activitats per aconseguir nous membres, nous socis i salvaguardar el futur, la independència i els objectius dels seus respectius clubs (Tabuenca, 1994).

Malgrat tot, tal i com sembla indicar la literatura (i esperem que també noves investigacions de camp), el procés de professionalització no és tan simple i senzill com contractar nous treballadors i que resolguin els problemes de caixa, de fiscalitat o d'altres tipus. Com que no és una organització empresarial, els seus valors, les seves cultures organitzadores, els interessos dels seus membres voluntaris més compromesos semblen entrar en conflicte amb *els que acaben d'arribar i que són remunerats*. Aquestes noves investigacions permetran en primer lloc, conèixer millor i, en el seu moment, predir els possibles enfocaments de tensions i, en definitiva, aportar elements per tal que el procés de professionalització constitueixi un ajut i no un obstacle per al desenvolupament de l'associacionisme esportiu.

Un associacionisme esportiu que es troba en una situació d'encreuament enfront a uns considerables reptes, però que té en les seves mans un gran potencial, tant per seguir desenvolupant l'esport a Espanya, com ho ha fet en el transcurs d'aquest segle, com per aportar creació de llocs de treball en aquest sector terciari i de futur, que és el de l'activitat física vinculada amb l'oci i la salut. En aquest sentit, des dels centres universitaris d'investigació i formació en Ciències de l'activitat física es pot col·laborar a fer front aquests reptes amb majors garanties. Tant a formar aquests professionals portadors de les competències requerides, com a investigar les adaptacions necessàries en els mètodes i tècniques de gestió (M. del Castillo, 1996) a aquest particular tipus d'organitzacions esportives. Algunes investigacions, com l'efectuada per Slack (1994) demostren que l'aplicació mecànica en aquestes organitzacions de mètodes vàlids en altres organitzacions és una font de tensions i un

fre al desenvolupament i assoliment de l'eficàcia. Contràriament, adaptacions com les realitzades per Leblanc (1992), Mayaux i Revat (1993) o Wittcock et al. (1994) proporcionen des de la teoria instruments útils per a la pràctica diària i a llarg termini de la gestió associativa.

Bibliografia

- BECKER, G. (1964), *Capital Humano*, Alianza, Madrid
- BOURDIEU, P. (1991), *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*, Taurus, Madrid
- BOURDIEU, P. (1988), *Cosas dichas*, Gedisa, Buenos Aires
- CHAZAUD, P. (1993), «La difficile évolution du bénévolat sportif vers le management», a *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 71-79.
- CHIFFLET, P. (1993), «Associations de sportifs ou entreprises de sport», a *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 33-54.
- DE KNOP, P. et al. (1994), «Sport Clubs un crisis?», a *Second European Congress on Sport Management - Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 257-275.
- DURÁN, J. (1995), «Análisis Evolutivo del Deporte en la Sociedad Española», a *Monográfico de Planificación y Gestión Deportiva, Revista Española de Educación Física y Deportes*, Vol. 2, N.1, 15-24.
- ESCALERA, J., DÍAZ, A.L.; MARTÍNEZ, J.G. (1995), *Asociacionismo deportivo en Sevilla*, Ayuntamiento de Sevilla, Instituto Municipal de Deportes, Sevilla.
- EDWARDS, R. (1979), *Contested Terrain. The transformation of the workplace in America*, Basic Books Inc. Nueva York.
- ERRAIS, B. (1985), *Emplois et formations du secteurs sportifs. Marchés de travail et stratégies de formation*, INSEP, París.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1996), «Las prácticas deportivas de la población española, 1976-1996», a SÁNCHEZ, R. (ed.), *La Actividad física y el deporte en un contexto democrático*, AEISAD, Pamplona, pp. 9-26.
- GASPARINI, W. (1993), «Les organisations associatives et le jeu entrepreneurial», a *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 80-89.
- GASPARINI, W.; TRIBOU, G. (1994), «Management of Sport Clubs: Between passion and reason», a *Second European Congress on Sport Management - Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 301-314.
- HEINEMANN, K. (1993), «La Situación del Asociacionismo Deportivo en Alemania, presen-



- te y futuro», a *3os Encuentros de Política Deportiva*, Instituto Municipal del Deporte, Barakaldo, pp. 107-121.
- HERNÁNDEZ VÁZQUEZ, J.L. (1995), «La Profesión y el empleo en los Licenciados en Educación Física», a *Serie ICd de Investigación y Ciencias del Deporte*, núm. 4, 57-76, MEC-CSD, Madrid.
- INE (1975), *Estadística de Establecimientos Deportivos*, Madrid.
- LEBLANC, M. (1992), *Le Club de l'an 2000*, INSEP, París.
- LYLE JOHN, W.B. (1994), «Power and influence: the relationship between professional officers and volunteers in voluntary sector organisations», a *Second European Congress on Sport Management-Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 396-407.
- LORET, A. (1993), «Sport et management... ou l'ardente obligation d'innover», a *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 13-29.
- MADELLA, A. et al. (1994), «A profile of voluntary sport managers in Italy», a *Second European Congress on Sport Management-Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 421-430.
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1986), «Actividades físicas y Recreación, nuevas necesidades, nuevas políticas», a *Apunts. Educació Física* (4), pp. 9-20.
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (dir.); PUIG, N.; FRAILLE, A. & BOIXEDA, A. (1991), *La estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta realizada sobre los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección*. Ministerio de Educación y Ciencia-Consejo Superior de Deportes, Madrid. (Informe final de la investigación no publicat, es pot consultar al CNICD i als INEF; existeix síntesi publicada a Martínez del Castillo, 1995a)
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (dir.); NAVARRO, C.; FRAILLE, A.; PUIG, N.; JIMÉNEZ, J.; MARTÍNEZ, J. & DE MIGUEL, C. (1992), *Deporte, sociedad y empleo. Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa. En los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección*. Ministerio de Educación y Ciencia-Consejo Superior de Deportes, Madrid. (Informe final de la investigación no publicat, es pot consultar al CNICD i als INEF; existeix síntesi publicada a Martínez del Castillo, 1995b)
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1993 a), «La construcción económica y social del mercado deportivo de trabajo», *Apunts. Educació Física i Esports*, 31, pp. 106-117, (versió en castellà).
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1993 b), «Los Licenciados de los INEF y el mercado de trabajo: Posiciones Actuales y perspectivas de futuro», *Apunts. Educació Física i Esports*, 32, pp. 102-120, (versió en castellà).
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1995 a), «Estructura ocupacional del deporte en España», a *Serie ICd de Investigación y Ciencias del Deporte*, núm. 4, 77-128, MEC-CSD, Madrid.
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1995 b), «Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa», a *Serie ICd de Investigación y Ciencias del Deporte*, núm. 4, 3-56, MEC-CSD, Madrid.
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1996), «Nuevos enfoques y retos teóricos en la planificación de las organizaciones deportivas». A SÁNCHEZ, R. (ed.), *Los retos de las Ciencias Sociales aplicadas al deporte*, AEISAD Pamplona, pp. 15-24.
- MAYAUX, F.; REVAT, R. (1993), *Marketing pour associations*, Liaisons, París.
- MERINO MERCHAN, R. (1992), «La formación de los técnicos deportivos: el proyecto español de reforma de las enseñanzas», a *Rev. SISTEMA*, (110-111), 117-126.
- MORENO, A. (1993), «El asociacionismo deportivo en España», a *Apunts. Educació Física i Esports*, (33), 58-63.
- PÉREZ GIMÉNEZ, M. (1990), «Asociacionismo deportivo. Reflexiones al Respecto», a *VI Jornadas de Deporte y Corporaciones Locales*, FEMP, Palma de Mallorca, 13-28.
- PIORE, M. (1975), «Notes for a theory of labor market stratification» a *Labor Market Segmentation*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- PIORE, M.; BERGER, S. (1980), *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*, Cambridge University Press.
- PORRO, N. (1996), «El Asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimientos, sistema y cambio», a SÁNCHEZ, R. (ed.) *Los retos de las Ciencias Sociales aplicadas al deporte*, AEISAD, Pamplona, pp. 197-206.
- PUIG, N.; HEINEMANN, K. (1992), «El Deporte en la perspectiva del año 2000», a *El hecho deportivo: aspectos sociológicos, culturales y económicos* (Apuntes núm. 256), UNISPORT, Málaga, pp. 94-113.
- PUIG, N. (1996), «Perspectivas de futuro o la creación de una tradición científica propia», a SÁNCHEZ, R., ed. (1996): *La Actividad Física y el Deporte en un contexto democrático*. 1976-1996, AEISAD, Pamplona, pp. 441-450.
- PUIG, N.; GARCÍA, O; LÓPEZ, C. (en premsa), «Sport Clubs in Spain». A HEINEMANN, K. *Sports clubs in Europe*, Colonia, Club de Colonia.
- SAEKI, T. (1994), «The Conflict between Tradition and Modernization in a Sport Organization: A sociological Study of Issues Surrounding the Organizational Reformation of the All Japan Judo Federation», *Int. Rev. for Soc. of Sport*, 29 (3), 301-316.
- SERRANO, J.A. (1995), «Estudio del asociacionismo deportivo en un sistema deportivo con baja orientación del deporte hacia el tiempo libre», a *Actas del Congreso Científico Olímpico - 1992. Actividad Física Adaptada, Psicología y Sociología*, Málaga, Instituto Andaluz del Deporte, Junta de Andalucía, (serie Deporte y Documentación, 24), pp. 469-475.
- SLACK, T. (1994), «Rational Planning Systems as a Source of Organizational Conflict», *Int. Rev. for Soc. of Sport*, 29 (3), 317-328.
- SOUÇIE, D. (1989), *Fondements Théoriques de l'Administration du Sport*, Gaëtan Morin, Québec.
- SUOMI, K. (1989), *Renewing sport planning by collaborative planning*, Center for Urban and Regional Studies, Helsinki.
- TABUENCA, A. (1994), «Las actividades de ocio en los clubes deportivos», a *Seae-Info*, 26, 23-27.
- TAPANI, F. (1994), «Volunter Training in Finland», a *Second European Congress on Sport Management - Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 285-295.
- THIBAUT, L.; SLACK, T.; HINING, B. (1991), «Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations», *International Review for Sociology of Sport*, 26, 2, pp. 83-97.
- TRIBOU, G. (1993), «La difficile évolution du bénévolat sportif vers le management», a *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 55-70.
- VAN BOCKOM, B.J. (1994), «Human resources in sports organizations: (voluntary) executives as quality-indicator in sports associations», a *Second European Congress on Sport Management - Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 643-650.
- WELCH, M. (1994), «The professional in a voluntary world», a *Second European Congress on Sport Management - Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 651-676.
- WITTOK, H. et al. (1994), «The development of an instrument with sport federations can evaluate and optimize their management», *European Journal for Sport Management*, Vol. 1, Nr. 1, 90-101.
- ZAMBRANA, M.; MONTALVO (1990), «Deporte municipal. Los clubes municipales», a *VI Jornadas de Deporte y Corporaciones Locales*, FEMP, Palma de Mallorca, 37-93.

Apèndix Estadístic

GRUP OCUPACIONAL	FUNCIONS
I. MONITOR ESPORTIU (M.E.) O TÈCNIC ESPORTIU DE BASE (T.E.B.)	1. Iniciació esportiva de base. 2. Entrenament esportiu i direcció d'equips en edat escolar.. 3. Entrenament esportiu en nivells mitjans i baixos.
II. TÈCNIC EN ACTIVITATS A LA NATURA (T.A.N.)	4. Desenvolupament d'activitats en el medi natural per a nens, joves i adults.
III. LLICENCIAT O TÈCNIC EN ACTIVITATS FÍSQUES I ANIMACIÓ ESPORTIVA (T.A.F.)	6. Promoció d'activitats físiques i esportives per a adults i tercera edat. Desenvolupament de programes de manteniment físic i animació esportiva. 7. Animació esportiva per a col·lectius marginats. 8. Animació esportiva turística. 9. Iniciació i entrenament esportiu per a persones discapacitades.
IV. TÈCNIC ESPORTIU SUPERIOR (T.E.S.)	12. Entrenament esportiu d'alt nivell. 13. Preparació física d'esportistes d'alt nivell.
V. DOCENT D'EDUCACIÓ FÍSICA EN E. PRIMÀRIA	11. Docència de l'Educació Física en l'Ensenyament Primari.
VI. DOCENT D'EDUCACIÓ FÍSICA EN E. SECUNDÀRIA	15. Docència de l'Educació Física en l'Ensenyament Secundari Obligatori i Batxillerat.
VII. DIRECTOR	16. Direcció tècnica d'entitats i instal·lacions esportives. 17. Gestió i administració d'entitats i instal·lacions esportives.

Quadre 8. Grups ocupacionals i funcionals principals en l'activitat física i l'esport.

	MONITOR	T. NATUR.	T. ACT. FÍS.	TÈC. SUP.	DIRECC.	
BASE NÚM.	348	34	46	131	56	615
%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
EDAT						
< 29	50,0 %	44,1 %	56,5 %	42,0 %	16,1 %	45,4 %
30-39	31,0 %	26,5 %	30,4 %	38,9 %	30,4 %	32,4 %
40-49	13,2 %	17,6 %	10,9 %	12,2 %	28,6 %	14,5 %
> 50	5,5 %	8,8 %		6,1 %	23,2 %	7,0 %
NS/NC	0,3 %	2,9 %	2,2 %	0,8 %	1,8 %	0,8 %

	NÚM.	%	MONITOR	T. NATUR.	T. ACT. FÍS.	TÈC. SUP.	DIRECC.
< 29	279	100 %	62,4 %	5,4 %	9,3 %	19,7 %	3,2 %
30-39	199	100 %	54,3 %	4,5 %	7,0 %	25,6 %	8,5 %
40-49	89	100 %	51,7 %	6,7 %	5,6 %	18,0 %	18,0 %
> 50	43	100 %	44,2 %	7,0 %		18,6 %	30,2 %
NS/NC	5	100 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %
TOTAL	615	100 %	56,6 %	5,5 %	7,5 %	21,3 %	9,1 %

Quadre 9. Distribució dels entrevistats contractats per les entitats privades associatives segons edat i grup ocupacional.



	MONITOR	T. NATUR.	T. ACT. FÍS.	TÈC. SUP.	DIRECC.	
BASE NÚM.	348	34	46	131	56	615
%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
HOMES	85,9 %	82,4 %	58,7 %	85,5 %	89,3 %	83,9 %
DONES	14,1 %	17,6 %	41,3 %	14,5 %	10,7 %	16,1 %

	NÚM.	%	MONITOR	T. NATUR.	T. ACT. FÍS.	TÈC. SUP.	DIRECC.
HOMES	516	100,0 %	57,9 %	5,4 %	5,2 %	21,7 %	9,7 %
DONES	99	100,0 %	49,5 %	6,1 %	19,2 %	19,2 %	6,1 %
TOTAL	615	100,0 %	56,6 %	5,5 %	7,5 %	21,3 %	9,1 %

Quadre 10. Distribució dels entrevistats empleats per les entitats privades associatives segun sexe i grup.

	PERMAN.	DISCON.	FORMAC.	ESTACI.	INTERI.	GRATIF.	A. TIPUS	AUTÒN.	NS/NC	
BASE NÚM.	136	34	20	162	10	235	7	5	6	615
%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
EDAT										
< 29	27,2 %	50,0 %	60,0 %	48,1 %	70,0 %	53,6 %		20,0 %	16,7 %	45,4 %
30-39	40,4 %	32,4 %	35,0 %	33,3 %	20,0 %	26,8 %	42,9 %	40,0 %	33,3 %	32,4 %
40-49	19,1 %	8,8 %	5,0 %	13,0 %	10,0 %	14,0 %	14,3 %	40,0 %	16,7 %	14,5 %
> 50	13,2 %	5,9 %		4,9 %		5,1 %	28,6 %		16,7 %	7,0 %
NS/NC	2,9 %		0,6 %		0,4 %	14,3 %		16,7 %	0,8 %	

	NÚM.	%	PERMAN.	DISCON.	FORMAC.	ESTACI.	INTERI.	GRATIF.	A. TIPUS	AUTÒN.	NS/NC
< 29	279	100,0 %	13,3 %	6,1 %	4,3 %	28,0 %	2,5 %	45,2 %		0,4 %	0,4 %
30-39	199	100,0 %	27,6 %	5,5 %	3,5 %	27,1 %	1,0 %	31,7 %	1,5 %	1,0 %	1,0 %
40-49	89	100,0 %	29,2 %	3,4 %	1,1 %	23,6 %	1,1 %	37,1 %	1,1 %	2,2 %	1,1 %
> 50	43	100,0 %	41,9 %	4,7 %		18,6 %		27,9 %	4,7 %		2,3 %
NS/NC	5	100,0 %		20,0 %		20,0 %		20,0 %	20,0 %		20,0 %
TOTAL	615	100,0 %	22,1 %	5,5 %	3,3 %	26,3 %	1,6 %	38,2 %	1,1 %	0,8 %	1,0 %

Quadre 11. Distribució dels entrevistats contractats per les entitats privades associatives (1) segons edat i relació laboral.

	COMPLETA	PARCIAL	1-9	10-19	20-29	30-39	40-49	> 50	
BASE NÚM.	127	488	184	194	83	57	71	26	615
%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
EDAT									
< 29	34,5 %	48,0 %	54,3 %	41,8 %	51,8 %	38,6 %	32,4 %	38,5 %	45,4 %
30-39	45,7 %	28,9 %	23,9 %	34,5 %	26,5 %	35,1 %	47,9 %	46,2 %	32,4 %
40-49	10,2 %	15,6 %	15,2 %	15,5 %	13,3 %	15,8 %	12,7 %	7,7 %	14,5 %
> 50	7,1 %	7,0 %	6,0 %	7,7 %	8,4 %	5,3 %	7,0 %	7,7 %	7,0 %

	NÚM.	%	COMPLETA	PARCIAL	1-9	10-19	20-29	30-39	40-49	> 50
< 29	279	100 %	16,1 %	83,9 %	35,8 %	29,0 %	15,4 %	7,9 %	8,2 %	3,6 %
30-39	199	100 %	29,1 %	70,9 %	22,1 %	33,7 %	11,1 %	10,1 %	17,1 %	6,0 %
40-49	89	100 %	14,6 %	85,4 %	31,5 %	33,7 %	12,4 %	10,1 %	10,1 %	2,2 %
> 50	43	100 %	20,9 %	79,1 %	25,6 %	34,9 %	16,3 %	7,0 %	11,6 %	4,7 %
TOTAL	615	100,0 %	20,7 %	79,3 %	29,9 %	31,5 %	13,5 %	9,3 %	11,5 %	4,2 %

Quadre 12. Distribució dels entrevistats contractats per les entitats privades associatives segons edat i dedicació, hores setmanals de treball.

	NÚM.	%	MENYS DE 10.000	10.001- 35.000	35.001- 50.000	50.001- 75.000	75.001- 125.000	125.001- 175.000	175.001- 250.000	MÉS DE 250.000	NS/NC
< 29	279	100 %	31,5 %	25,8 %	8,6 %	9,3 %	11,5 %	4,3 %	1,4 %	0,7 %	6,8 %
30-39	199	100 %	31,2 %	8,0 %	6,5 %	8,5 %	11,6 %	14,1 %	4,5 %	0,5 %	15,1 %
40-49	89	100 %	44,9 %	14,6 %	4,5 %	1,1 %	7,9 %	6,7 %	4,5 %		15,7 %
> 50	43	100 %	37,2 %	9,3 %	2,3 %	2,3 %	4,7 %	11,6 %	7,0 %	4,7 %	20,9 %
NS/NC	5		40,0 %					20,0 %			40,0 %
TOTAL	615	100,0 %	33,8 %	17,1 %	6,8 %	7,3 %	10,4 %	8,5 %	3,3 %	0,8 %	12,0 %

Quadre 13. Distribució dels entrevistats contractats per les entitats associatives privades segons edat i nivell d'ingressos mensuals.

GRUP OCUPACIONAL	BASE		T. CONTRACTE				DEDICACIÓ	
	NÚM.	%	INDEFIN.	TEMPORAL	ALTRES TIPUS	NS/NC	COMPLETA	PARCIAL
MONITOR	348	100 %	21,3 %	34,2 %	43,4 %	1,1 %	12,9 %	87,1 %
T. NATUR.	34	100 %	20,6 %	41,2 %	35,3 %	2,9 %	41,2 %	58,8 %
T. ACT. FÍS.	46	100 %	34,8 %	41,3 %	23,9 %		34,8 %	65,2 %
TÈC. SUP.	131	100 %	28,2 %	24,4 %	46,6 %	0,8 %	16,8 %	83,2 %
DIRECC.	56	100,0 %	64,3 %	14,3 %	21,4 %		53,6 %	46,4 %
TOTAL	615	100,0 %	27,6 %	31,2 %	40,2 %	1,0 %	20,7 %	79,3 %

Quadre 14. Distribució dels entrevistats contractats per les entitats privades associatives segons grup funcional, relació laboral i dedicació



GRUP OCUPACIONAL	BASE		INGRESSOS MENSUALS								
	NÚM.	%	MENYS DE 10.000	10.001- 35.000	35.001- 50.000	50.001- 75.000	75.001- 125.000	125.001- 175.000	175.000- 250.000	MÉS DE 250.000	NS/NC
MONITOR	348	100,0 %	39,4 %	21,0 %	7,8 %	5,5 %	9,2 %	2,9 %	2,0 %	0,3 %	12,1 %
T. NATUR.	34	100,0 %	35,3 %	20,6 %	8,8 %	8,8 %	11,8 %	8,8 %			5,9 %
T. ACT. FÍS.	46	100,0 %	21,7 %	8,7 %	2,2 %	23,9 %	13,0 %	23,9 %			6,5 %
TÈC. SUP.	131	100,0 %	27,5 %	15,3 %	8,4 %	7,6 %	14,5 %	11,5 %	4,6 %		10,7 %
DIRECC.	56	100,0 %	23,2 %	1,8 %		3,6 %	5,4 %	23,2 %	12,5 %	7,1 %	23,2 %
TOTAL	615	100,0 %	33,8 %	17,1 %	6,8 %	7,3 %	10,4 %	8,5 %	3,3 %	0,8 %	12,0 %

Quadre 15. Distribució dels entrevistats contractats per les entitats privades associatives segons grup ocupacional i ingressos.

	NÚM.	%	ESTUDIANT	NO TROBA	NO VOL	MALALT.	O/EMP. DEP.	O/E. NO DEP.	O/ RAONS	NS/NC
ENT. MED.	303	100,0 %	14,9 %	12,2 %	15,5 %		9,9 %	17,8 %	1,3 %	28,4 %
ACT. NAT.	20	100,0 %	30,0 %	15,0 %	15,0 %	5,0 %		10,0 %		25,0 %
MANTENIM.	17	100,0 %	23,5 %	35,3 %	11,8 %		5,9 %			23,5 %
AN. MARG.	2	100,0 %	50,0 %					50,0 %		
AN. TURÍS.	7	100,0 %	14,3 %	14,3 %			14,3 %	14,3 %		42,9 %
AN. DISC.	3	100,0 %	33,3 %	33,3 %						33,3 %
ENT. ALT	72	100,0 %	13,9 %	12,5 %	19,4 %		12,5 %	15,3 %	2,8 %	23,6 %
PRE. ALT	36	100,0 %	8,3 %	5,6 %	13,9 %		22,2 %	25,0 %		25,0 %
TOTAL	460	100,0 %	15,4 %	12,8 %	15,4 %	0,2 %	10,7 %	17,0 %	1,3 %	27,2 %

Quadre 16. Distribució dels entrevistats contractats per les entitats privades associatives (excepte directors) que tenien dedicació a temps parcial segons causes declarades pels entrevistats i funció principal.

	NÚM.	%	ESTUDIANT	NO TROBA	NO VOL	MALALT.	O/EMP. DEP.	O/E. NO DEP.	O/ RAONS	NS/NC
MENYS DE 10.000	191	100,0 %	11,0 %	13,1 %	24,1 %	0,5 %	7,9 %	20,4 %	0,5 %	22,5 %
10.000-35.000	97	100,0 %	29,9 %	15,5 %	7,2 %		7,2 %	22,7 %	1,0 %	16,5 %
35.001-50.000	40	100,0 %	17,5 %	20,0 %	17,5 %		12,5 %	7,5 %	2,5 %	22,5 %
50.001-75.000	29	100,0 %	10,3 %	13,8 %	10,3 %		24,1 %	10,3 %	6,9 %	24,1 %
75.001-125.000	31	100,0 %	19,4 %	9,7 %	6,5 %		16,1 %	9,7 %		38,7 %
125.001-175.000	17	100,0 %	17,6 %	11,8 %			23,5 %	5,9 %		41,2 %
175.001-250.000	5	100,0 %		20,0 %				40,0 %		40,0 %
NS/NC	50	100,0 %	4,0 %	2,0 %	12,0 %		12,0 %	10,0 %	2,0 %	58,0 %
TOTAL	460	100,0 %	15,4 %	12,8 %	15,4 %	0,2 %	10,7 %	17,0 %	1,3 %	27,2 %

Quadre 17. Distribució dels entrevistats contractats per les entitats privades associatives (excepte directors) que tenien dedicació a temps parcial segons causes declarades pels entrevistats i nivell de ingressos.

FUNCIÓ PRINCIPAL	BASE		FORMACIÓ ESPECÍFICA			
	NÚM.	%	NOMÉS TIT. FED. (1)	TITULAT INEF (2)	O/ESPEC. E.F. (3)	S/TITULACIÓ (4)
ENT. MED.	348	100,0 %	63,2 %	2,6 %	0,6 %	33,6 %
ACT. NAT.	34	100,0 %	64,7 %			35,3 %
MANTENIM.	25	100,0 %	60,0 %	4,0 %		36,0 %
AN. MARG.	4	100,0 %	25,0 %			75,0 %
AN. TURÍS.	13	100,0 %	76,9 %			23,1 %
AN. DISC.	4	100,0 %	100,0 %		2,2 %	
ENT. ALT	90	100,0 %	82,2 %	2,2 %		13,3 %
PRE. ALT	41	100,0 %	63,4 %	12,2 %		24,4 %
DIR. TÈC.	13	100,0 %	53,8 %	15,4 %		30,8 %
DIR. GER.	43	100,0 %	37,2 %			62,8 %
TOTAL	615	100,0 %	64,2 %	3,1 %	0,7 %	32,0 %

Quadre 18. Distribució dels entrevistats contractats per les entitats privades associatives segons funció principal i formació específica.

GRUP OCUPACIONAL	BASE		FORMACIÓ ESPECÍFICA			
	NÚM.	%	NOMÉS TIT. FED. (1)	TITULAT INEF (2)	O/ESPEC. E.F. (3)	S/TITULACIÓ (4)
MONITOR	348	100,0 %	63,2 %	2,6 %	0,6 %	33,6 %
T. NATUR.	34	100,0 %	64,7 %			35,3 %
T. ACT. FÍS.	46	100,0 %	65,2 %	2,2 %		32,6 %
TÈC. SUP.	131	100,0 %	76,3 %	5,3 %	1,5 %	16,8 %
DIRECC.	56	100,0 %	41,1 %	3,6 %		55,4 %
TOTAL	615	100,0 %	64,2 %	3,1 %	0,7 %	32,0 %

Quadre 19. Distribució dels entrevistats contractats per les entitats privades associatives segons grup ocupacional i formació específica.

- (1) Inclou tots aquells entrevistats contractats que només tenen titulació esportiva federativa.
- (2) Inclou els Llicenciats en Educació física, els professors que van fer quatre anys d'estudis a l'INEF o altres centres superiors i els diplomes en INEF, tinguin o no tinguin titulació federativa.
- (3) Inclou tots aquells entrevistats que tenien titulació estrangera o especialització en Educació física.
- (4) Inclou tots aquells entrevistats que no estan inscrits en els tres apartats anteriors.



FUNCIÓ PRINCIPAL	BASE		NÚM. TITULACIÓ FED.			FORMACIÓ ESPECÍFICA				
	NÚM.	%	UNA	DUES	3 O MÉS	N/IDENT.	NIVELL 1	NIVELL 2	NIVELL 3	ESTRANG.
ENT. MED.	233	100,0 %	90,1 %	6,4 %	3,4 %	1,7 %	46,1 %	32,2 %	20,0 %	
ACT. NAT.	22	100,0 %	100,0 %				72,7 %	4,5 %	22,7 %	
MANTENIM.	16	100,0 %	68,8 %	31,3 %			53,3 %	46,7 %		
AN. MARG.	1	100,0 %	100,0 %				100,0 %			
AN. TURÍS.	10	100,0 %	100,0 %				40,0 %	40,0 %	20,0 %	
AN. DISC.	4	100,0 %	75,0 %	25,0 %			75,0 %		25,0 %	
ENT. ALT	78	100,0 %	87,2 %	10,3 %	2,6 %	2,6 %	27,3 %	33,8 %	33,8 %	2,6 %
PRE. ALT	31	100,0 %	83,9 %	12,9 %	3,2 %	6,7 %	13,3 %	36,7 %	43,3 %	
DIR. TÈC.	9	100,0 %	66,7 %	22,2 %	11,1 %		11,1 %	33,3 %	55,6 %	
DIR. GER.	16	100,0 %	87,5 %	12,5 %			35,7 %	14,3 %	50,0 %	
TOTAL	420	100,0 %	88,3 %	8,8 %	2,9 %	1,9 %	41,0 %	31,1 %	25,5 %	0,5 %

Quadre 20. Distribució dels entrevistats contractats per les entitats privades associatives que tenen exclusivament titulació federativa segons nombre de titulacions, nivell de titulació i funció principal.

	NÚM.	%	PRIMARI	E.G.B.	F-P	MITJANS	ANT. SUP.	SUPERIOR	NS/NC
< 29	279	100,0%	0,7 %	13,6 %	21,9 %	42,3 %	10,0 %	9,0 %	2,5 %
30-39	199	100,0 %	5,5 %	20,6 %	7,0 %	35,2 %	12,6 %	16,6 %	2,5 %
40-49	89	100,0 %	10,1 %	19,1 %	10,1 %	22,5 %	18,0 %	16,9 %	3,4 %
> 50	43	100,0 %	14,0 %	41,9 %	2,3 %	20,9 %	4,7 %	11,6 %	4,7 %
NS/NC	5	100,0 %		40,0 %		60,0 %			
TOTAL	615	100,0 %	4,6 %	18,9 %	13,8 %	35,8 %	11,5 %	12,7 %	2,8 %

Quadre 21. Distribució dels entrevistats contractats per les entitats privades associatives segons edat i nivell d'estudis.