



Jesús Martínez del Castillo,  
Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte  
Universidad Europea de Madrid.

# EL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ASOCIACIONES DEPORTIVAS EN ESPAÑA

## *Abstract*

**Palabras clave:** asociaciones deportivas, sociología de las organizaciones voluntarias, mercado deportivo laboral, prospectiva, análisis diacrónico, análisis secundario.

*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.*

## **Resumen**

El artículo aborda desde una perspectiva diacrónica la profesionalización de las asociaciones deportivas en España. Persegue cuatro objetivos: 1) mostrar el grado incipiente de profesionalización de la mayoría de asociaciones deportivas; 2) mostrar, también, cómo las asociaciones que han iniciado un proceso de transición hacia nuevas culturas organizativas inherentes al proceso de heterogeneización del deporte son escasas; 3) avanzar en la teorización del mercado de trabajo del deporte; y 4) indagar en torno a las posibles perspectivas de evolución de la profesionalización en estas asociaciones. Respecto a la metodología se ha empleado la técnica de «análisis secundario» de los datos primarios obtenidos

en investigaciones anteriores realizadas fundamentalmente por el propio autor.

## **Problemas y retos para el asociacionismo deportivo en Europa. La cuestión de la profesionalización**

El proceso de heterogeneización del deporte (Puig, Heinemann, 1992) que está teniendo lugar en los diferentes países europeos, junto a otros cambios sociales, como las transformaciones en los valores, y económicos, como las políticas de ajuste implantadas por las diferentes administraciones, están creando una serie de problemas y exigencias de transformación a las asociaciones deportivas. Los estudios realizados en Alemania

(Heinemann, 1993), Bélgica (De Knopp, et al., 1994), España (Escalera et al., 1995; Moreno, 1993; Pérez, 1990; Serrano, 1995; Zambrana, Montalvo, 1990), Finlandia (Tapani, 1994), Francia (Chifflet, 1993; Gasparini; Tribou, 1994; Leblanc, 1992) o Italia (Madella et al., 1994; Porro, 1996), parecen coincidir en detectar como principales problemas de los clubs en sus respectivos países, los siguientes procesos: dificultades financieras; problemas de captación de nuevos asociados y mantenimiento de los existentes; disminución del voluntariado y de la intensidad y calidad de su colaboración; problemas de transición a nuevas culturas y lógicas organizativas.

Curiosamente, este último ámbito de problemas, transformación de las culturas organizativas, ha surgido en aquellas asociaciones que han intentado introducir una de las soluciones más recomendadas en la literatura, para hacer frente a los otros problemas citados: incorporar, integrar, los sistemas socio-culturales y de gestión de las empresas deportivas privadas en los sistemas socio-culturales y de gestión de las asociaciones deportivas, sin cambiar los objetivos de no lucratividad y de participación de los socios (Chazaud, 1993; Chifflet, 1993; Gasparini, Tribou, 1994; Puig, Heinemann, 1992; Mayaux, Revat, 1993).

A su vez, también ha sido sugerido que una de las alternativas para hacer frente a los problemas de los clubs y para implementar las oportunas mejoras en su gestión y/o en su oferta de servicios, sería avanzar en aquellas entidades con un cierto tamaño de asociados y de recursos, en el proceso de incorporación de asalariados, de profesionales a sus «plantillas» de recursos humanos (Puig, Heinemann, 1992; Leblanc, 1992; Mayaux, 1994; Moreno, 1993; Van Bockom, 1994; Welch, 1994). En ese sentido Puig y Heinemann (1992, 111) aportaban datos referidos a algunos países europeos a comienzos de los noven-

ta. Según estos investigadores, el número de empleos generado por el sector no lucrativo en Alemania (del Oeste) se situaba en 80.000, en Italia —75.000— y en el Reino Unido, en unos 38.000 empleos. Pues bien, el presente artículo tiene dos propósitos principales: a) abordar el proceso de profesionalización de los recursos humanos de las asociaciones deportivas en España y b) avanzar en la teorización del mercado deportivo de trabajo en este sector.

### Planteamiento del estudio

Según Piore y Berger (1980, 23-54), el dualismo en los mercados de trabajo (Piore, 1975; Martínez del Castillo, 1993 a, b) es decir su estructuración en empleos de los sectores primario y secundario, está relacionado con la variabilidad e incertidumbres existentes en las economías modernas. Para estos investigadores el dualismo surge en un mercado de trabajo, cuando partes de su población laboral (sector primario) empiezan a quedar protegidas de la incertidumbre y de la variabilidad de la demanda, porque así interesa a las organizaciones empleadoras. Pues bien el primer objetivo de esta investigación, consiste en contrastar el siguiente supuesto: «*La profesionalización de los recursos humanos de las asociaciones deportivas de primer grado (Ley 10/1990) en España, se encuentra en un estadio incipiente, tanto en el volumen de empleos generados como en sus rasgos de dualización.*»

¿Porqué se produce esa situación? Avanzar en la respuesta a este interrogante, es decir abordar algunos de los procesos explicativos del estadio de desarrollo de este mercado de trabajo, constituye el segundo objetivo de este trabajo. Uno de los procesos que probablemente influyan, reside en la tradición asociativa-deportiva de un territorio el volumen, tamaño y patrimonio de sus clubs. Por inducción, puede apre-

ciarse como aquellos países en que nacieron los clubs deportivos, Inglaterra, o que más rápidamente los incorporaron a su sistema social, Alemania, Francia, o que históricamente han constituido la organización básica de su deporte, Italia, registran volúmenes de empleo en este sector muy elevados. Pero junto a esta base-proceso histórico-territorial, probablemente se articulen otros procesos.

Según Puig y Heinemann (1992, 99-100) las asociaciones deportivas contemporáneas se ubican en torno a cuatro dimensiones o polaridades (ver cuadro 1): fines de integración, tipo de oferta, búsqueda o no de resultados deportivos y voluntariado o profesionalización de sus recursos humanos. En los clubs tradicionales, se buscan sensaciones de pertenencia, la oferta es muy estable y está orientada a propiciar la práctica deportivo-competitiva de los equipos que les representan o de sus socios y dicha oferta es aportada normalmente por recursos humanos voluntarios. En el otro extremo se encuentran la asociaciones deportivas más abiertas, en las que los miembros se integran para recibir unos servicios, registran una oferta más dinámica y cambiante, orientada a atender las nuevas demandas que vayan surgiendo, donde no se persiguen resultados deportivos y donde se tiende a profesionalizar una parte de sus recursos humanos. Pues bien, el segundo objetivo de este trabajo, consiste también en iniciar la verificación del siguiente supuesto: «*En España, las asociaciones deportivas orientadas al mercado, son todavía escasas, predominando los clubs tradicionales y las asociaciones en proceso de transición hacia las nuevas culturas organizativas inherentes al proceso de heterogeneización del deporte.*»

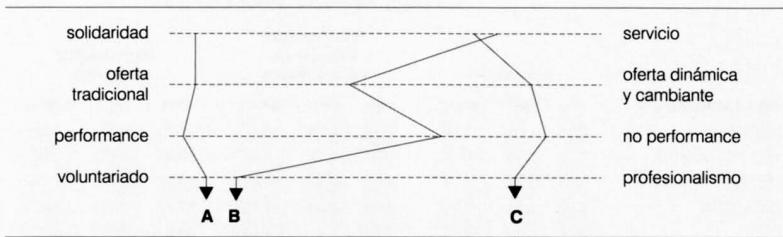
Por otra parte, en investigaciones anteriores sobre teorización del mercado deportivo de trabajo (Martínez del Castillo, 1993 a, b) planteábamos posibles limitaciones en algunos aspectos de la teoría neoclásica del mercado de trabajo.



Estas limitaciones parecían confirmarse en el ámbito de las teorías del capital humano (Becker, 1964) aplicadas al análisis de las posiciones ocupadas por los licenciados de los INEF y Facultades de CC. de la Actividad Física en el mercado deportivo laboral en España. (M. del Castillo, 1993 b). Todo parecía indicar la necesidad de reorientar teórica y metodológicamente la investigación en esta línea, partiendo también de otros enfoques, como la teoría de las especies de capital de Bourdieu (1979). Asimismo planteábamos (M. del Castillo, 1993 a, 106) en referencia al mercado deportivo de trabajo, «*Que se trata de un mercado en el que la compraventa de trabajo no es sólo una relación económica e individualizada, como postula la teoría neoclásica del mercado de trabajo. Son también relaciones sociales entre agentes y grupos sociales, que pueden tener intereses distintos y a menudo contrapuestos (Edwards, 1979)*». Pues bien, iniciar la comprobación de este supuesto de Edwards, en el mercado laboral de las asociaciones deportivas, constituye el *tercer objetivo* del presente estudio.

Por último, tras haber tratado de establecer el estado del proceso de profesionalización en los clubs deportivos y de abordar algunos de los factores influyentes, el *cuarto objetivo* consistirá en indagar en torno a las posibles *perspectivas de evolución* de este proceso.

En referencia a la metodología, dados los objetivos de estudio, su carácter exploratorio y los medios e informaciones ya disponibles ha sido empleada la técnica de «análisis secundario» de los datos primarios obtenidos en otras investigaciones (fundamentalmente: encuesta de establecimientos deportivos y su personal, INE, 1975; encuesta de estructura ocupacional en el deporte y proyección del mercado deportivo laboral, M. del Castillo et al., 1991, 1992; encuesta de hábitos deportivos de 1995, García Ferrando, 1996).



Fuente: Heinemann, Puig (1992, 99).

Cuadro 1. Esquema configurador del asociacionismo deportivo contemporáneo.

GR. OCUPACIONALES	NÚMERO DE EMPLEOS		
	1973	1991	VARIAC.
MONITOR	1.192	5.312	4.120
TÉC. ACT. FÍSICAS	—	1.220	1.220
TÉC. DEP. SUPERIOR	2.139	1.999	-140
DIRECCIÓN	776	854	78
TOTAL	4.107	9.386	5.279

GR. OCUPACIONALES	DISTRIBUCIÓN (%)		
	1973	1991	VARIAC.
MONITOR	29,0	56,6	345,7
TÉC. ACT. FÍSICAS	—	13,0	—
TÉC. DEP. SUPERIOR	52,1	21,3	-6,5
DIRECCIÓN	18,9	9,1	10,1
TOTAL	100,0	100,0	128,5

#### FUENTE:

- Estadística de entidades y establecimientos deportivos, INE, 1975, (2º trimestre 1973).
- Estructura ocupacional del deporte en España, Encuesta de los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección de instalaciones deportivas, CSD, 1991 (2º trimestre 1991).
- Elaboración propia.
- No están incluidos los empleos generados por los clubs que no gestionaban instalaciones deportivas, ni los empleos en tareas administrativas o de control-mantenimiento de las instalaciones. Tampoco se incluyen los empleos de deportista profesional.
- En la Estadística de 1973, no se recogía el grupo ocupacional de Licenciado o Técnico en actividades físicas y por ello no aparece ningún dato. Probablemente había y estaban incluidos como monitores o entrenadores (Técnico deportivo superior).

Cuadro 2. Evolución del número de empleos y de estructuras ocupacionales en los clubs entre 1973 y 1991.

## Análisis de resultados

### Estadio y rasgos de profesionalización

El proceso de profesionalización de los recursos humanos de los clubs deportivos en España, parece caracterizarse por bajas tasas de crecimiento en el número de nuevos empleos creados y por una escasa presencia de profesionales en la gestión y enseñanza, animación o entre-

namiento de actividades. En 1973 generaban 4.100 empleos, y casi veinte años después, en 1991, sostenían 9.400 empleados remunerados (cuadro 2). Es decir un saldo neto de aproximadamente 5.300 empleos, que en el caso de haberse distribuido uniformemente en el tiempo, supondrían solamente 300 nuevos empleos al año. Por contra en otros sectores generadores de empleo como la empresa privada y los ayuntamientos, escasa-

GR. OCUPACIONALES	NÚMERO DE PROFESIONALES POR CADA 10.000					
	HABITANTES			PRACTICANTES REGULARES Y OCASIONALES		
	1973	1991	VARIAC.	1973	1991	VARIAC.
MONITOR	0,33	1,35	1,02	2,59	5,76	3,17
TÉC. ACT. FÍSICAS	0,00	0,31	0,31	0,00	1,32	1,32
TÉC. DEP. SUPERIOR	0,59	0,51	-0,09	4,65	2,17	-2,48
DIRECCIÓN	0,22	0,22	0,00	1,69	0,93	-0,76
TOTAL	1,14	2,39	1,25	8,93	10,17	1,24

FUENTE:

- Estadística Establecimientos Deportivos, INE, 1975; Estructura Ocupacional del Deporte, CSD, 1991; Padrón Municipal de Habitantes de 1975, INE; Proyección Población Española 1980-2010; Encuesta de Actividades Deportivas, INE, 1974; Los Españoles y el Deporte (1980-1990), CSD, 1991.
- Elaboración propia

Cuadro 3. Evolución de las tasas de oferta de profesionales de los clubs en 1973 y 1991.

mente presentes en 1973, el número de nuevos empleos creados en este período, ascendió respectivamente a 9.700 y 8.400 puestos (M. del Castillo, 1992, 66).

Si utilizamos como indicador del proceso de profesionalización las tasas de oferta de profesionales de los clubs en 1973 y 1991 (cuadro 3), puede comprobarse en una tasa bruta como es el número de empleos por cada 10.000 habitantes que aparentemente la oferta se ha duplicado: en 1973 se situaba en 1,14 empleos por cada 10.000 habitantes y en 1991, en 2,39. Sin embargo tasas algo más específicas, como el número de profesionales por cada 10.000 practicantes regulares y ocasionales o por cada 10.000 practicantes regulares, revelan una significativa estabilidad, pues son prácticamente iguales en 1973 y 1991, en torno a 10 y 20 profesionales respectivamente (cuadro 3). Asimismo y a la espera de que el equipo investigador compuesto por Heinemann, García Ferrando, Puig, Moreno et al., puedan realizar su prevista encuesta sobre el asociacionismo deportivo en España y obtener indicadores más precisos sobre este proceso (como la proporción profesionales-voluntarios, o el promedio de profesionales por club, o las proporcio-

nes de clubs que cuentan o no con recursos humanos remunerados), puede avanzarse otro indicador. Según este equipo, en su tarea de establecer el universo de asociaciones deportivas en España, barajan estimaciones provisionales que sitúan el número de clubs en 50.000. Por tanto, si se confirma este dato y relacionándolo con el número de 9.400 empleos de 1991, podría avanzarse que más del 80 por ciento de las asociaciones deportivas en España, no cuentan con ningún profesional en los puestos de gestión o enseñanza-entrenamiento.

Por otra parte y en referencia al supuesto avanzado en torno al estadio incipiente de dualización (Piore, 1975, 1980) en este sector, los indicadores obtenibles por el momento, parecen confirmarlo. Previamente recordaremos que en el caso del mercado deportivo español (M. del Castillo, 1993 a, b) los empleos del sector primario, es decir los de mayor complejidad —mejores condiciones contractuales y mayores tasas de estabilidad en el empleo— parecen ser los de director (y de docente en Educación Física), mientras que los empleos del sector secundario parecen ser los de entrenador-técnico deportivo superior, licenciado o técnico en actividades físicas y

especialmente los empleos de monitor. Los empleos de entrenador-técnico deportivo superior por la complejidad de sus tareas se inscribirían en el sector primario, pero la inestabilidad laboral y las deficientes condiciones contractuales, circunscriben a la mayoría de estos empleos en el sector secundario. Pues bien, si comparamos las estructuras ocupacionales de 1973 y 1991 (cuadro 2), podemos comprobar cómo el número de empleos de director ha permanecido prácticamente igual y que casi la práctica totalidad de los 5.300 nuevos empleos, han sido de monitor: 4.100. E incluso los empleos de entrenador-técnico deportivo superior han disminuido ligeramente. Además otra tendencia de los procesos de dualización como es la evolución de la estabilidad en el empleo, aproximada por el indicador de relación laboral, refleja justamente la tendencia contraria. En el cuadro 4 puede comprobarse cómo se han invertido por completo entre 1973 y 1991 las proporciones de relaciones laborales indefinidas y temporales: de un contrato eventual por cada cuatro empleos se ha pasado a un contrato indefinido en cada cuatro puestos remunerados. Tan sólo en el caso de los directores, aunque se registra una tendencia a la baja, se ha mantenido algo la tasa de relación laboral indefinida. Y ello probablemente no porque se hayan creado nuevos empleos estables de director, sino porque gran parte de los directores de 1973 aún no se han jubilado y permanecieron en sus puestos.

Pasando del análisis diacrónico al sincrónico, en 1991, otros indicadores y rasgos de profesionalización también parecen confirmar el estadio incipiente y la escasa dualización del mercado laboral de los clubs.

Así tan sólo tenían un contrato fijo permanente el 22% de los empleados entrevistados (cuadro 11).\* El resto recibía

\* Al objeto de no sobrecargar al lector, los cuadros 8 a 21 pueden ser consultados en el Apéndice Estadístico al final del artículo.



una gratificación, el 38% o tenía contratos inestables (discontinuos, formación, estacional, interinidad, etc.). A ello cabe añadir que el 70% de los escasos contratos fijos tenía más de treinta años, por lo que probablemente hacía años que habían alcanzado esa relación laboral. Asimismo, tan sólo en los empleos de director predominaban los contratos indefinidos, el 64% (cuadro 14) y ya avanzábamos antes, que una gran parte de ellos probablemente hacía años que se encontraba en esa situación. En el resto de empleos predominan las situaciones irregulares o los contratos inestables, especialmente en los monitores (80%) y los entrenadores-técnicos superiores (71%).

Otro indicador cual es la dedicación, el número de horas contratadas, también parece confirmar el supuesto planteado (cuadro 12). Solamente el 21% de los empleados tenían una dedicación completa, mientras que el 32% tenía una dedicación de 10 a 20 horas y un 30% por debajo de las 10 horas semanales. Si exceptuamos una vez más a los directores, donde 1 de cada 2 tenía dedicación completa (lo que también es significativo de una reducida profesionalización incluso en estos puestos), en el resto de empleos y especialmente en los de monitor o técnico deportivo superior (otra regularidad), predominan las dedicaciones parciales, 87 y 83% respectivamente.

Asimismo la incipiente profesionalización de este sector, si exceptuamos los deportistas profesionales, se ve reflejada en los ingresos mensuales percibidos (cuadro 13). Tan sólo el 4% superaba las 175.000 ptas., y el 8% recibía entre 125 y 175.000 ptas., (probablemente en una gran parte los pertenecientes a los clubs deportivos profesionales). Por contra uno de cada dos empleados, percibía ingresos inferiores a las 35.000 ptas. Y una vez más las mejores condiciones en este mercado, se concentran en los mayores de treinta años (cuadro 13) y en los empleos de director (cuadro 15). En el

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

FUENTE:  
– M. del Castillo et al. (1991).  
– Elaboración propia.

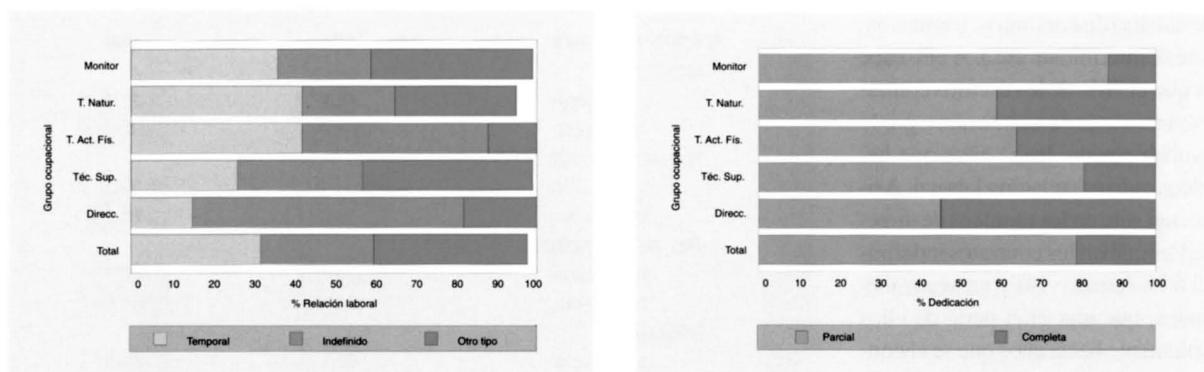
Cuadro 4. Evolución de las relaciones laborales en los clubs entre 1973 y 1991

resto de empleos predominan los ingresos inferiores a las 50.000 ptas. en el 70% de los monitores y técnicos en la naturaleza, y en el 50% de los entrenadores-técnicos deportivos superiores.

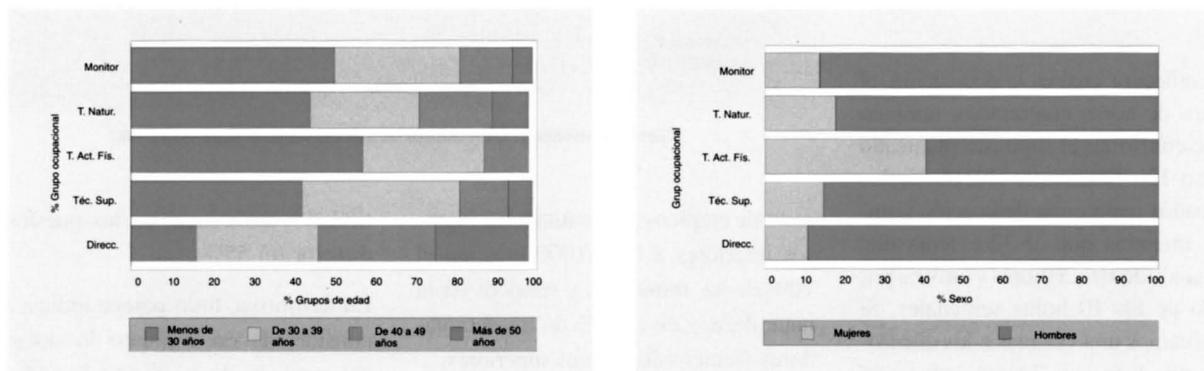
Por otra parte el grado de profesionalización de un mercado, puede ser aproximado también por el grado de formación que portan los ocupantes de los empleados (*¿y qué exigen los agentes empleadores?*). Pues bien tan sólo el 13% de estos empleados eran licenciados (cuadro 21) y en concreto en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, el 3% (cuadro 18). En ese sentido y en referencia a las formaciones específicas, predominaban los empleados con una titulación federativa (cuadros 18, 19), el 64%, bien de monitor o entrenador regional, pues tan sólo uno de cada cuatro tenía la titulación de entrenador nacional (cuadro 20). Incluso el 32% de los ocupantes de estos empleos no tenía ninguna titulación específica en el deporte (cuadros 18 y 19) y paradójicamente la mayor presencia de no

titulados tenía lugar en los puestos de director (el 55%).

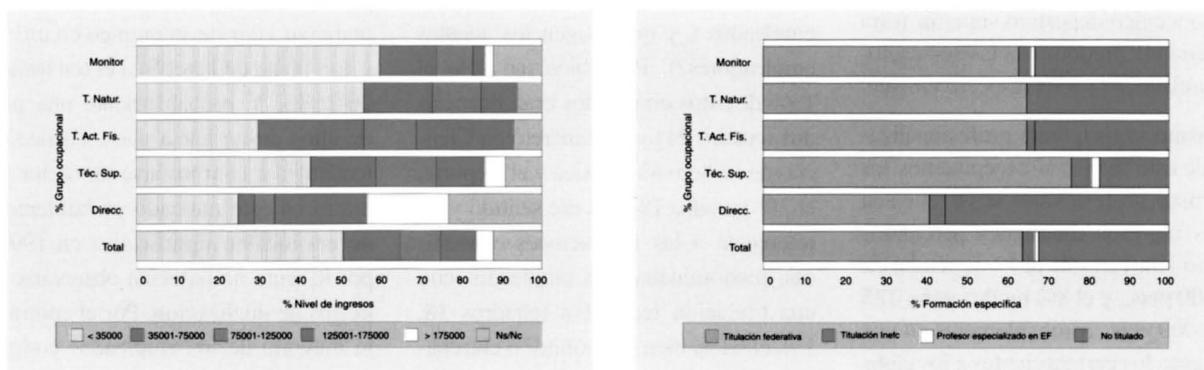
En definitiva, todo parece indicar que considerada en conjunto la situación del proceso de profesionalización de los recursos humanos de los clubs (sin incluir los deportistas profesionales) en 1991, sólo había un reducido núcleo de profesionales en sentido estricto que pudieran vivir de su empleo en un club y con plena dedicación a él (en torno al 20-25%). Y probablemente una parte de ellos desde hacía años. Es decir la tendencia a conformarse un sector primario en este mercado probablemente no era todavía significativa en 1991 y por lo tanto no parecían observarse los rasgos de dualización. Por el contrario, la mayoría de los empleados compartían su situación de empleo parcial o subempleo, con otras situaciones: tenían otro empleo en el deporte (el 11%) o en otros ámbitos laborales (el 17%) o estaban estudiando (el 15%) o no encontraban otro empleo mejor (el 13%) (cuadros 16 y 17).



Cuadro 5. Distribución de los empleados por entidades asociativas según grupo ocupacional. Relación laboral y dedicación (1).



Cuadro 6. Distribución de los empleados por entidades asociativas según grupo ocupacional. Edad y sexo.



Cuadro 7. Distribución de los empleados por entidades asociativas según grupo ocupacional. Ingresos y formación específica.

(1) La Fuente de este gráfico y los siguientes gráficos y cuadros, hasta el cuadro 20, es de M. del Castillo et al., 1991, 193-201.



## Demandas del mercado y segmentos atendidos por los clubs

Desde que en 1968 y 1974, el Instituto Nacional de Estadística realizara las primeras encuestas de práctica de actividades deportivas, las posteriores encuestas dirigidas por el profesor García Ferrando han ido registrando el continuado aumento del mercado de actividades y servicios deportivos. Así en el caso de las demandas «relativamente» satisfechas, aproximadas por las tasas brutas de práctica, han evolucionado desde el 12,3% de españoles que practicaban actividad física (INE, 1968) hasta el 39% en 1995 (García Ferrando, 1996). Pero junto a éste y otros cambios cuantitativos en el mercado, se han ido registrando otras transformaciones de no menor importancia para los ciudadanos y las organizaciones deportivas (García Ferrando, 1996; Puig y Heinemann, 1992; M. del Castillo, 1986).

Así Durán, en su análisis evolutivo del deporte en España, señalaba que los poblacionales tradicionalmente más practicantes, los varones y los jóvenes, registran una estabilidad en sus tasas de práctica (1995, 20). Por el contrario: «han sido precisamente los grupos menos próximos al deporte, los más alejados históricamente de la práctica deportiva, los que han experimentado los porcentajes de crecimiento superiores, claramente por encima de los grupos que acabamos de mencionar.

A partir de 1980, el incremento observado en la práctica deportiva en España, lejos de ampliar las diferencias entre los diferentes estratos poblacionales, las ha reducido. Así nos encontramos con que han sido las mujeres, los grupos de mayor edad, las personas de menor nivel educativo, las personas casadas, los jubilados, los grupos poblacionales de cualificación inferior y los residentes en núcleos de menor población los que han experimentado los

mayores porcentajes de crecimiento en cuanto a la práctica deportiva.» (Durán, 1996, 22).

Por otra parte, García Ferrando en un primer avance de publicación (1996) de algunos de los resultados de la encuesta de hábitos deportivos de 1995, nos aportaba algunos datos y tendencias de sumo interés a los investigadores y gestores de las organizaciones deportivas.

Así por ejemplo y analizando los cuadros 22 y 23, planteaba: «el motivo de hacer ejercicio físico es dominante tanto en hombres como en mujeres, pero

no así la motivación por la salud y la preocupación por mantener la línea, ni tampoco la motivación que tienen como referente los aspectos lúdicos y de recreo. En efecto, si sumamos los porcentajes de población que señalan la diversión y el pretexto de encontrarse con amigos como motivo importante, nos encontramos con que el 76 por 100 de los varones lo señalan de forma preferente, en tanto que este porcentaje no alcanza el 50 por 100 entre las mujeres. Sin embargo, cuando sumamos los porcentajes de los que señalan la preocupación por la salud y la línea, nos encontramos con que el 60 por 100

MOTIVOS PRÁCTICA DEPORTIVA	1995	1990	1985	1980
Por hacer ejercicio físico	52	58	65	58
Por diversión y pasar el tiempo	44	46	52	51
Porque le gusta el deporte	37	40	53	47
Por mantener y/o mejorar la salud	26	—	—	—
Por encontrarse con amigos	21	28	28	25
Por mantener la línea	14	15	28	15
Por evasión (escaparse de lo habitual)	10	8	14	14
Porque le gusta competir	4	4	7	—
Otros motivos	4	4	5	2

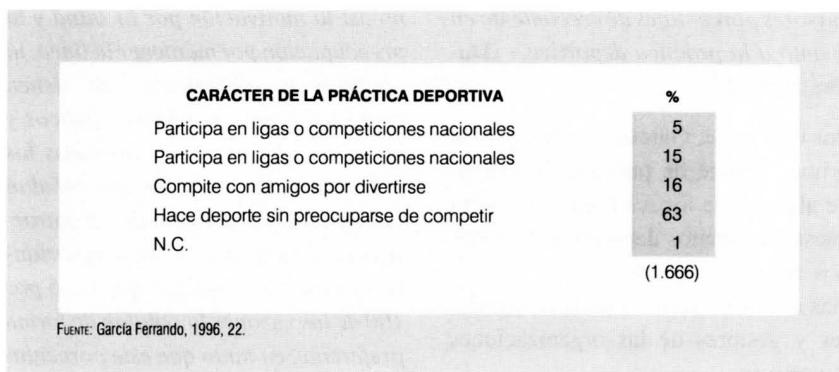
FUENTE: García Ferrando, 1996, 20.

Cuadro 22. Motivos por los que hace deporte la población practicante, 1995-1980 (%).

	VARONES	MUJERES
Por hacer ejercicio	51	53
Por diversión y pasar el tiempo	50	35
Porque le gusta el deporte	44	27
Por encontrarse con amigos	26	14
Por mantener y/o mejorar la salud	19	37
Por mantener la línea	9	23
Por evasión	10	9
Porque le gusta competir	5	3

FUENTE: García Ferrando, 1996, 20.

Cuadro 23. Motivos de práctica deportiva según género (%).



Cuadro 24. Carácter competitivo o recreativo de la práctica deportiva.

*de las mujeres aducen estos motivos de forma preferencial, en tanto que entre los varones tan sólo lo hace el 45 por 100. Se puede afirmar, pues, que las mujeres se acercan al deporte con una mayor preocupación por la salud y por tratar de mejorar el aspecto físico, en tanto que entre los varones son más dominantes los motivos lúdicos, de recreación y de relación social.» (García Ferrando, 1996, 21). Y en referencia a la competición comentaba que «tan sólo un reducido grupo del 4 por 100 señala el gusto por la competición como un motivo principal para hacer deporte, estando este dato en consonancia con los obtenidos en las encuestas anteriores, lo que revela que el afán de competir es minoritario entre la gran mayoría de practicantes de deporte» (1996, 20). Asimismo en su interés por contrastar esta tendencia, García Ferrando introdujo una variable nueva: el carácter competitivo o recreativo de la práctica deportiva, obteniendo los resultados recogidos en el cuadro 24. Pues bien, en referencia a ellos, este investigador concluía: «tal como era de esperar por todo lo que venimos analizando hasta ahora, el grupo más amplio de población, el 63 por 100, hace deporte sin preocuparse por competir, en tanto que el resto realiza su actividad deportiva con ánimo competitivo, es decir, con intención de mejo-*

*rar el rendimiento personal o de rivalizar con otros contendientes para el logro de un resultado deportivo determinado. Además, la actividad de carácter competitivo se puede realizar en un ámbito de ligas o competiciones nacionales, como así lo afirma el 5 por 100, o bien en competiciones de ámbito local, pues así lo realiza el 15 por 100 de los practicantes de deporte. Todavía otro grupo más amplio del 16 por 100 compite con ánimo recreativo fuera de toda organización formal, ya que lo hace con los amigos con el principal objetivo de deportarse, de divertirse.» (1996, 22).*

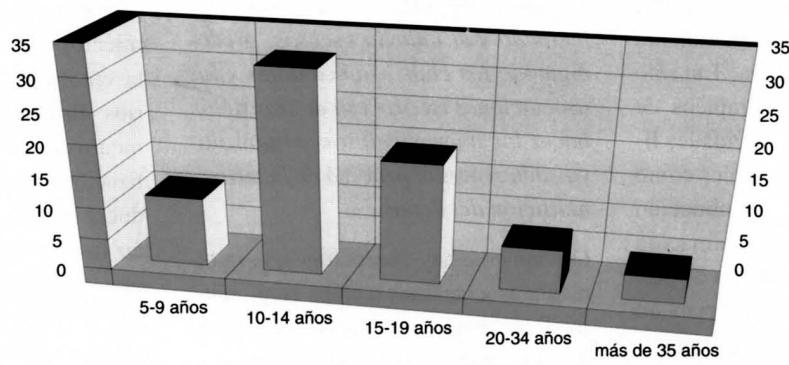
Pues bien si relacionamos estas motivaciones y demandas explícitas de los practicantes, así como los segmentos demográficos de mercado que están registrando tendencias de crecimiento (Durán, 1996), con los grupos atendidos por los técnicos de los clubs (entrevistados en la encuesta de estructura ocupacional, M. del Castillo et al., 1991), nos encontramos con los siguientes hechos.

En primer lugar y en referencia a la variable edad, el cuadro 25 revela que en 1991, la oferta de actividades se dirigía fundamentalmente a los segmentos jóvenes del mercado. Así el 13% de los grupos atendidos por los técnicos entrevistados tenía entre 5 y 9

años, el 34% entre 10-14 años, el 21% entre 15-19 años y el 8% entre 20 y 34 años. Si los agregamos nos encontramos con que el 76% de los grupos atendidos estaban formados por miembros de edad inferior a 34 años. Por contra los grupos formados por usuarios de 35 años o más, sólo representaban el 3%, (el resto de los grupos, el 21%, estaba formado por miembros de varias edades).

Por otra parte en la encuesta de estructura ocupacional también se preguntó a los técnicos por el número de grupos que atendían y la misión que tenían en cada grupo. Pues bien en el cuadro 26 puede apreciarse que considerados en conjunto los grupos atendidos por todos los técnicos, un 65% entrenaban equipos participantes en competiciones, un 25% preparaban grupos de perfeccionamiento en un deporte y un 36% entrenaba grupos de iniciación a un deporte. Solamente el 5% de los técnicos atendía grupos que estaban orientados hacia la condición física, la salud o la apariencia corporal y otro 4% de los técnicos tenía grupos orientados hacia la animación deportiva, bien en las instalaciones deportivas (el 2,2%) o en la naturaleza (el 1,8%).

Si procedemos a un análisis desagregado de los técnicos según grupo ocupacional y función principal, y los tipos de grupo de practicantes que atendían (cuadro 26) encontramos las siguientes tendencias. Los 2.000 técnicos deportivos superiores, bien fueran entrenadores o preparadores físicos, entrenaban en su práctica totalidad equipos participantes en competiciones de alto nivel y en menor medida grupos de elevado perfeccionamiento en un deporte; solamente un 2% atendían grupos de acondicionamiento físico o salud. Y en el caso del otro tipo de empleos mayoritario en las asociaciones deportivas (cuadro 2), de los 5.300 mo-



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

**Cuadro 25. Distribución de los grupos atendidos por los Técnicos de las asociaciones deportivas según edad de los grupos practicantes (%).**

FUNCIÓN 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. TURÍS.	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. ALTO	92,0 %	7,8 %	35,6 %	64,4 %	37,8 %	62,2	2,2 %	97,8 %	2,2 %	97,8 %		100,0 %
PRE. ALTO	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 %

FUENTE:

– M. del Castillo et al., 1992, 136.

– Ver las funciones principales de cada grupo ocupacional en el Cuadro 8.

**Cuadro 26. Distribución de los técnicos entrevistados empleados por entidades privadas asociativas, según función principal y tipo de tareas desempeñado con los grupos que prepara (%).**

nidores, el 63% entrenaba equipos participantes en competiciones locales, provinciales y autonómicas, y un 21 y 35% entrenaba respectivamente grupos de perfeccionamiento o iniciación a un deporte. Solamente el 1 y el 2% atendía grupos de acondicionamiento físico o animación deportiva. Tan sólo en el caso de los 1.200 empleos de licenciado o técnico en actividades físicas (con funciones principales como el mantenimiento físico, la animación de colectivos marginales, la animación deportiva turística o animación de personas discapacitadas) se aprecian un mayor número de grupos de acondicionamiento físico o de animación deportiva (cuadro 26).

Por lo tanto, todo (lo que conocemos) parece indicar que en 1991, tomando como indicador los grupos atendidos por los técnicos, el conjunto del asociacionismo deportivo estaba posicionado en el mercado de las prácticas físicas, principalmente hacia las demandas competitivas. Por contra, hacia las demandas mayoritarias: salud, forma física, apariencia corporal, recreación (García Ferrando, 1996), su oferta parecía escasa.

Y en referencia a los segmentos demográficos de mercado, parecía posicionado el sector asociativo en los grupos de menor crecimiento en su tasa de práctica, los menores de 25 años (Durán, 1995). Por contra, en los grupos de personas por encima de 26 años (que son en los que se están registrando mayores crecimientos de práctica —Durán, 1995— y que son los que están aumentando su peso, en el marco del proceso de envejecimiento de la población española), el número de grupos atendidos por los técnicos era muy reducido. Si a ello unimos que en el caso de las mujeres el 60% señala su preocupación por la salud y la línea (García Ferrando, 1996) y el escaso número de

técnicos que atendían grupos de este tipo (el 5% del total), nos encontramos con que todo parece indicar que con carácter provisional, se confirma el supuesto avanzado: «en España, las asociaciones deportivas orientadas al mercado son todavía escasas, predominando los clubs tradicionales y las asociaciones en proceso de transición hacia las nuevas culturas organizativas inherentes al proceso de heterogeneización del deporte».

Obviamente hay excepciones, normalmente asociaciones o clubs en grandes medios urbanos o en zonas turísticas o de segunda residencia (Tabuenca, 1994) y además esta situación se habrá modificado desde 1991, merced a los esfuerzos desplegados en el entorno interno o externo de las asociaciones deportivas. Pero en todo caso, probablemente hay una estrecha relación y esto es lo que queríamos investigar, entre el bajo grado de profesionalización del sector y la débil orientación hacia los nuevos mercados de servicios deportivos.

### La coexistencia de recursos humanos voluntarios y profesionales, unas relaciones complejas

Las asociaciones deportivas pueden ser un *laboratorio* vivo de contrastación de las diferentes teorías del mercado de trabajo. Entre ellas, mencionábamos en el planteamiento del estudio, el debate existente entre considerar la compra-venta de trabajo sólo como una relación económica e individualizada (enfoque neoclásico) o también como relaciones sociales entre agentes y grupos que pueden tener intereses distintos y a menudo contrapuestos (Edwards, 1979).

Si bien el estudio de las relaciones de los profesionales en las asociaciones deportivas no es un objeto frecuente de investigación, desde hace un tiempo ha empezado a ser abordado por diferen-

tes autores. Así, Thibault, Slack, Hinnings (1991) efectuaron un estudio sobre seis asociaciones deportivas provinciales en Canadá, destinado a analizar el impacto producido tras contratar gestores profesionales en el funcionamiento estructural de asociaciones hasta entonces organizadas por voluntarios. Encontraron que junto a un aumento de la especialización y la formalización de esas organizaciones, se producía a corto plazo, una centralización en los procesos de tomar decisiones, que se convertía o podía convertir en una fuente potencial de conflictos, al sentirse desplazados los miembros voluntarios más comprometidos e interesados en participar hasta esos momentos. Ello les llevaba, a los voluntarios a tratar de retener su poder y a tratar de asegurar su rol esencial en la organización. Si bien con el paso de un cierto tiempo, las decisiones se descentralizaban en mayor medida, a partir de lo cual Thibault et al. (94), sugieren que es razonable suponer que los voluntarios se sentirían más cómodos con el staff profesional y se generaría relaciones de mayor confianza.

En una línea más específica y próxima, Lyle (1994) investigó en dos federaciones deportivas nacionales las relaciones de poder y de influencia entre los gestores profesionales y los miembros voluntarios. Según este autor la profesionalización puede conllevar una tensión constante entre el ejercicio de las responsabilidades del gestor profesional y el deseo de los miembros de escapar a su control. Además, «la posibilidad de conflictos de intereses puede exacerbarse en organizaciones relativamente pequeñas en las que la influencia de un gestor profesional puede ser muy considerable» (1994, 396). Por otra parte según Lyle, es importante que la negociación de los actores individuales tenga lugar y permita los



sentimientos de realización personal: «una ausencia de satisfacción personal puede derivar como resultado que el voluntario elija abandonar la organización» (407). Y concluye, «este estudio ha demostrado que las relaciones entre gestores profesionales y voluntarios incluye una compleja gama y requiere seguir investigando el poder y la influencia en el ámbito micro-político» (407).

También en el Reino Unido y en un estudio más amplio que incluyó 28 federaciones deportivas, Welch (1994) y otros investigadores abordaron las relaciones entre el staff profesional de las Federaciones y los voluntarios elegidos para los distintos órganos de gobierno y comités. Los motivos e intereses para efectuar su trabajo, los gestores profesionales y los gestores voluntarios coincidían en algunos aspectos y diferían en otros. Así los voluntarios declaraban como motivaciones principales el logro de: status, influencia, información, sentirse mejor y defender otros intereses personales (como un club concreto, una determinada disciplina deportiva, etc.), además de su amor al deporte (657). En el caso de los profesionales coincidían en el logro de status, influencia, sentirse mejor y en su amor al deporte y añadían, como es lógico, la motivación salarial y de seguridad laboral, pero también la satisfacción en el trabajo (658).

Las principales áreas de conflicto detectadas entre los profesionales y sus organizaciones empleadoras fueron las siguientes (659-660): las exigencias a los profesionales de una dedicación horaria amplísima e inusual y a su vez la no valoración del elevado tiempo dedicado; las complejas y en ocasiones informales estructuras de poder para la toma de decisiones, junto a las a veces conflictivas por concurrentes, opciones en las necesidades a atender, lo que

implicaba más tiempo todavía a los profesionales; el status y la posición del profesional en la jerarquía; la cuestión de quién conduce los cambios en la organización y la acción; la exigencia o autoexigencia de los profesionales de gestionar con criterios empresariales, con las consiguientes priorizaciones y a la vez tratar de satisfacer las prioridades de los comités, sin compartir el mismo orden de prioridades; la visión a largo plazo del profesional respecto al devenir de la organización, que le aseguraría su empleo, frente a la visión a corto plazo de los responsables voluntarios elegidos.

También en Francia las relaciones entre profesionales y voluntarios en las asociaciones no lucrativas (incluidas las deportivas) han sido investigadas. Así Mayaux y Revat (1993, 88) señalaban que la coexistencia de ambos sectores en una asociación genera demasiado a menudo problemas que pueden limitar su desarrollo. Las dificultades más frecuentes provienen de una falta de claridad en el ámbito de distribución de los roles de estas dos poblaciones, que a su vez son cada una de ellas muy heterogéneas. Para Mayaux y Revat, en el seno de una asociación puede haber diferentes tipologías de voluntarios (cuadro 27) y profesionales (cuadro 28) que implican la coexistencia de numerosas microculturas, que los dirigentes de la asociación deben tratar de comprender y en la medida de lo posible, articular (1994, 82).

En referencia a los tipos de profesionales, Mayaux y Revat los caracterizan en torno a dos ejes, grado de competencia y grado de compromiso, del siguiente modo (pp. 87-88):

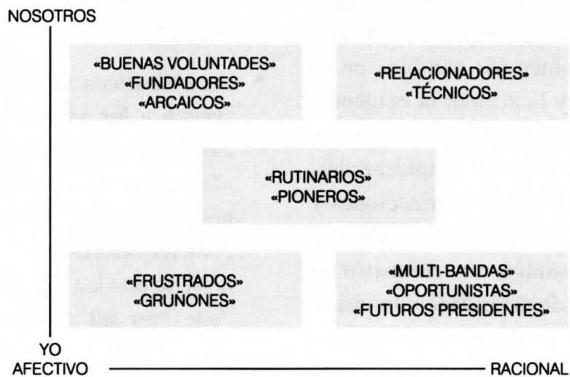
- «el mercenario» estima que su gran competencia-saber hacer constituye un aporte suficiente para su empleador y considera que no se le pueden

pedir esfuerzos extras (fines de semana, asambleas que terminan tarde, etc.).

- «el simpático» se adhiere con entusiasmo a los valores de la asociación, está siempre disponible para la «buena causa», pero sus limitaciones en el saber hacer le llevan a cometer errores, de lo que a veces no se le pueden exigir responsabilidades por sus amistades y sólidos apoyos en la asociación.
- «el perfecto» manifiesta un equilibrio entre competencias y compromiso con los objetivos y valores de la asociación.
- «el insuficiente» es justo lo contrario, tanto en su saber hacer como en su plena integración en la entidad.

Asimismo estos investigadores señalan que «los problemas ligados a los recursos humanos son a menudo la ocasión de debates pasionales donde la dimensión afectiva deviene preponderante» (p. 88) y más adelante «Los conflictos frecuentemente observados entre voluntarios y asalariados podrían minimizarse si la evaluación que se efectúa de su trabajo al servicio de la asociación fuera más clara... Si se quiere gestionar de una manera eficaz estas dos poblaciones y armonizar sus relaciones, hay que ser capaz de marcar claramente sus diferencias y al mismo tiempo organizar su complementariedad y su aproximación. Definir los roles de estas dos poblaciones significa también comprender como el poder en el seno de la dirección de la asociación se reparte entre los dirigentes voluntarios y los dirigentes asalariados» (p.89).

Pues bien, a la espera de que se realice la oportuna investigación de campo para contrastar el supuesto de Edwards en el mercado de trabajo de las asociaciones deportivas en España, todo parece indi-



FUENTE: Mayaux, Revat, 1994, 86.

Cuadro 27. De 12 tipos a 5 grupos de voluntarios en las asociaciones.



FUENTE: Mayaux, Revat, 1994, 86.

Cuadro 28. Tipología de asalariados en las asociaciones.

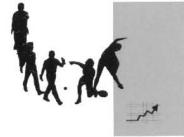
car de acuerdo a la revisión efectuada de la literatura, que al menos en el mercado de trabajo generado por este tipo de organizaciones no parece cumplirse el supuesto del enfoque neoclásico.

### Perspectivas de evolución del proceso de profesionalización del asociacionismo deportivo en España

En la encuesta del estructura ocupacional en el deporte (M. del Castillo et al.,

1991) se plantearon a los directores de las organizaciones deportivas algunas cuestiones relacionadas con el crecimiento del empleo en su organización. En el caso de los directores de las asociaciones deportivas manifestaron un reducido crecimiento del empleo en sus entidades en el trienio 1992 a 1994. Sin embargo, estas reducidas perspectivas de crecimiento del empleo contrastaban con el número de nuevos técnicos remunerados que las asociaciones de-

searían emplear en 1992 para atender la demanda si tuvieran los recursos económicos necesarios: un 19% contrataría 1 o 2 técnicos; un 27% crearía 3-4 nuevos puestos; y un 12% incorporaría entre 5 y 7 técnicos. Expresado en tasas de crecimiento, un 30%, y en número de nuevos empleos, 2.800. Cifras que se reducían notablemente si considerábamos las respuestas dadas a la pregunta de nuevos empleos que desearían crear en 1992 y que podrían financiarse exclusivamente con las cuotas de los correspondientes practicantes. Traducidas tales respuestas a proporciones, tan sólo un 26% de los nuevos puestos estimados como necesarios para atender la demanda en 1992, podría autofinanciarse (M. del Castillo et. al., 1992, 128-145). Es decir, nos encontramos aquí, con uno de los fenómenos que contribuyen a explicar el ralentizado proceso de profesionalización de este sector. Sin embargo el potencial de crecimiento de nuevos empleos puede ser muy elevado. En el transcurso de la investigación realizada para proyectar el mercado deportivo laboral en España, hayamos diferentes rectas de regresión (M. del Castillo, Navarro et al., 1992, 177 a 183) y entre ellas una que incluía los grupos ocupacionales y los agentes empleadores, para determinar cómo incidían en el volumen total de población ocupada en el deporte (pp. 180-181). Pues bien, la principal variable predictora era el sector privado-asociativo (PRA,  $\beta=.98$ ), ¿qué quiere decir esto?: la población ocupada en el deporte, su número, dependerá principalmente del ritmo de crecimiento del sector privado asociativo, teniendo en cuenta la estrecha relación existente entre este y el crecimiento del sector servicios (V35, entre ellos  $\beta=.87$ ) dentro de nuestra estructura económica, lo cual se conjuga, negativamente, con un progresivo aumento de la productividad industrial, es decir,



con el proceso de reconversión industrial, que se traduce en flexibilización laboral o ajuste de plantillas en la industria.

Es decir, se tiende a una progresiva privatización del empleo en el deporte, pero no tanto como privatización mediante la empresa privada como pueda darse en otras ramas del sector servicios, sino más bien por parte del sector privado asociativo.

Ello parece apuntar que una gran parte del posible incremento futuro de la oferta de empleos deportivos depende entre otros factores del aumento de la densidad del tejido asociativo y de que éste afronte los retos estratégicos y los procesos innovadores exigidos por los nuevos entornos de demandas deportivas, de otros agentes concurrentes y el resto de cambios sociales y económicos que tengan lugar.

Tal como señalaban Puig y Heinemann (1992) en referencia a su esquema del asociacionismo deportivo contemporáneo (recogido en el cuadro 1), en la coyuntura actual los clubs se ven confrontados a las cuatro polaridades citadas y de modo consciente o no, se ven obligados a posicionarse en relación a ellas. Es ya difícil que un club responda al modelo estrictamente tradicional Tabuenca (1994); sin embargo, cada vez son más frecuentes los que tienen situaciones intermedias en los ejes descritos. En general, se da la búsqueda de un espacio propio mediante el cual la cultura organizativa siga subsistiendo a pesar de los restos de la modernidad. Los clubs que no comprendan la necesidad de una cierta adaptación al signo de los tiempos, tienen graves dificultades para subsistir (Puig, Heinemann, 1992; Moreno, 1993).

Es decir, que si bien los diversos tipos de clubs se ubican de manera diferenciada en las cuatro polaridades expues-

tas (cuadro 1), la mayoría se está enfrentando o tendrá que afrontar los siguientes retos estratégicos:

- lograr independencia y estabilidad financiera o al menos aumentar considerablemente su autofinanciación.
- ampliar y diversificar sus servicios hacia las necesidades de práctica no vinculadas al modelo deportivo competitivo tradicional (García Ferrando, 1996; Tabuenca, 1994).
- definir con claridad y complementar los roles y aportaciones de los colaboradores voluntarios y profesionales.
- modernizar su cultura organizativa, intentando aunar los valores y los procedimientos de eficacia empresarial con los valores y procedimientos del asociacionismo (Mawayax, Revat, 1994).
- mejorar las competencias de sus dirigentes elegidos y sus recursos humanos profesionales y voluntarios, incrementando los procesos de formación (Leblanc, 1992).

El planteamiento de estos retos, no sólo será potenciado endógenamente (directivos y socios) sino que se verá impulsado en un gran número de casos desde las administraciones. En referencia a los ayuntamientos el estudio realizado por Zambrana y Montalvo (1990) permitía observar pautas muy diversas de relación con el asociacionismo, en los diferentes municipios y autonomías. Además un creciente número de municipios está replanteándose su política de subvenciones sin contrapartidas. Cada vez son más frecuentes los ayuntamientos que sustituyen las ayudas financieras por otro tipo de apoyos (asesoramiento técnico, alquileres reducidos, material deportivo,

formación de personal, etc.) y/o que establecen convenios de colaboración en los que se plantean diversas prestaciones (cesión de técnicos, aportación de árbitros, gestión de escuelas deportivas u otros servicios, etc.) (Pérez Giménez, 1990; Zambrana, Montalvo, 1990). Incluso hay ya ayuntamientos que elaboran planes de crecimiento, transformación y consolidación del tejido asociativo deportivo. Planes que son especialmente necesarios en aquellos municipios y/o regiones con escasa tradición asociativa (Pérez Giménez, 1990).

Pues bien si se generalizaran en el conjunto de las asociaciones deportivas la asunción consciente de los citados retos estratégicos y se verificaran los correspondientes procesos de innovación cultural, financiera y gestora (Loret, 1993) ¿qué repercusiones tendría sobre proceso de profesionalización en los clubs? Partiendo de los sucesivos análisis hasta aquí realizados, pueden postularse las siguientes tendencias:

- las tasas de crecimiento del empleo serán mayores que hasta ahora.
- aumentará la cualificación de los empleados asociativos, especialmente en los puestos de gestión.
- el grupo ocupacional de mayor crecimiento absoluto será el de monitores deportivos y los empleos de mayor crecimiento relativo se darán en los licenciados o técnicos en actividades físicas y animación deportiva, y en menor medida, en los técnicos en actividades en la naturaleza.
- habrá una mayor profesionalización de esta población activa y una mejora de sus deficientes condiciones laborales. Si bien gran parte de los empleos generados serán temporales y con reducida dedicación.

En definitiva, probablemente se comience a producir significativamente el proceso de dualización (Piore, 1975, 1980) que ha tenido lugar en los empleos deportivos generados por el sector público y las empresas privadas (M. del Castillo, 1995 a).

## Conclusiones

En el transcurso de esta investigación exploratoria del proceso de profesionalización de los recursos humanos de las asociaciones deportivas en España, parece confirmarse que en términos comparativos con otros países europeos, el menor desarrollo del asociacionismo deportivo se traduce en un menor número de empleos, en un estadio más atrasado en el proceso de dualización de este mercado. Sin embargo debe matizarse y territorializarse este supuesto. Así en las comunidades autónomas con mayor tradición asociativa y desarrollo socio-económico nuevas investigaciones probablemente confirmarían que las situaciones intermedias o de plena adaptación a los nuevos entornos de sus asociaciones deportivas son ya considerablemente más frecuentes, y como consecuencia el proceso de profesionalización y dualización de sus respectivos mercados deportivos laborales.

Ello incluye y hace referencia también al segundo objetivo y supuesto planteado. Si bien los datos generales para España parecen indicar que las asociaciones deportivas orientadas a los nuevos segmentos demográficos y tipológicos de demandas, algunos estudios locales o de casos de clubs muestran que algunos clubs ya se han adaptado o están en ello, tratando de modificar sus ofertas, sus actividades para conseguir nuevos miembros, nuevos socios y salvaguardar el futuro, la inde-

pendencia y los objetivos de sus respectivos clubs (Tabuenca, 1994).

Sin embargo, como parece indicar la literatura (y esperemos que nuevas investigaciones de campo), el proceso de profesionalización no es tan simple y sencillo como contratar a unos nuevos empleados y que resuelvan los problemas de caja, de fiscalidad o de otro tipo. Al no ser una organización empresarial, sus valores, sus culturas organizativas, los intereses de sus miembros voluntarios más comprometidos, parecen entrar en conflicto con los *recién llegados y remunerados*. Esas nuevas investigaciones permitirán en primer lugar conocer mejor y en su momento predecir los posibles focos de tensiones y en definitiva aportar elementos para que el proceso de profesionalización constituya una ayuda y no un obstáculo al desarrollo del asociacionismo deportivo.

Un asociacionismo deportivo que se encuentra en una situación de encrucijada, frente a unos considerables retos pero que tiene en sus manos un gran potencial, tanto para seguir desarrollando el deporte en España, como lo ha hecho en el transcurso del siglo, como para aportar creación de empleo en este sector terciario y de futuro, cual es el de la actividad física vinculada con el ocio y la salud. En ese sentido desde los centros universitarios de investigación y formación en Ciencias de la Actividad Física se puede colaborar en afrontar esos retos con mayores garantías. Tanto en formar esos profesionales portadores de las competencias requeridas, como en investigar las adaptaciones necesarias en los métodos y técnicas de gestión (M. del Castillo, 1996) a este particular tipo de organizaciones deportivas. Algunas investigaciones, como la efectuada por Slack (1994), demuestran que la aplicación mecánica en estas organizacio-

nes de métodos válidos en otras organizaciones, es una fuente de tensiones y un freno al desarrollo y al logro de la eficacia. Por contra, adaptaciones como las realizadas por Leblanc (1992), Mayaux y Revat (1993) o Wittstock et. al. (1994), proporcionan desde la teoría instrumentos útiles para la práctica diaria y a largo plazo de la gestión asociativa.

## Bibliografía

- 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», en *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 71-79.
- CHIFFLET, P. (1993), «Associations de sportifs ou entreprises de sport», en *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 33-54.
- DE KNOP, P. et al. (1994), «Sport Clubs un crisis?», en *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», en *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», en 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», en *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 80-89.
- GASPARINI, W.; TRIBOU, G. (1994), «Management of Sport Clubs: Between passion and reason», en *Second European Congress on*



- Sport Management-Official Proceedings, EASM-ISEF, Firenze, pp. 301-314.
- HEINEMANN, K. (1993), «La Situación del Asociacionismo Deportivo en Alemania, presente y futuro», en *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», en *Serie ICD de Investigación y Ciencias del Deporte*, nº 4, 57-76, MEC-CSD, Madrid.
- INE (1975), *Estadística de Establecimientos Deportivos*, Madrid.
- LEBLANC, M. (1992), *Le Club de l'an 2000*, IN-SEP, París.
- LYLE JOHN, W.B. (1994), «Power and influence: the relationship between professional officers and volunteers in voluntary sector organisations», en *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», en *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 13-29.
- MADELLA, A. et al. (1994), «A profile of voluntary sport managers in Italy», en *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», en *Apunts. Educació Física* (4), pp. 9-20.
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (dir.); PUIG, N.; FRAILE, 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 publicado, puede consultarse en el CNICD y en los INEF; hay síntesis publicada en Martínez del Castillo, 1995a)
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (dir.); NAVARRO, C.; FRAILE, 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 publicado, puede consultarse en el CNICD y en los INEF; hay síntesis publicada en 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, (versión en castellano).
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1993 b), «Los Licenciados de los INEF y el mercado de trabajo: Posiciones Actuales y perspectivas de futuros». *Apunts. Educació Física i Esports*, 32, pp. 102-120, (versión en castellano).
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1995 a), «Estructura ocupacional del deporte en España», en *Serie ICD de Investigación y Ciencias del Deporte*, nº 4, 77-128, MEC-CSD, Madrid.
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1995 b), «Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa», en *Serie ICD de Investigación y Ciencias del Deporte*, nº 4, 3-56, MEC-CSD, Madrid.
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1996), «Nuevos enfoques y retos teóricos en la planificación de las organizaciones deportivas». En 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», en *Rev. SISTEMA*, (110-111), 117-126.
- MORENO, A. (1993), «El asociacionismo deportivo en España», en *Apunts. Educació Física i Esports*, (33), 58-63.
- PÉREZ GIMÉNEZ, M. (1990), «Asociacionismo deportivo. Reflexiones al Respecto», en *VI Jornadas de Deporte y Corporaciones Locales*, FEMP, Palma de Mallorca, 13-28.
- PIORE, M. (1975), «Notes for a theory of labor market stratification» en *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», en 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», en *El hecho deportivo: aspectos sociológicos, culturales y económicos* (Apuntes nº 256), UNISPORT, Málaga, pp. 94-113.
- PUIG, N. (1996), «Perspectivas de futuro o la creación de una tradición científica propia», en 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 prensa), «Sport Clubs in Spain». En 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», en *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.
- SOUCIE, 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», en *Seae-Info*, 26, 23-27.
- TAPANI, F. (1994), «Volunter Training in Finland», en *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», en *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», en *Second European Congress on Sport Management - Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 643-650.
- WELCH, M. (1994), «The profesional in a voluntary world», en *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», en *VI Jornadas de Deporte y Corporaciones Locales*, FEMP, Palma de Mallorca, 37-93.

## Apéndice Estadístico

GRUPO OCUPACIONAL	FUNCIONES
I. MONITOR DEPORTIVO (M.D.) O TÉCNICO DEPORTIVO DE BASE (T.D.B.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Iniciación deportiva de base.</li> <li>Entrenamiento deportivo y dirección de equipos en edad escolar.</li> <li>Entrenamiento deportivo en niveles medios y bajos.</li> </ol>
II. TÉCNICO EN ACTIVIDADES EN LA NATURALEZA (T.A.N.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de actividades en el medio natural dirigidas a niños, jóvenes y adultos.</li> <li>Promoción de actividades físicas y deportivas para adultos y tercera edad. Desarrollo de programas de mantenimiento físico y animación deportiva.</li> <li>Animación deportiva para colectivos marginados.</li> <li>Animación deportiva turística.</li> <li>Iniciación y entrenamiento deportivo para personas discapacitadas.</li> </ol>
III. LICENCIADO O TÉCNICO EN ACTIVIDADES FÍSICAS Y ANIMACIÓN DEPORTIVA (T.A.F.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento deportivo de alto nivel.</li> <li>Preparación física de deportistas de alto nivel.</li> <li>Docencia de la Educación Física en la Enseñanza Primaria.</li> <li>Docencia de la Educación Física en la Enseñanza Secundaria Obligatoria y Bachillerato.</li> <li>Dirección técnica de entidades e instalaciones deportivas.</li> <li>Gestión y administración de entidades e instalaciones deportivas.</li> </ol>
IV. TÉCNICO DEPORTIVO SUPERIOR (T.D.S.)	
V. DOCENTE DE EDUCACIÓN FÍSICA EN E. PRIMARIA	
VI. DOCENTE DE EDUCACIÓN FÍSICA EN E. SECUNDARIA	
VII. DIRECTOR	

Cuadro. 8. Grupos ocupacionales y funcionales principales en la actividad física y el deporte.

	MONITOR	T. NATUR.	T. ACT. FÍS.	TÉC. SUP.	DIRECC.	
BASE Nº	348	34	46	131	56	615
%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
EDAD						
< 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 %
Nº	%	MONITOR	T. NATUR.	T. ACT. FÍS.	TÉC. SUP.	DIRECC.
< 29	279	100 %	62,4 %	5,4 %	9,3 %	19,7 %
30-39	199	100 %	54,3 %	4,5 %	7,0 %	25,6 %
40-49	89	100 %	51,7 %	6,7 %	5,6 %	18,0 %
> 50	43	100 %	44,2 %	7,0 %		18,6 %
NS/NC	5	100 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %
TOTAL	615	100 %	56,6 %	5,5 %	7,5 %	21,3 %

Cuadro 9. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas según edad y grupo ocupacional.



	MONITOR	T. NATUR.	T. ACT. FÍS.	TÉC. SUP.	DIRECC.
BASE N°	348	34	46	131	56
%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
HOMBRES	85,9 %	82,4 %	58,7 %	85,5%	89,3 %
MUJERES	14,1 %	17,6 %	41,3%	14,5 %	10,7%

	Nº	%	MONITOR	T. NATUR.	T. ACT. FÍS.	TÉC. SUP.	DIRECC.
HOMBRES	516	100,0 %	57,9 %	5,4 %	5,2 %	21,7 %	9,7 %
MUJERES	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 %

Cuadro 10. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas según sexo y grupo.

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

	Nº	%	PERMAN.	DISCON.	FORMAC.	ESTACI.	INTERI.	GRATIF.	O. TIPOS	AUTÓN.	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 %

Cuadro 11. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas (1) según edad y relación laboral.

**PARTE II:  
ESTUDIOS TEÓRICO-EMPÍRICOS**

	<b>COMPLETA</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>1-9</b>	<b>10-19</b>	<b>20-29</b>	<b>30-39</b>	<b>40-49</b>	<b>&gt; 50</b>	
BASE Nº	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 %
EDAD									
< 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 %

	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>COMPLETA</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>1-9</b>	<b>10-19</b>	<b>20-29</b>	<b>30-39</b>	<b>40-49</b>	<b>&gt; 50</b>
< 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 %

Cuadro 12. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas según edad y dedicación, horas semanales de trabajo.

	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>MENOS DE 10.000</b>	<b>10.001- 35.000</b>	<b>35.001- 50.000</b>	<b>50.001- 75.000</b>	<b>75.001- 125.000</b>	<b>125.001- 175.000</b>	<b>175.001- 250.000</b>	<b>MÁS DE 250.000</b>	<b>NS/NC</b>
< 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 %

Cuadro 13. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas según edad y nivel de ingresos mensuales.

<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>BASE</b>		<b>T. CONTRATO</b>			<b>DEDICACIÓN</b>		
	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>INDEFIN.</b>	<b>TEMPORAL</b>	<b>OTRO TIPO</b>	<b>NS/NC</b>	<b>COMPLETA</b>	<b>PARCIAL</b>
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 %
TÉC. 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 %

Cuadro 14. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas según grupo funcional, relación laboral y dedicación.



GRUPO OCUPACIONAL	BASE		INGRESOS MENSUALES								
	Nº	%	MENOS 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	MÁS 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 %
TÉC. 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 %

Cuadro 15. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas según grupo ocupacional e ingresos.

	Nº	%	ESTU-DIANDO	NO ENCONT.	NO QUIERE	ENFERM.	O/EMP. DEP.	O/E. NO DEP.	O/ RAZONES	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. ALTO	72	100,0 %	13,9 %	12,5 %	19,4 %		12,5 %	15,3 %	2,8 %	23,6 %
PRE. ALTO	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 %

Cuadro 16. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas (excepto directores) que tenían dedicación a tiempo parcial según causas declaradas por los entrevistados y función principal.

	Nº	%	ESTU-DIANDO	NO ENCONT.	NO QUIERE	ENFERM.	O/EMP. DEP.	O/E. NO DEP.	O/ RAZONES	NS/NC
MENOS 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 %

Cuadro 17. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas (excepto directores) que tenían dedicación a tiempo parcial según causas declaradas por los entrevistados y nivel de ingresos.

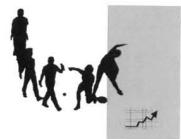
FUNCIÓN PRINCIPAL	BASE		FORMACIÓN ESPECÍFICA			
	Nº	%	SÓLO TIT. FED. (1)	TITULADO INEF (2)	O/ESPEC. E.F. (3)	S/TITU- LACIÓN (4)
ENT. MED.	348	100,0 %	63,2 %	2,6 %	0,6 %	33,6 %
ACT. NAT.	34	100,0 %	64,7 %			35,3 %
MANTENIM.	25	100,0 %	60,0 %	4,0 %		36,0 %
AN. MARG.	4	100,0 %	25,0 %			75,0 %
AN. TURÍS.	13	100,0 %	76,9 %			23,1 %
AN. DISC.	4	100,0 %	100,0 %		2,2 %	
ENT. ALTO	90	100,0 %	82,2 %	2,2 %		13,3 %
PRE. ALTO	41	100,0 %	63,4 %	12,2 %		24,4 %
DIR. TÉC.	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 %

Cuadro 18. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas según función principal y formación específica.

GRUPO OCUPACIONAL	BASE		FORMACIÓN ESPECÍFICA			
	Nº	%	SÓLO TIT. FED. (1)	TITULADO INEF (2)	O/ESPEC. E.F. (3)	S/TITU- LACIÓN (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 %
TÉC. 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 %

Cuadro 19. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas según grupo ocupacional y formación específica.

- (1) Incluye todos aquellos entrevistados empleados que sólo tienen titulación deportiva federativa.
- (2) Incluye los Licenciados en Educación Física, los profesores que cursaron cuatro años de estudios en INEF u otros centros superiores y los diplomas de INEF, tengan o no titulación federativa.
- (3) Incluye todos aquellos entrevistados que tenían titulación extranjera o especialización en Educación Física.
- (4) Incluye todos aquellos entrevistados que no se encuentran inscritos en los tres apartados anteriores.



FUNCIÓN PRINCIPAL	BASE		Nº TITULACIÓN FED.			FORMACIÓN ESPECÍFICA				
	Nº	%	UNA	DOS	3 O MÁS	N/IDENT.	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	EXTRANJ.
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. ALTO	78	100,0 %	87,2 %	10,3 %	2,6 %	2,6 %	27,3 %	33,8 %	33,8 %	2,6 %
PRE. ALTO	31	100,0 %	83,9 %	12,9 %	3,2 %	6,7 %	13,3 %	36,7 %	43,3 %	
DIR. TÉC.	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 %

Cuadro 20. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas que tienen exclusivamente titulación federativa según número de titulaciones, nivel de titulación y función principal.

	Nº	%	PRIMARIO	E.G.B.	F-P	MEDIOS	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 %

Cuadro 21. Distribución de los entrevistados empleados por las entidades privadas asociativas según edad y nivel de estudios.