Nº. 49, 3er trimestre 1997, 700 ptas. (IVA incluido)

apunts

EDUCACIÓN FÍSICA Y DEPORTES

DOSSIER:
Clubs deportivos

EDITORIAL

El deporte como microcosmos social: el mito deportivo como producto mediático

La información es una de las claves de nuestro tiempo. Información es poder. Quien tiene la información y sabe utilizarla suele vencer. Hemos entrado en una nueva era, la de la información y el conocimiento. Éstas y otras afirmaciones parecidas suelen ser algunos asertos muy aceptados en nuestra sociedad. En un mundo cada vez más pequeño gracias a las comunicaciones, la supresión de barreras comerciales y el proceso de homogeneización cultural, la información se ha globalizado contribuyendo a la configuración de un planeta más abierto e interactivo, pero también más dependiente y en manos de los poderes mediáticos. Los medios de comunicación social nos suministran la información necesaria para nutrir de conocimiento a la inmensa mayoría de la población; esta función les ha hecho imprescindibles y ello les ha convertido en un poder capaz de ejercer el control y la manipulación ideológica del conjunto social. En contraste con la fuerza bruta que motorizó la sociedad industrial, en la actualidad, en la sociedad de servicios, es indispensable disponer de tecnologías de información que nos permitan recibir y emitir conocimiento. La reciente aparición de Internet y sus tecnologías asociadas representan la penúltima muestra de este proceso y una tremenda oportunidad para estimular el emergente sector de la venta de conocimiento e información.

Una sociedad desarrollada, marcada por el tiempo de ocio y el bienestar, carente de referentes sobrenaturales válidos, con un gran vacío moral y dominada por la información necesita tener mitos, o sea, héroes sociales, símbolos socioculturales, líderes en su ámbito profesional y famosos por obra y gracia de los poderes mediáticos que se constituyan en auténticos modelos de comportamiento. Todos conocemos los mitos y mitomanías creadas por los *mass media*, que sustituyen a los clásicos mitos de la cultura occidental que se han quedado obsoletos, para recrear y dirigir al conjunto de la población ávida de noticias, de *supermanes* del espectáculo, de famosos que ilusionan y «llenan» las vidas rutinarias. El sensacionalismo, la mercantilización, la cuantificación, la estadística y la libertad de expresión (con una interpretación muy sesgada e interesada) son los parámetros de referencia válidos, entre los medios de comunicación social, para nuestra singular «aldea global».

Frecuentemente, asistimos estupefactos a imponentes movimientos de masas en torno a una serie de acontecimientos de personajes famosos, auténticos productos mediáticos, cuyos avatares de vida personal y profesional no sólo han suscitado curiosidad sino que han emocionado a millones y millones de personas de todas las edades, razas y religiones. El rocambolesco fallecimiento de una princesa, la boda de un miembro destacado de la realeza, la increíble transformación corporal de un líder mundial de la música moderna, las andanzas y romances de las modelos más esculturales, la siniestra personalidad de un conocido empresario, la turbulenta vida de un astro del fútbol, etc. son algunos hechos recientes que han movilizado a un importante sector de nuestro entorno social.

Los grandes espectáculos deportivos constituyen una auténtica fábrica de famosos en una sociedad eminentemente deportivizada; se crean mitos y mitomanías con una enorme celeridad al hilo de las demandas del mercado socioeconómico. Sin embargo, el público no sólo exige del deportista profesional famoso unas habilidades corporales notables, unas destrezas técnicas brillantes y un indudable talento ganador sino que solicita, además, información pública y (sobre todo) privada de los mitos deportivos al margen de su condición profesional aprobando o reprobando, según se tercie, las distintas conductas de nuestros referentes que los medios de comunicación social alimentan y potencian para deleite de los consumidores. Éste es el fundamento de la mitomanía para obtener un jugoso lucro con los más variados productos.

En una época de claro predominio de lo individual sobre lo colectivo —lo que algunos han llamado la personalización del individuo— las masas eligen su héroe particular, su proyección ideal, su otro «yo», y se refieren al equipo que juega individualizándolo en el personaje que lo identifica: los «Bulls» de Michel Jordan, el «Inter» de Ronaldo, el equipo de Induráin, la selección de Clemente. Al final de la carrera el mito deportivo, aprovechando el tirón de su fama, se dedica a la política, la televisión, la prensa, etc., es decir, se suele inclinar por ofertas laborales de cara al gran público y ligadas a los omnipresentes medios de comunicación con los que regularmente ha mantenido una fluida relación de amor y desamor de la que difícilmente consigue sustraerse. En suma, son personajes que marcan la vida pública de toda una generación, erigiéndose en auténticos faros sociales.

Han elegido el fútbol, el golf, el ciclismo o el baloncesto, siendo éstos el medio por el que han triunfado y han logrado incidir en millones de personas. Pero lo auténtico no es la victoria alcanzada, el triunfo en el campeonato, el récord obtenido, el brillante historial o la jugada maestra de aquella inolvidable jornada, sino que lo real, lo que de verdad se transmite en el transcurso de la tragedia deportiva (y, cada vez más, fuera de ella), son sus valores humanos, sus actitudes, sus pautas de comportamientos ante circunstancias diversas, su capacidad de resolución en situaciones difíciles, su sensibilidad emocional, sus adscripciones ideológicas, sus opciones personales, su historia personal o su trayectoria deportiva: las grandes estrellas deportivas se constituyen, por imperativo social, en nuestros referentes socioculturales.

Querámoslo o no, los mitos deportivos son nuestros modelos. Aparecen reseñados continuamente en la prensa, les someten a continuas entrevistas, concurren en *shows* radiofónicos o televisivos, sus fotos e imágenes se encuentran con cansina frecuencia en los diarios, semanarios y revistas, participan en concursos, se les invita a debates públicos, aparecen en las vallas publicitarias, dan conferencias de prensa, son objeto de acalorados comentarios en las conversaciones cotidianas, contribuyen con su popularidad al éxito de determinadas campañas (políticas, humanitarias, de sensibilización), proyectan estilos de vida, divulgan modas y su trayectoria vital es seguida con enorme interés por millones de personas de todas las condiciones. El impacto que ejercen sobre la población es incuestionable y la sociedad, a su vez, tiende a sacralizarles.

Los deportistas pasivos (consumidores de espectáculos) y practicantes, son los segmentos de la población más sensibles a estos mitos. El deporte espectáculo es un fenómeno y una necesidad de nuestro tiempo que existe y se reclama (entre otras cosas) como contenido básico de nuestro tiempo de ocio, como medio de buscar identificaciones colectivas y como una forma (sociopolíticamente aceptada) de canalizar las tensiones acumuladas de todo colectivo humano. El deporte práctica es un fiel reflejo del deporte espectáculo, mientras exista éste, dentro del contexto social que lo enmarca y lo posibilita, subsistirá aquél. Por esta razón el deporte praxis, sobre todo el practicado por los más jóvenes, está mediatizado por el deporte espectáculo y, en consecuencia, por todos los valores, actitudes y símbolos que contiene y que corresponden a una fiel muestra del universo sociocultural que lo acoge y potencia. El deporte de alta competición constituye un auténtico microcosmos social y las estrellas más rutilantes del orbe deportivo, por sus conductas ejemplarizantes o no, son los embajadores más emblemáticos de este particular universo.

Con este panorama el papel que deben ejercer los profesionales de la educación física y el deporte es decisivo en la difícil tarea de forjar actitudes y educar voluntades. Es necesario remarcar, desde la estratégica posición del educador físico, las conductas y valores positivos de los modelos deportivos existentes (los mitos), enmendar las pautas de comportamiento negativas y los mensajes tendenciosos que nos llegan desde el deporte de alta competición y desarrollar plenamente los valores formativos que lleva implícito el deporte en su propia praxis. De esta manera debemos demostrar nuestra competencia social en un campo tan omnipresente y, a la vez, tan abandonado como es la educación cívico deportiva de la población y contribuir, en lo posible, a un mundo mejor, más armónico, tolerante e independiente en el que la educación selectiva e individualizada corrija los evidentes desequilibrios producidos por la desmesura informativa y los productos mediáticos de nuestro tiempo.

JAVIER OLIVERA BETRÁN
Director de la revista «Apunts»

UN NÚMERO ESPECIAL SOBRE CLUBS DEPORTIVOS

Núria Puig
INEF de Catalunya, Barcelona

El presente monográfico sobre clubs deportivos ya no es, por fortuna, una contribución en el vacío sino que viene a complementar los estudios que, desde hace poco tiempo, se han venido haciendo —o están en curso de realización— sobre organizaciones deportivas en España. Tiene como objetivo ahondar en la temática tanto desde un punto de vista teórico como empírico.

Podemos considerar a Joan Riera como pionero en llamar la atención sobre la importancia de los clubs para las ciencias del deporte puesto que en 1985 en su *Introducción a la Psicología del Deporte* consideraba a éstos como ámbito de intervención de quienes trabajan en esta disciplina y, en consecuencia, nos introducía en el conocimiento de los mismos. Riera no ha dejado nunca de trabajar en este ámbito dedicándose principalmente a la gestión de los recursos humanos en los clubs deportivos. En todas sus encuestas sobre hábitos deportivos de la población, Manuel García Ferrando ofrece información sobre el nivel de asociacionismo deportivo de la población. El mismo autor, ya desde 1986, también ha venido ocupándose regularmente de las organizaciones deportivas, en concreto las públicas (García Ferrando 1986 y 1989).

A partir de los 90 se hacen contribuciones de interés a este ámbito. Burriel (1990) publica su estudio sobre las políticas deportivas municipales. Martínez del Castillo se ocupa de la planificación de las organizaciones deportivas (1996) y del mercado de trabajo deportivo razón por la que contempla a los clubs como ámbito de inserción profesional (1991, 1992). AIDA (1995), Escalera et al. (1995), Moreno (1993), Martínez (1996), Puig, García y López (en prensa) y Serrano (1995) abordan directamente la temática de los clubs.

En el INEFC de Lleida se está realizando un esfuerzo colectivo de notable interés por conocer los pormenores de la oferta deportiva en el ámbito de las actividades en la naturaleza. Sin duda, hay otros trabajos que se han hecho —o se están realizando— y que, de momento no conocemos. Y, en este sentido, también es preciso tener en cuenta las traducciones de diversos autores extranjeros que han venido publicándose en diversas revistas.

El número especial que ahora se publica tiene dos partes, una teórica y otra teórico-empírica. En ambos casos, tenemos el honor de contar con la colaboración de grandes expertos en este ámbito.

Klaus Heinemann es catedrático de Sociología en la Universidad de Hamburgo (R.F.A.), especialista en el área de economía y empresa. Además de otros ámbitos de especialización (economía del deporte, métodos y técnicas de investigación, etc.) tiene un conocido historial como experto en Sociología del deporte y, más concretamente, en el estudio de los clubs deportivos. Su artículo «Aspectos sociológicos de las organizaciones deportivas» sitúa a los clubs en el contexto de las organizaciones deportivas y, a continuación, introduce los elementos básicos para el conocimiento de los mismos.

Nicola Porro es profesor en el Departamento de Sociología de la Universidad de Roma, «La Sapienza». Es heredero de la tradición científica italiana, desafortunadamente poco conocida en el ámbito internacional. Por ello, su artículo «El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimientos, sistema y cambio»— adquiere todavía mayor importancia. Además de darnos a conocer la mencionada tradición, hace la propuesta concreta de considerar los clubs deportivos como *arena política* concepto que, en el momento de abordar una investigación, resulta sumamente operativo puesto que permite integrar dimensiones tan variadas como la estructural, la histórica, la política, la cultural o la simbólica.

La perspectiva de Trevor Slack y Tim Berrett es totalmente diferente. En «La naturaleza estratégica de la esponsorización deportiva» abordan el tema de la esponsorización deportiva empresarial, es decir, los planteamientos que se hacen las empresas a la hora de llevar adelante un programa de esponsorización. El tema no puede ser más interesante precisamente en un momento que los fondos públicos escasean y los clubs dirigen sus miradas al sector privado. Trevor Slack ha sido profesor durante mucho tiempo en la Universidad de Edmonton en Canadá. Desde hace poco, es catedrático y decano de la De Montford University en Bedford (Gran Bretaña) lo cual es una buena noticia para los estudiosos europeos de las organizaciones deportivas. Tim Berrett, por su parte, está terminando su doctorado en la Universidad de Edmonton (Canadá), precisamente sobre el tema del artículo. Además de su actividad académica, es atleta de alto nivel habiendo participado, entre otros, en los Juegos Olímpicos de Atlanta.

La segunda parte del número especial que, como se ha dicho tiene un carácter teórico-empírico, es resultado de un esfuerzo colectivo que merece la pena comentar. Klaus Heinemann y Manfred Schubert (1994) realizaron una investigación sobre los clubs deportivos en Alemania. Antonio Moreno, del INEFC de Barcelona, utilizó el mismo cuestionario —previamente adaptado— para estudiar los clubs de la provincia de Barcelona. Merced a la ayuda obtenida de la Dirección General de Investigación Científica y Técnica del Ministerio de Educación y Ciencia en el marco de las Acciones Integradas Hispano-alemanas 1995 y de la «Deutscher Akademischer Austauschdienst» en el marco de los «Projektbezogener Wissenschaftleraustausch mit Spanien. Programm 1995» ha sido posible efectuar el trabajo comparativo que ahora se presenta al cual se incorporaron Carles López y quien escribe estas líneas. Carles López es licenciado en Educación Física por el INEF-Catalunya de Barcelona y magister de Sociología por la Universidad de Hamburgo. Colabora regularmente con el Laboratorio de investigación social del

INEFC de Barcelona. Antonio Moreno y Núria Puig son profesores en el mismo INEFC. El primero está finalizando su doctorado en Filosofía y Ciencias de la Educación sobre el tema de los clubs deportivos y la segunda es doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación y doctora en Ciencias Políticas y Sociología.

El artículo «Clubs deportivos en España y Alemania: una comparación teórica y empírica» es pionero en el análisis comparativo de clubs deportivos. El Club of Cologne (concebido a modo de Club de Roma para las Ciencias del Deporte) apoya, en estos momentos un grupo de trabajo —animado por Klaus Heinemann— que pretende efectuar un análisis de este tipo entre once países europeos. Por el momento, tan sólo Suiza ha efectuado una encuesta de ámbito estatal como la alemana; Finlandia, Italia y España están trabajando en ello. Sin embargo, en ninguno de los casos mencionados se ha efectuado, por el momento, un análisis comparativo. Por ello, el artículo que se presenta en este número especial de *Apunts. Educación Física y Deportes* tiene un interés especial. De todos modos, es necesario advertir que los resultados deben ser considerados como un ensayo exploratorio puesto que hay deficiencias metodológicas que, dadas las limitaciones presupuestarias, no han podido ser subsanadas. Es de esperar que en un futuro no muy lejano se realice la investigación empírica española en unas condiciones más favorables.

En su artículo «El proceso de profesionalización de los recursos humanos de las asociaciones deportivas en España», Jesús Martínez del Castillo analiza la evolución de las posibilidades de empleo ofrecidas por las asociaciones deportivas lo cual es de un interés práctico enorme dadas las dificultades de inserción profesional con que se están encontrando las personas que actualmente finalizan sus estudios en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. La valoración se hace mediante el análisis secundario meticuloso de los datos contenidos básicamente en las encuestas realizadas a iniciativa del Consejo Superior de Deportes y dirigidas por el mismo autor (Martínez del Castillo, 1991 y 1992). Jesús Martínez del Castillo es doctor en Educación Física por la Université de Louvain-la-Neuve en Bélgica y en la actualidad es profesor de Gestión deportiva en la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la Universidad Europea de Madrid.

El número especial se completa con una extensa bibliografía sobre clubs deportivos realizada con gran profesionalidad por María Lluïsa Berasategui, responsable de la Biblioteca de l'Esport en Esplugues de Llobregat (Barcelona), Antònia Capdevila y Javier Nieto que lo son de las del INEFC de Lleida y Barcelona respectivamente. El criterio que han seguido en la selección de la documentación es elegir toda (libros, artículos, informes de investigación, etc.) la que estuviera disponible en, al menos, una de las tres bibliotecas especializadas en deporte existentes en Cataluña.

Quienes hemos trabajado en este monográfico deseamos sinceramente que el mismo no sólo sea útil sino que también permita pasar unas horas agradables durante su lectura.

Bibliografía

ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DEL DEPORTE EN ANDALUCÍA, (1995): *El fútbol modesto en Sevilla: situación actual y perspectivas*, Sevilla, Ayuntamiento de Sevilla, Instituto Municipal de Deportes.

BURRIEL, J.C., (1990): *Polítiques esportives municipals a la província de Barcelona*, Barcelona, Diputació de Barcelona.

ESCALERA, J.; DÍAZ, A.L.; MARTÍNEZ, J.G., (1995): *Asociacionismo deportivo en Sevilla*, Sevilla, Ayuntamiento de Sevilla, Instituto Municipal de Deportes.

GARCÍA FERRANDO, M., (1989): *La oferta municipal de deporte para todos en la Comunidad Valenciana*. Valencia, Dirección General de Deportes.

GARCÍA FERRANDO, M., (1986): *La oferta municipal de deporte para todos en la Comunidad Autónoma de Madrid*, Madrid, Dirección General de Deportes.

HEINEMANN, K.; SCHUBERT, M., (1994): *Der Sportverein*, Schorndorf, Karl Hofmann.

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.

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.

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J., (1996): «Nuevos enfoques y retos teóricos en la planificación de las organizaciones deportivas». En SANCHEZ, R.: *Los retos de las Ciencias Sociales aplicadas al deporte*, Pamplona, Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte.

MARTÍNEZ, J.R., (1996): «Nuevas formas organizacionales de gestión deportiva: el modelo adhocrático-profesional». En GARCÍA FERRANDO, M.; MARTINEZ MORALES, J.R., coord. (1996): *Ocio y deporte en España. Ensayos sociológicos sobre el cambio*, Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 259-272.

MORENO, A., 1993: «El asociacionismo deportivo en España». En *Apunts. Educació Fisica i Esports*, (33), 58-63.

PUIG, N.; GARCÍA, O.; LÓPEZ, C., (en prensa): «Sport clubs in Spain». En HEINEMANN, K. *Sports clubs in Europe*, Köln, Club of Cologne.

RIERA, J. (1985): *Introducción a la Psicología del Deporte*, Barcelona, Martínez Roca.

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.

Klaus Heinemann,
Institut für Soziologie
Universität Hamburg, Alemania.
Traducción del alemán: Carles López
Laboratori d'investigació social
INEF de Catalunya, Barcelona

ASPECTOS SOCIOLÓGICOS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

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

Abstract

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

Resumen

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

Nota preliminar

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

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

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

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

Por ello, en la primera parte de este artículo se tratan las particularidades de estas formas de organizativas en función de las tres razones mencionadas. En la segunda se discute sobre los motivos que llevan a que puedan darse tres tipos de arreglos institucionales («institutional arrangements») tan diferentes. En la tercera nos ocupamos de las peculiaridades sociológicas de los clubs deportivos y, con ello, presentamos los elementos de una Sociología de las organizaciones voluntarias. En la última parte se estudia la relación de los clubs con los poderes públicos así como con la sociedad en general.

La pluralidad organizativa del deporte

La organización del deporte no-organizado

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Oferta deportiva comercial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Es característico del deporte, tanto en su forma no-organizada como en la versión comercial, su desregulación; es decir, aumenta la importancia de formas de juego y movimiento, no reglamentadas y no competitivas que a menudo no son incluidas en las clasificaciones tradicionales de los deportes; cada vez más se practican formas de juego, deporte y actividad física en las que el reglamento es menos restrictivo (2). Estas nuevas concepciones del deporte permiten en mayor medida incluir actividades físicas cotidianas y, según el caso, una u otra competencia corporal individual. Dilucidan una mayor flexibilidad de la oferta y de la actividad, así como de las posibilidades de la práctica deportiva.

El club deportivo

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

Esto se hace especialmente evidente cuando nos fijamos en las diferencias que existen entre clubs pequeños —hasta unos 100 miembros— y los grandes con, a menudo, hasta 10.000 miembros. En la encuesta representativa para Alemania sobre la situación de los clubs deportivos ilustramos una tendencia que puede ser denominada como «polarización». Esto significa que: por un lado, tanto el número de clubs pequeños como la importancia de los grandes aumenta. Por otro, resulta cada vez más difícil a los clubs medianos obtener nuevos miembros o incluso mantenerlos. Pierden importancia porque, por una parte son demasiado grandes para tener las ventajas de los clubs pequeños y por la otra son todavía demasiado pequeños para ofrecer las ventajas de los grandes. Así pues, el tamaño de una organización tiene a su vez influencia en su estructura interna y su funcionalidad (3). Puede, pues, decirse que:

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

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

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

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

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

Ventajas y desventajas de la oferta asociativa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b. Debilidad productiva del trabajo voluntario. A las ventajas del trabajo voluntario se contraponen una serie de debilidades estructurales (4). Entre ellas se cuentan: 1) *supeditación personal.* La decisión de poner un tiempo a disposición es también voluntaria, queda supeditada a personas (con nombre y apellidos, dedicación, calidad y motivación). La inversión del tiempo es incierta, es decir, no se puede calcular con seguridad su momento, duración e intensidad; 2) *ocupación post-jornada.* El trabajo voluntario es una ocupación del tiempo libre y, con ello, casi siempre posterior a la jornada laboral. Por eso la disposición temporal es determinada ineludiblemente por la carga laboral de quien lo realiza; 3) *trabajo de no profesionales.* El trabajo voluntario es trabajo de no profesionales. El potencial de calificaciones de los socios, al que el club puede recurrir, limita las calificaciones de las que se puede disponer para la ocupación de cargos voluntarios.

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

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

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

Elementos de una sociología de los clubs deportivos

Las características constitutivas de los clubs

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

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

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

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

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

- El club es *independiente de terceras partes*: por tanto se financia básicamente mediante las cuotas y el trabajo voluntario de sus miembros. Con ello se asegura que el club dependa de los recursos del socio, el cual dejará de aportarlos si sus intereses no se ven realizados (medio de influencia «dependencia»). Esta característica hace referencia a la estructura de recursos económicos específica del club: los miembros aportan recursos a los fondos del mismo —en tiempo (trabajo voluntario) y en dinero (cuotas, donaciones, etc.)— (Coleman, 1979). A cambio, obtienen el derecho a decidir sobre la utilización de los fondos y a participar de los servicios del club. Desde el punto de vista económico, por tanto, el club no se basa en la relación de intercambio bilateral con sus clientes —como es el caso de la empresa— sino en cierto modo, en un contrato social.
- Las estructuras de decisión son *democráticas*; de este modo, los objetivos del club y la manera como se llevan a cabo se deciden conjuntamente. Las decisiones derivan, directa o indirectamente, del socio. Se garantiza así que se pueda decidir sobre la utilización de los recursos en favor de los intereses de todos los socios. La base del poder en el club no es la propiedad sino el derecho al voto. La consecución de objetivos e ideas propios presupone mayorías en las asambleas de decisión; no se decide para uno mismo sino para el colectivo (medio de influencia «oposición»).
- El recurso más importante es el *trabajo voluntario*. Como trabajo voluntario debe entenderse la aportación voluntaria y no remunerada de servicios para y en el club. Voluntario significa que la colaboración depende de la decisión de cada uno con lo que el problema de la motivación y la vinculación se plantea aquí de nuevo. No remunerado significa que no se compensará económicamente bajo acuerdo contractual, pero no, que la colaboración será gratuita para el club. Antes bien, se recurrirá a otras compensaciones no monetarias. Aportación de servicios significa que la actividad voluntaria es productiva, es decir; que supone un rendimiento que, sin embargo, no se incluye en el cálculo del P.I.B. (Producto Interior Bruto) ya que no es producido y valorado en el mercado. Mientras para la oferta comercial una característica esencial es que el trabajo sea realizado por especialistas contratados y remunerados, el trabajo voluntario para los clubs es un recurso decisivo. Las tareas de decisión, de dirección y de ejecución se realizan principalmente bajo la modalidad del voluntariado. Con ello, no se hace sólo posible la consecución de intereses comunes mediante la propia involucración y cooperación solidaria sino que, más allá de ésto, se crea un sentido de solidaridad que evita actitudes parasitarias (medio de influencia «involucración»).

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

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

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

Peculiaridades estructurales de los clubs deportivos

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

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

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

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

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

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

Cultura del club

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

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

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

Club y sociedad

En los apartados anteriores se ha tratado el club desde sus aspectos internos; es decir, sus variables constitutivas, las peculiaridades de sus estructuras y su cultura. Desde una segunda perspectiva se puede analizar la relación de éste con la sociedad en general o con otras instituciones. Este tema también será expuesto de modo breve tomando algunos ejemplos: 1. las funciones que los clubs realizan en la sociedad y 2. bajo qué perspectivas se puede abordar su relación con el Estado.

Funciones del club

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusión

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

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

Bibliografía

ALCHIAN, A./ DEMSETZ, H. (1972): «Production Information Costs and Economic Organization». En: *American Economic Review*, 62.

BADELT, Chr. (1985): *Politische Ökonomie der Freiwilligenarbeit*. Frankfurt.

COLEMAN, J.S. (1979): *Macht und Gesellschaftsstruktur*, Tübingen.

EASLEY, D./O'HARA, M. (1986): «Optimal Nonprofit Organizations». En: ROSE ACHERMAN, S., ed.: *The Economics of Nonprofit Institutions*, New York/Oxford.

GESER, H. (1980): «Kleine Sozialsysteme». En: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsyschologie*, 32.

HANSMANN, H. (1986): «Economic Theory of Nonprofit Organization». En: POWELL, W.W., ed.: *The Non-Profit Sector*. New Haven-London.

HANSMANN, H. (1980): «The Role of Nonprofit Enterprise». En: *Yale Law Journal*, 89.

HANSMANN, H. (1986): «The Effects of Tax Exemption and other Factors on Competition between Non-Profit and For-Profit Enterprise». En: *Programm on Non-Profit Organization*, Yale University, Working Paper no. 65.

HEINZE, H.G. (1981): *Verbändepolitik und Neokorporatismus*, Opladen.

HORCH, H.-D. (1983): *Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens*, Frankfurt.

JAMES, E. (1986): «New Nonprofit Grow: A Model». En: ROSE ACKERMAN, S., ed. *The Economics of Nonprofit Institutions*, New York/ Oxford.

KROCKOW, C. V. (1972): *Sport und Industriegesellschaft*, München.

LUHMANN, N. (1976): *Funktion und Folgen formaler Organisation*. Berlín.

NAUTZ, J.P. (1987): *Die Durchsetzung der Tarifautonomie in Westdeutschland*, Frankfurt/ Bern/ New York.

NELL-BREUNING, O. (1969): «Subsidiaritätsprinzip». En: W. Bernsdorf, ed. *Wörterbuch der Soziologie*, Stuttgart.

ROSE ACKERMAN, S. (1982): «Charitable Giving and 'Excessive' Fundraising». En: *Quarterly Journal of Economics*, 97.

SIMMEL, G. (1968): *Soziologie-Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, 5 ed.

TITMUSS, R.M. (1971): *The Gift Relationship*, London.

WEBER, M. (1956): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen.

Nicola PORRO,
Dipartimento di Sociologia.
Università di Roma «La Sapienza», Roma, Italia.
Traducción del italiano: Núria Puig
INEF de Catalunya, Barcelona.

EL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO COMO MODELO ORGANIZATIVO. MOVIMIENTOS, SISTEMA Y CAMBIO*

Palabras clave: **clubs deportivos, sociología de las organizaciones voluntarias, sociología política, «arena política», cultura organizativa.**

Abstract

The article analyses sport organisations as a "political arena". *According to this concept, an organisation is a specific social place where persons are involved in complicated and changing relationships of cooperation and conflict, in a symbolic and material play built up on a base of expectations, beliefs and strategies. To illustrate the operating capacity of the concept the article: 1) analyses the main theories regarding the study of the organisations; 2) develops its theoretical dimensions; and 3) takes into account some empirical researches.*

Resumen

El artículo propone analizar las organizaciones deportivas en tanto que *«arena política»*. Según este concepto, una organización es un lugar social concreto habitado por personas enzarzadas en complejas y cambiantes relaciones de cooperación y conflicto, en juegos materiales y simbólicos construidos en base a expectativas, creencias y estrategias. Para ilustrar su operatividad se hace una revisión de las principales teorías que se han ocupado del estudio de las organizaciones, se desarrolla en profundidad desde un punto de vista teórico y se da cuenta de algunas investigaciones empíricas realizadas a partir del mismo.

Introducción

La experiencia social que se produce en la práctica del asociacionismo deportivo puede ser reconstruida principalmente desde dos puntos de vista. El primero tiene que ver con *la vida cotidiana* de un club o de una asociación y la implicación existencial que esta vida tiene para quienes participan en ellos (socios, atletas, técnicos, dirigentes, aficionados, etc.). Esta aproximación enfatiza en la producción de significado por parte del individuo la cual se realiza en una práctica de comunicación, socialización y competición. Por el contrario, el segundo punto de vista se concentra en la *dimensión histórico-*

* Este artículo es la versión escrita de la conferencia de clausura que Nicola Porro impartió en el Congreso «Los retos de las ciencias sociales aplicadas al deporte» que se celebró en Valladolid en octubre de 1994 organizado conjuntamente por la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte (AEISAD) y el Instituto Universitario del Deporte de la Universidad de Valladolid.

cultural; es decir, en las características de la asociación como movimiento de acción colectiva. Este tipo de aproximación se centra más en las relaciones entre *movimiento deportivo* —entendido como el resultado de una historia organizativa específica— y *sistema* deportivo. Un sistema deportivo es más estático y está constituido por instituciones ya consolidadas (federaciones, redes organizativas a nivel local, nacional e internacional).

Debe quedar claro que ambos puntos de vista —el que privilegia la dimensión de la vida cotidiana y el que tiene en cuenta la perspectiva histórico-política— no son incompatibles o inarticulables. Por tanto, un análisis sociológico de la práctica asociativa entorno al deporte no puede prescindir de ninguno de los dos. El esfuerzo teórico y empírico —como veremos más adelante— debe integrar los dos niveles y hacerlos interactuar. Las investigaciones que desde hace algunos años viene realizando el Laboratorio «Deporte y Ocio» del Departamento de Sociología de la Universidad de Roma «La Sapienza» van en esta dirección pero, inevitablemente, reflejan una tradición cultural y un contexto científico en el cual está más consolidada la dimensión político-organizativa ligada a las ciencias políticas.

Las ciencias políticas italianas han heredado de sus padres fundadores (Pareto, Mosca, Michels) una sensibilidad particular sobre el papel del liderazgo en organizaciones y por las cuestiones relacionadas con el control político. Con el tiempo, esta aproximación —que ha sido muy utilizada para el estudio de los partidos y de las organizaciones sociales de masas— ha sido integrada a perspectivas más amplias. La sociología del conflicto de Alain Touraine, por ejemplo, ha tenido una gran acogida en las investigaciones de autores tales como Melucci y Pizzorno los cuales durante los años 70 y 80 han tratado de elaborar nuevos paradigmas de análisis para el estudio de los movimientos de acción colectiva. Entre los años 80 y 90 —especialmente gracias a los trabajos de Panebianco (1989), Zan y Ferrante (1988; 1994), Lanzalaco (1995)— se ha materializado la influencia de la escuela neoinstitucionalista (en particular de March y Olsen) que ha terminado por precisar conceptos clave tales como institucionalización y «arena política».

El concepto de *institucionalización* sirve para expresar la transición de una organización a una fase en la que «mediante la interiorización de valores» (Selznick) éstos comienzan a ser considerados valores «per se» (desarrollando, por ejemplo, sentimientos de lealtad, de pertenencia, de expresividad, de adhesión). El de *«arena política»*, en cambio, se refiere al espacio sociológico en el cual diferentes actores organizativos interactúan mediante alianzas, rivalidades y conflictos de liderazgo. Nuestra hipótesis de trabajo es que una asociación deportiva, en tanto que movimiento (actor organizativo) que interactúa en un sistema abierto con otras organizaciones (ambiente, contexto), constituye una clave de lectura importante para analizar los comportamientos sociales difusos, escalas de valores profundas, tensiones colectivas que no se expresan según los cánones político-ideológicos clásicos. En este sentido, el modelo de «arena política» —que posibilita el estudio del conflicto y el de las contradicciones culturales que surgen de la confrontación entre movimiento y sistema— parece más fecundo y útil que el *de actor organizativo* elaborado por Crozier y Friedberg para el estudio del mundo empresarial.

Además, el modelo de la «arena política» representa un punto de encuentro esencial entre las ciencias políticas y la sociología de las organizaciones. Dicho de otro modo, tal confluencia significa que es necesario redefinir el perfil teórico del análisis organizativo haciendo llegar a las asociaciones deportivas el concepto de «empresa» pero extendiéndolo, tal como escribe P. Gagliardi (1986:29), «... a cualquier sistema cooperativo que para sobrevivir y alcanzar sus objetivos —económicos y no económicos— debe activar relaciones de intercambio lo que significa afrontar problemas de adaptación externa y de integración interna».

En resumen, el encuentro entre perspectivas que se inspiran por un lado de la ciencia política y, por el otro, de la sociología de las organizaciones requiere concebir una organización como (i) *«arena política»* más que como actor organizativo dotada en palabras de Weber de una «racionalidad orientada a la consecución de unos objetivos» («goal oriented rationality»); (ii) experiencia regida por *múltiples lógicas de acción* y no por un solo principio (como es el caso de la racionalidad basada en el análisis de costos y beneficios propia de la empresa tradicional); (iii) movimiento capaz, dentro de ciertos límites, de *construir un ambiente organizativo propio* y no únicamente de adaptarse a los cambios producidos en el entorno exterior.

Estos postulados tienen consecuencias importantes a la hora de afrontar una investigación. En primer lugar, porque exigen prestar mayor atención a los *procesos* y al *cambio* y no tanto al análisis de las estructuras. En segundo lugar, porque obligan a poner de manifiesto la *historia organizativa* de las asociaciones: la reconstrucción del pasado es mucho más relevante que la previsión del futuro, dimensión que, en

cambio, es el objeto principal de los análisis empresariales de mercado. Y todavía más: adoptar una perspectiva integrada (sociológica, histórico-social, estadístico-descriptiva, organizativa) exige que se considere la organización como un *fenómeno complejo* lo que nos conduce también a adoptar una *metodología de investigación prevalentemente cualitativa* (testimonios orales, análisis de textos escritos y documentación gráfica, perfiles profesionales, historias de vida).

De los modelos teóricos a la investigación empírica

Las investigaciones que hemos realizado en el contexto italiano nos han convencido que el estudio de las organizaciones deportivas —tan variadas en cuanto a dimensiones, estructura organizativa, nivel de institucionalización, estructura de los miembros— representa, ni más ni menos, que una extraordinaria oportunidad para analizar con instrumentos innovadores el mundo de las organizaciones en su conjunto. La importante presencia de valores, la complejidad del sistema de motivaciones, las relaciones que mantiene alternativamente son otros subsistemas sociales (político, económico, de la comunicación, educativo), la actuación de diversos agentes de socialización, hacen del sistema deportivo una escenificación casi perfecta de lo que entendemos por «arena política». Pero ello implica una conversión del paradigma analítico con el cual pretendemos estudiar el fenómeno organizativo. Todas las observaciones que hemos hecho hasta ahora convergen en la exigencia de aplicar el *análisis cultural* al estudio de las organizaciones. Tan sólo así será posible englobar en un nuevo paradigma las categorías de mito, símbolo, ritual, ideología y creencia que son fundamentales para alcanzar los objetivos que nos hemos fijado. Debe subrayarse que el análisis cultural de las organizaciones se va confirmando como un paradigma alternativo tanto del viejo modelo funcionalista (estudio de los sistemas y de las contingencias) como de las interpretaciones «empresariales» del concepto weberiano de acción organizativa. Desde una óptica teórica el análisis cultural puede constituir un paso fundamental para superar la contraposición anacrónica entre análisis formal y estructural —que tan sólo se interesa por los datos cuantitativos, las normas codificadas, los perfiles morfológicos— y el análisis «informal» basado en la vivencia cotidiana. Sabemos que esta contraposición ya se da en Tönnies (*Gemeinschaft* versus *Gesellschaft*) y vuelve a plantearse en Durkheim y en Weber que han inspirado una sociología de la racionalidad basada en el estudio de la industrialización de la economía y la burocratización del Estado y de las instituciones políticas. Para Durkheim (1893) las relaciones comunitarias constituyen el antídoto de la anomía. Para Weber (1922) la tendencia a la burocratización puede ser eficazmente contrarrestada por la emergencia de una fuerza eminentemente no racional, tal como el liderazgo carismático. En los orígenes de la sociología, análisis racional y prospectiva cultural se plantean en una relación dialéctica. Más tarde, en cambio, cuando surgen investigaciones especializadas en temática organizativa, se consolida un modelo de análisis que, anulando toda perspectiva cultural de la vida organizativa, se concentra casi exclusivamente en la diferenciación de tareas, la impersonalidad de las normas, la legitimación jerárquica de la autoridad. Las intuiciones weberianas van siendo progresivamente doblegadas a una aproximación funcional, instrumental y empresarial. Tan sólo en 1945 Simon trata de recuperar la dimensión cultural de la empresa pero también deber ser subrayado que lo hace en el marco del paradigma de una racionalidad administrativa (racionalidad limitada). El paradigma formalístico, que privilegia inevitablemente el estudio descriptivo y cuantitativo (estructura, tecnología), presenta, sin embargo, la gran ventaja de poder ser aplicado fácilmente tanto en los microsistemas (tales como las empresas o los grupos de trabajo) como en las grandes organizaciones (partidos, Iglesia, sindicatos) y a sus exigencias de aplicación. Sin duda es debido al éxito competitivo del sistema empresarial japonés que en los años 70 la sociología de las organizaciones vuelve a interrogarse sobre el papel de la cultura y del simbolismo en las mismas. Y durante el mismo período las metáforas organizativas más innovadoras (el *«garbage can»* de Cohen; el *«loosely coupled system»* de Weick) se desarrollan al margen de los ambientes sociológicos acreditados de las teorías organizativas en Norteamérica.

Superada la inadecuada metáfora de la máquina, así como la del organismo en el estudio de las organizaciones, se ha ido afirmando poco a poco la centralidad de la dimensión simbólica y cultural y la necesidad de aplicar métodos de investigación holísticos, interpretativos e interactivos. Tal como ha sido sintetizado por Smircich (1981), tan sólo así puede volverse a estudiar qué *es* una organización, liberándose, en consecuencia, el imperativo clasificatorio que se centra en el *qué tiene una organización*. No sólo la sociología pero también la antropología y la psicología social insisten en la importancia de este nuevo tipo de investigaciones. Y, en el contexto de la sociología, hay filones que hasta ahora se han utiliza-

do poco para estos fines y que son de máxima utilidad. Se trata, entre otros, de la fenomenología de Berger y Luckmann, del interaccionismo simbólico de Goffman y Blumer, de la etnometodología de Garfinkel y de la tradición etnográfica de la escuela de Chicago. En Italia, Dal Lago ya ha aplicado con éxito estas categorías analíticas en algunas investigaciones sobre los aficionados a espectáculos deportivos. Y ya de modo más general, esta ampliación del objeto de estudio y esta redefinición de los métodos de investigación permiten recomponer progresivamente la distinción entre dos ámbitos de observación del asociacionismo deportivo (dimensión de la vida cotidiana/análisis político-institucional) en relación al cual el presente artículo esboza algunos aspectos. Es preciso, ahora, concretar algunas hipótesis de trabajo que nos permitan transferir sobre el terreno el mencionado paradigma teórico.

Sin duda ha quedado claro que la perspectiva teórica de nuestra investigación se centra en considerar las organizaciones deportivas como *entidades culturales y simbólicas* (Alvesson y Berg, 1992). Dicho en otras palabras, es fundamental tener en cuenta la cuestión de la *producción de significado* que se realiza a través de la experiencia asociativa. Nuestra perspectiva de análisis trata de reconstruir esta producción de significado mediante el diseño de las dinámicas colectivas que han ido gestándose en la organización objeto de estudio y considerada como una «arena política». Ello significa entender la historia organizativa como un *proceso longitudinal* (Pettigrew, 1979) definido por tres dimensiones fundamentales (tabla 1):

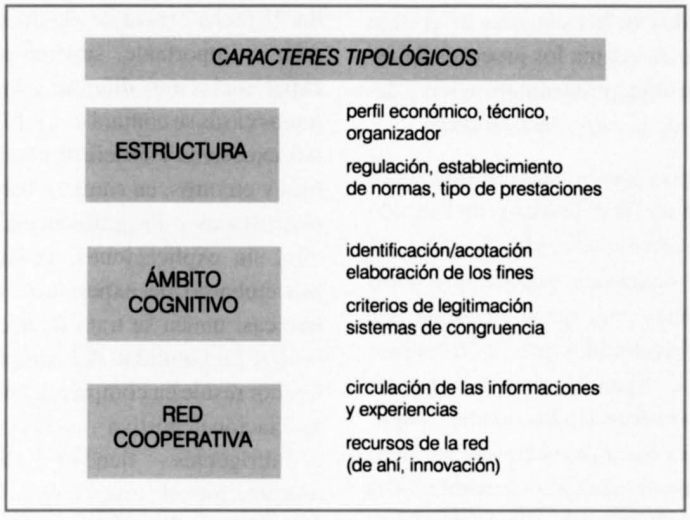


Tabla 1. La organización deportiva como institución.

(i) la que se refiere a su *estructura* (perfil económico, técnico, de gestión, estructura de la población asociada);

(ii) la que interpreta la organización como *ámbito cognitivo* en el contexto del cual se gesta paulatinamente el sentimiento de una misión, la identificación de unos objetivos, criterios de legitimación y sistemas de lealtad;

(iii) la que, por último, analiza las relaciones de la asociación con otros actores organizativos en el marco de una *red cooperativa* (un ejemplo sería la adhesión de un club polideportivo a una o varias federaciones deportivas nacionales lo cual impone un sistema de vínculos pero también ofrece un conjunto de oportunidades que facilita la circulación de informaciones y experiencias construyendo una «red» y haciendo posible de este modo la innovación).

El descubrimiento de la cultura organizativa

Por lo que se refiere al punto (i) es obvio que la investigación debe obtener en primer lugar una serie de informaciones estadístico-descriptivas. Debemos saber en concreto de qué cosa (asociación) nos estamos ocupando: cuántas personas están asociadas, cuál es la estructura según sexo y edad de las mismas, cuál es el funcionamiento de la gestión administrativa, qué personal técnico está vinculado a la asociación, cómo se financian las actividades, qué programas se desarrollan, qué organigramas de funcionamiento tiene, etc. Sin embargo, lo que es más importante respecto a esta recolección de datos estadístico-descriptivos es que no se centren en un momento dado al modo de una fotografía en un momento dado sino que den una imagen *del tiempo* de la asociación. Ello significa disponer de una serie de informaciones de tipo diacrónico (secuencias estadísti-

cas relativas al pasado de la organización; reconstrucción de los cambios producidos en los sistemas de gestión teniendo en cuenta los procesos de especialización, profesionalización y definición de la estructura jurídica).

La recopilación de estas informaciones no suele ser fácil: los datos no han sido siempre archivados y clasificados y, en muchas ocasiones, sucede que datos importantes para quien investiga han sido infravalorados por los responsables de la organización por lo que no facilitan el acceso a los mismos. Algunas veces las informaciones son deliberadamente ocultadas y manipuladas por razones que tan sólo se comprenden al final de la investigación. El celo o la desconfianza en dar a las personas que investigan la información nace de temores inconscientes hacia el hecho que el análisis científico desmitifique —y hasta ponga en ridículo— ciertas «mitologías organizativas» que alimentan el patrimonio simbólico, y hasta la identidad cultural, de la asociación. Paradójicamente, estas dificultades iniciales tienen mucho valor para el desarrollo de la investigación puesto que ayudan a entender la organización en tanto que sistema de símbolos y de significados. En términos técnicos hay que esforzarse por recopilar cuanto material sea posible (los datos de las investigaciones son para los sociólogos como los cerdos para los campesinos: nunca se tira nada), y no solo cuantitativo pero también relativo a «literatura gris» (biografías de dirigentes, actas de las reuniones, documentos de circulación interna, contratos y acuerdos que se hayan establecido, etc) y fuentes periodísticas (periódicos deportivos, prensa local, boletines, etc). En la mayoría de ocasiones la sistematización de estos datos plantea más problemas que no los resuelve. Aparecerán informaciones contradictorias, aparentemente incongruentes con las hipótesis de trabajo, incertidumbres sobre la fecha exacta de algún acontecimiento importante, superposición de experiencias muy diferenciadas. En algunos casos se contará con informaciones excesivas y difícilmente clasificables y en otros, en cambio, habrá noticias escasas o insignificantes; y, todo ello, sin explicaciones convincentes. Sin embargo, la experiencia muestra que casi nunca se trata de hechos casuales. La habilidad del equipo investigador reside en comprender porqué la asociación deportiva —o, mejor dicho, sus dirigentes— tienden a transmitir una determinada imagen de su historia. *Y ésta es precisamente la primera fase en el proceso de descubrimiento de su cultura organizativa latente.*

La segunda fase de esta primera parte del trabajo es totalmente cualitativa; consiste en someter a un cierto número de interlocutores clave (directivos y ex directivos, técnicos, atletas, personas asociadas, patrocinadores, periodistas) a entrevistas libres en el transcurso de las cuales tan sólo se les dice que nos «ayuden a entender». Dichas entrevistas son llevadas a cabo de modo totalmente informal (sin ningún tipo de guía de entrevista previa) y se pretende con ellas alcanzar tres objetivos:

- Integrar, completar y verificar las informaciones «objetivas» recogidas.
- Ganarse la fidelidad y la colaboración de los interlocutores.
- Precisar el modo cómo a través de la memoria histórica que se ha dejado expresar y reconstruir libremente (de ahí el interés de no utilizar entrevistas estructuradas) las personas entrevistadas razonan sobre los procesos de regulación dentro de la organización, la definición de normas y la cantidad y calidad de las prestaciones ofrecidas por la asociación precisando en todo momento los destinatarios y los objetivos prioritarios.

Historia, memoria, significado

Cuando se aborda el tema de los principios normativos y de las opciones organizativas (más orientada a valores o a objetivos) de hecho ya hemos comenzado a investigar el tema complejo y fascinante de la *producción cognitiva* de la asociación. Al reconstruir la historia organizativa descubrimos que siempre tiene un momento de *fundación* (en algunos casos de refundación si se trata de una asociación que surge como escisión de experiencias asociativas previas) que no coincide necesariamente con el acta legal de constitución. Ello coincide con el momento en que los «padres fundadores» definen la *misión* estableciendo al mismo tiempo los *fines de la asociación*, los modos de *legitimación* de sus acciones y proponiendo un mapa de «*congruencias*». La fundación (tabla 2) suele consistir en la constitución de un grupo de pioneros así como la presencia de una o varias personalidades carismáticas. El «mito de fundación» se ocupa de rememorar el acontecimiento y reelabora simbólicamente las intenciones y las opciones que se efectuaron. Entre ellas es muy importante la definición del territorio social, cultural y simbólico en el marco del cual la asociación decide actuar. La opción de dedicarse a un deporte colectivo, renunciando al profesionalismo en favor del amateurismo sería un ejemplo de definición del territorio organizativo. No es casual que muchos «mitos de fundación» se materialicen en la lucha por la conquista material de un territorio: el espacio de la competi-

ción o de entrenamiento que se disputan varios grupos de practicantes cada uno de los cuales está convencido que los demás constituyen un obstáculo simbólico y deciden defender a toda costa el propio espacio vital. El último momento estratégico de la fundación es la elaboración de *símbolos y normas de identificación* los cuales permiten distinguir al grupo respecto a todos los demás. La elección de los colores del equipo —que tiene un significado simbólico muy importante— es el primero y más elemental de los momentos de constitución de prácticas de auto-identificación (desde sus orígenes los seguidores de fútbol en Roma son las «*águilas* blanquiazules y los *zorros* rojoamarillos» que corresponden a los que apoyan al Lazio y los que lo hacen con el Roma). Sin embargo, las normas de identificación van más allá de símbolos externos ya que de modo progresivo van constituyendo códigos de comportamiento, formas de convivencia y reglas de relación con el entorno.

De este modo, la vida asociativa se convierte en un lugar social que *produce significados* para quienes participan de ella orientando asimismo las actividades y estimulando la lealtad hacia la asociación. Tal fenómeno es válido para cualquier tipo de asociación pero el impacto simbólico del deporte es tan grande que potencia enormemente el carácter cognitivo de la experiencia. Pertenecer a un club elitista —dedicado a prácticas distintivas— refleja una búsqueda de estatus pero también contribuye a que las personas reunidas por este interés definan una visión del mundo en el cual determinadas reglas del juego social —tanto formales como informales— sean confirmadas y se hagan visibles a través de estilos de vida, expresiones del lenguaje, modos de vestir y formas de comportamiento. Del mismo modo, vincularse a movimientos de deportistas «pasivos», como es el caso de los seguidores de fútbol, exige asumir ciertos esquemas cognitivos que son el producto (más allá de expresiones momentáneas de pasión deportiva) de múltiples elementos de identidad y que exigen un comportamiento estratégico denso en implicaciones psicológicas. En algunos países, entre los cuales se halla Italia, importantes experiencias asociativas en el campo del deporte se han desarrollado en el seno de redes organizativas muy extensas que pueden ser caracterizadas como auténticas «subculturas» (Porro, 1995). Es el caso del asociacionismo deportivo católico —que desde inicios de siglo y sobre todo después de la guerra se ha dado a conocer como una cultura y una experiencia de sociabilidad opuesta al modelo estatal— o de la red organizativa de la izquierda que se gestó a raíz de la caída del fascismo. En estos casos, la adhesión a una práctica asociativa se mezcla con un sistema de valores y de lealtad de fuerte componente ideológico. Todo ello ha dado lugar a una representación cognitiva que, por un lado, ha privilegiado algunas dimensiones del deporte (como instrumento pedagógico o como medio de reivindicación de un derecho social) y, por el otro, ha transmitido al sistema político un conjunto de valores ligados al uso del cuerpo y a la ética de la competición que no formaban parte del discurso político tradicional. A través de estos ejemplos y de otros que se podrían sugerir puede verse con claridad la naturaleza del espacio cognitivo del asociacionismo deportivo que se presenta como una especie de lente a través del cual se revelan dinámicas de conflicto, de mediación, de construcción de coherencia y de lealtad. Procesos que no son siempre lineales o indoloros: la definición o eventuales cambios de los objetivos organizativos, las tensiones que se reproducen cíclicamente, las resistencias a la innovación o al cambio, tienen sus raíces en un aparato cognitivo estructurado y muy elaborado simbólicamente. Podemos hablar, en resumen, de una «*arena cognitiva*» que es el factor central para definir el concepto de «arena política» cuya amplitud es mayor.

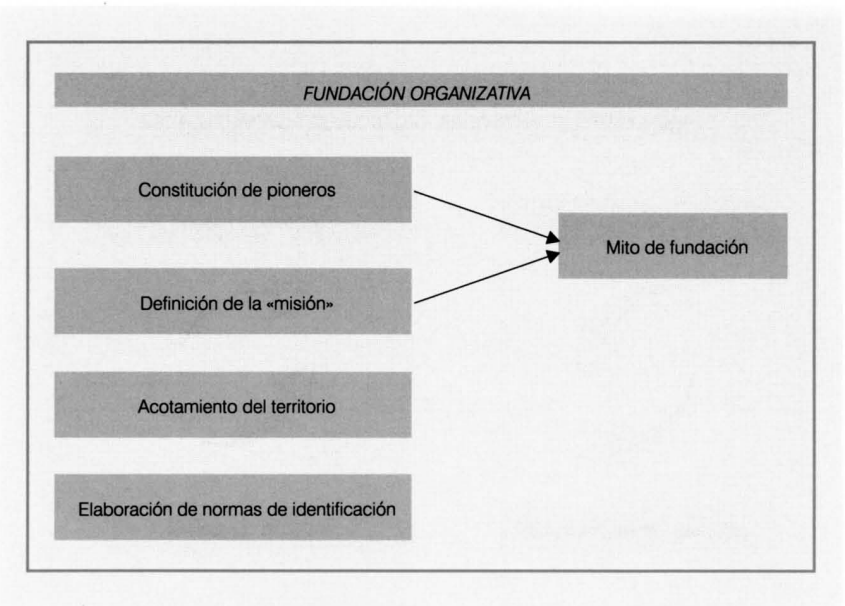


Tabla 2. La fase de fundación.

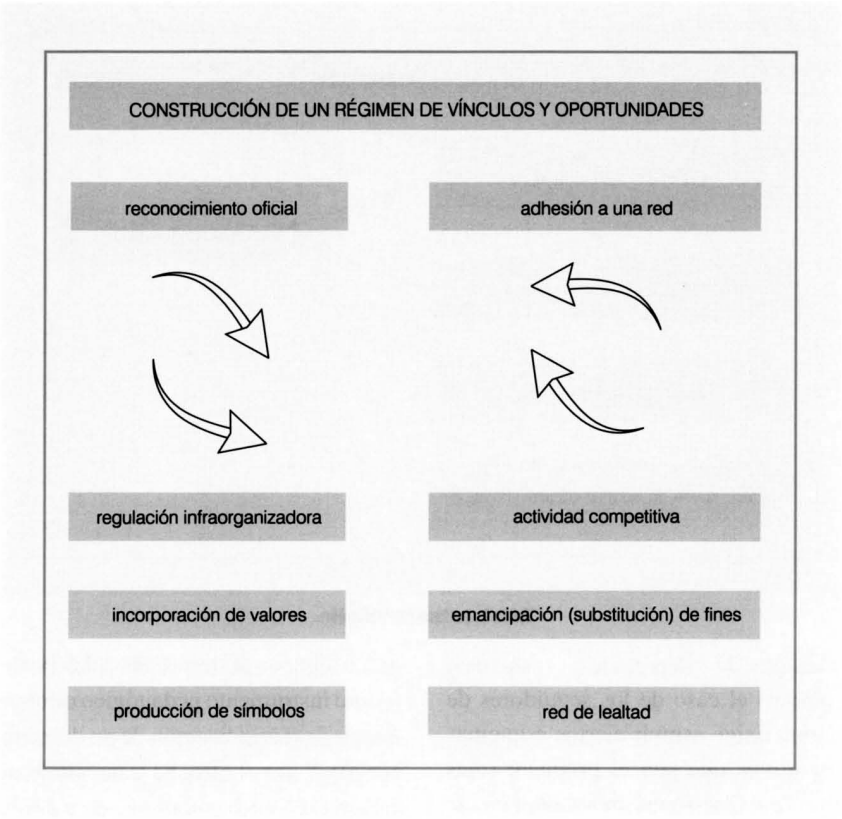


Tabla 3. Institucionalización.

Un proceso de institucionalización

La práctica deportiva, sin embargo, no es únicamente una práctica social. Se trata también de una actividad institucional muy precisa que se manifiesta en procesos de institucionalización. Selznick (1957) define la institucionalización como una «infusion with values» de una organización. En nuestro caso podemos hablar de incorporación de valores, comportamientos y estrategias que no pueden ser reducidos a una simple actividad instrumental o a los imperativos técnico-funcionales de la asociación o del movimiento. Para ser más claros: un grupo de amigos, apasionados por el tenis, pueden dar vida a un club que durante un largo período va adelante con éxito satisfaciendo una serie de imperativos funcionales (ofrecer un terreno de juego, agrupar un núcleo de personas, rentabilizar los recursos financieros). Sin embargo, si este club decide afiliarse a la federación nacional de tenis, realiza una opción que le ata a un sistema de vínculos: ofrecer ciertas actividades, dar a la federación una parte de las cuotas de los miembros, adherirse al estatuto federativo, censar a las personas afiliadas, etc. A cambio, recibirá una legitimización de tipo institucional y será integrado en una red de intercambios y oportunidades: sus actividades serán dadas a conocer (lo que exigirá en contrapartida que sean públicas, abiertas a todo el mundo), gozará de beneficios fiscales y asistencia técnica (a cambio de someterse a auditorías y a valoraciones respecto a la rentabilidad de sus actuaciones), será integrado en un programas de competiciones regionales, nacionales o internacionales según los casos, etc. La institucionalización implica, en suma, ser inserido en una red organizativa (o *interorganizativa* como es el caso de los circuitos de los clubs de tenis) que a su vez obliga a que el club desarrolle modos de funcionamiento menos informales: será necesario que el club tenga un ámbito de actuación relativamente especializado aunque capaz de cooperar con otras organizaciones. En el caso de una asociación polideportiva hasta puede plantearse un problema de coexistencia de redes infra e interorganizativas múltiples (la asociación agrupa varias especialidades en un único contenedor organizativo pero cada una de las secciones está vinculada a circuitos y federaciones diferentes). Con la institucionalización los movimientos deportivos entran a formar parte de uno o más sistemas de modo que aceleran y potencian la comunicación entre experiencias e incorporan en su cultura organizativa elementos esenciales de una identidad que desborda el ámbito limitado de las asociaciones. En la tabla 3 puede verse un resumen de los elementos principales de esta fase. Tan sólo en el momento de la institucionalización se puede hablar de un *paradigma* organizativo que reúna al mismo tiempo la estructura, la «arena cognitiva» y la pertenencia a una red de cooperación. La noción de paradigma, que tomamos de la acertada propuesta de Kuhn (1970) en relación a las revoluciones científicas, es bastante controvertida y, en algunos casos, demasiado ambigua, para ser útil en el momento de reconstruir una historia organizativa. Por ello y, de acuerdo con nuestros intereses, hemos precisado el concepto considerando un paradigma como una manifestación no necesariamente consciente (i) de generalizaciones simbólicas que no se ponen en duda; (ii) de un conjunto de creencias implícitas y/o

de dogmas; (iii) de valores fundamentados en sentimientos de pertenencia; y (iv) de soluciones concretas «ejemplares» dadas en el pasado a problemas de particular relevancia para la organización y que han entrado a formar parte de la memoria colectiva. El objetivo principal de la fase de la investigación dedicada a la definición del modelo (que comprende, además de la estructura, el ámbito cognitivo y la red cooperativa de referencia) se centra precisamente en el análisis de los paradigmas que han precedido los momentos de cambio en la asociación y que han representado el contenido cognitivo de la misma.

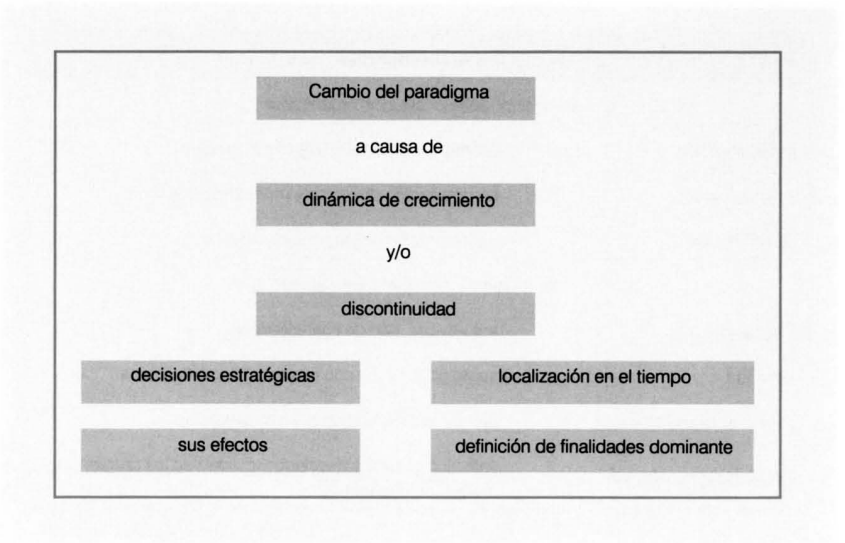


Tabla 4. Cambio de paradigma.

Propuestas metodológicas

Schein (1985), en una contribución metodológica de gran interés para el estudio de las organizaciones, ha distinguido tres niveles de análisis: el de las *«expresiones visibles»*, que puede deducirse a partir de la observación directa y la documentación oficial; el de los *valores*, que pone de manifiesto las razones conscientes de la experiencia organizativa; el de los *asuntos «implícitos»*, aceptados como algo natural por todo el mundo, a través del cual se detecta la identidad profunda de la organización.

El primer nivel consta de materiales fáciles de recolectar aunque difíciles de interpretar: en una observación superficial las tendencias a la homogeneización del lenguaje, de los estilos y hasta de las expresiones simbólicas —todas ellas efecto de la institucionalización— hacen muy difícil penetrar en el meollo cultural de la realidad indagada. Por el contrario, el nivel de los valores «manifiestos» puede ser reconstruido a partir de entrevistas y análisis de documentos que hagan emerger la producción de significado surgida a raíz de la práctica asociativa. Pero únicamente mediante entrevistas en profundidad será posible hacer emerger el nivel de las obviedades —de lo que parece evidente y que, en cambio, no lo es— en tanto que dimensión latente de la cultura organizativa. Ahora bien, si nos interesa reconstruir, no sólo el paradigma dominante en el momento de la investigación, sino también la secuencia histórica a lo largo de la cual se han producido cambios de paradigma (por dinámicas de crecimiento o por discontinuidad, como efecto de decisión estratégica de los líderes o por la influencia de factores ambientales, véase tabla 4) debemos elegir el fatigoso camino de una aproximación multidimensional. Ello responde a una hipótesis de trabajo más avanzada y que responde a una definición morfológica de la organización (para quien desarrolla la actividad; qué «produce»; cómo lo realiza). Si además se pretende identificar la organización con tres funciones todavía mas complejas: *el modo cómo socializa a* los nuevos miembros, o qué tipo de representaciones de sí misma o de sus valores tiende a reproducir; *cómo responde/ha respondido a los acontecimientos críticos* que han marcado la historia organizativa; *qué creencias y temas han sido elaborados y reelaborados* por los actores de la cultura organizativa (fundadores, líderes). Este tipo de aproximación requiere a nivel empírico lo siguiente:

(i) realización de entrevistas en profundidad a personajes que podamos identificar como «agentes de socialización» y que no necesariamente coinciden con el grupo de dirigentes.

(ii) una reformulación de la hipótesis de trabajo sobre la historia organizativa que ha sido reconstruida en la primera etapa de la investigación. Se trata de hacer una auténtica «biografía de la asociación» haciendo confluir los datos de documentos con los de entrevistas en profundidad que muy bien pueden basarse en la guía propuesta por Kikulis, Slack y Hi-

Temas propuestos	
en relación a la constitución organizativa	
especialización	diferenciación de tareas y competencias
estandarización	homologación de reglas y procedimientos
centralización	concentración de los núcleos decisorios
en relación a los valores asociativos	
orientación	auto-ayuda, tipo de financiamiento
actividad	servicios, relación con el mercado, prestaciones
principios organizativos	coordinación, jerarquías, profesionalismo
valoración de la eficacia	satisfacción de los asociados, calidad de los programas, resultados técnicos

(Cfr. Kikulis, Slack, Hinings, 1992)

Tabla 5. Guía de entrevista.

nings (1992) que figura en la tabla 5. Esta guía de entrevista contiene los siete argumentos clave que —en vistas a un correcto análisis de los procesos de cambio organizativo— deben ser profundizados por las personas entrevistadas. De todos modos, corresponde a quien entrevista valorar el momento que debe introducir los temas y hasta introducir nuevas cuestiones si así le parece.

(iii) un análisis del tipo que Turner (1974) ha denominado los «dramas sociales» a través de los cuales se han puesto de manifiesto las creencias y los problemas latentes. La fundación, la institucionalización, el cambio de paradigma son acontecimientos críticos durante los cuales la «arena cognitiva» ha sido sometida a tensiones donde se manifestaban diferentes visiones del mundo y que al mismo tiempo han permitido hacer emerger las personas líder capaces de interpretar/descifrar la realidad.

(iv) la construcción final de un mapa de lectura centrado en períodos (en general son marcados por los eventos críticos de la historia organizativa) y un esquema interpretativo que debe ser discutido y confrontado con personas que hayan vivido la realidad que se analiza. No se trata de obtener el beneplácito de los entrevistados sino de ver sus incomodidades, embarazo y sus reacciones en general en el momento de ser informados sobre los resultados de la investigación puesto que son la mejor garantía para saber si nuestra investigación ha tocado algún punto sensible y poco visible de la cultura organizativa.

Consideraciones finales

Las investigaciones efectuadas sobre experiencias asociativas significativas en el contexto italiano —tales como la red «especializada» del deporte militar o la red del deporte para todos (a través de la experiencia de la UISP, «Unión Italiana de Deporte para Todos»)— confirman buena parte de las hipótesis de trabajo y, al mismo tiempo, nos ayudan a perfeccionar los métodos empleados. El punto fundamental al que debe hacerse frente es la problematización y contextualización de todas las informaciones recogidas. Los datos no hablan por sí solos sino que deben ser «interrogados» para poder leer más allá de los símbolos, la retórica, los lugares comunes, los lenguajes estereotipados tan abundantes en la cultura deportiva. Al mismo tiempo, datos y testimonios son colocados en su contexto temporal específico evitando así generalizaciones indebidas o tentaciones de proyectar en el pasado claves de lectura elaboradas para comprender situaciones sucesivas. Mediante un examen no superficial se descubrirá que cada «cultura organizativa» es en realidad un mosaico de subculturas y de microhistorias atravesadas inevitablemente por conflictos e interpretaciones diferenciadas. Hablamos de las organizaciones como «arena política» porque éstas son siempre sistemas políticos disimulados ya que en realidad —al igual que en cualquier otra organización— lo que se pone en juego son las relaciones de poder. Los conflictos latentes explotan en momentos críticos durante los cuales se producen cambios de paradigma. En algunos casos el conflicto no se resuelve y se asiste al final de la experiencia asociativa o a otras formas de desinstitucionalización (Oliver, 1992). Las situaciones críticas se pueden hacer visibles a través de los dramas sociales que generan, durante los cuales la cultura organizativa se ve obligada a autoexplorarse de modo que aparecen redes de roles, funciones latentes, problemas no discutidos. Los mitos y los

símbolos deben ser interpretados como «valores que han tomado la forma de imágenes» y, en este sentido, son sumamente útiles para el análisis cultural (según Meyer y Royan, 1977, las formas organizativas reflejan siempre los mitos institucionales originarios). Así, cuando convencionalmente hablamos de «producción de significados» debemos ser capaces de proporcionar elementos empíricos de este concepto tales como los símbolos, el lenguaje, las ideologías y las creencias. Un ritual, por ejemplo, representa en modo estilizado el orden social en base a los ejes sacro-profano, puro-impuro. Cuando un mito se percibe como «legítimo» escenifica de modo dramatúrgico los orígenes y transformaciones de una experiencia organizativa. El mito sirve para generar dedicación (movilización), para rememorar una imagen que actualiza la misión fijada en los orígenes de la asociación, para producir sentimientos de adhesión comunitaria, erigiendo de este modo muros y límites simbólicos (piénsese en la jerga empleada, la delimitación de los espacios, el uso de los uniformes como elementos reveladores de la experiencia deportiva). En definitiva, tanto la organización como su ambiente pueden ser estudiados desde una perspectiva simbólica. Y es importante destacar —tal como señalábamos al principio del artículo— que una organización es capaz de producir su propio ambiente y ello no sólo por una simple adaptación funcional a las modificaciones del entorno. Este papel activo de la organización presupone una gran capacidad de los líderes para construir una representación convincente de la realidad (aproximación cognitiva). Los líderes orientan las coherencias y las producciones de significados pero el cambio organizativo —en tanto que cambio de paradigma, no únicamente adecuación a nuevas tareas, tecnologías o rutinas— tan sólo es posible si viene precedido de un proceso de *deshielo cognitivo* durante el cual las viejas congruencias y axiomas perecen y dejan emerger dinámicas de innovación. En este sentido, la cultura organizativa representa una producción constante aunque su transformación sea muy lenta y un verdadero cambio de paradigma sea siempre algo muy incierto.

En las investigaciones realizadas, así como en la literatura consultada al respecto, tales hipótesis de trabajo son plenamente confirmadas. Si observamos, por ejemplo, los procesos que condujeron a la transformación del deporte militar al principio de los años 60 (de deporte de tiempo libre en los cuarteles a constitución de una estructura especializada con elevado grado de profesionalización y estrechamente vinculada a los programas olímpicos del CONI «Comité Olímpico Nacional Italiano») o la innovación radical experimentada en el seno de la UISP entre los años 80 y 90 que de ser una organización de deporte popular —orientada a reivindicar el derecho de todos los ciudadanos a la práctica del deporte— a un movimiento de deporte para todos, «a la medida de cada cual» —inspirado en el principio del «rendimiento relativo» y no absoluto orientado a la consecución de la performance— también descubrimos otro datos de enorme interés. Comprobamos que la innovación, el cambio de paradigma, casi nunca se produce como resultado de una reflexión consciente y responsable de los líderes como consecuencia de una experiencia negativa la cual los dirigentes han sido capaces de «metabolizar» en forma de cambio positivo. Las organizaciones raramente aprenden. Por el contrario, observamos que el cambio se produce como resultado del triunfo en el seno de la organización de una subcultura «desviada» respecto al paradigma dominante en cuya línea —que es como un territorio inexplorado— los nuevos líderes se aventuran a introducirse. Raramente un nuevo paradigma aparece en ausencia de antagonismos lo que no obvia que su modo de producción pueda efectuarse de tres modos distintos: cambio, revolución o transformación paulatina.

El análisis cultural de las organizaciones deportivas, si se efectúa con el rigor y la paciencia necesarios para no dejarse llevar por primeras impresiones, es el instrumento más adecuado y poderoso para captar las múltiples y complejas dimensiones en el marco de las cuales se desarrolla la experiencia de la práctica deportiva: una metáfora de la modernidad constituida a partir de demandas individuales de significado y también de expresividad y respuestas colectivas que se producen en contextos estructurales y simbólicos atravesados por un sistema de vínculos y oportunidades. Desde esta óptica, y ya como conclusión, nos referimos a las reflexiones iniciales diciendo que la «arena política» no representa una abstracción sociológica pero un lugar social concreto habitado por personas enzarzadas en complejas y cambiantes relaciones de cooperación y conflicto, en juegos materiales y simbólicos construidos en base a expectativas, creencias y estrategias. Pocas experiencias ofrecen tantas posibilidades de traducir en representaciones sociológicamente eficaces esta incesante dialéctica entre mundo vital y sistema social como es el caso de la deportiva.

Bibliografía

ALVESSON, M.; BERG, P.O. (1992): *Corporate culture and Organizational Symbolism*, Berlin, Walter de Gruyter & Co.

DURKHEIM, E. (1893): *De la division du travail social*, Paris, F. Alcan.

FERRANTE, M.; ZAN, S. (1994): *Il fenomeno organizzativo*, Roma, Nis.

GAGLIARDI, P. (1986): «Teoria dell'organizzazione e analisi culturale». En GAGLIARDI, P.: *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisis organizzativa*, Torino, Petrini, p.11-30.

KIKULIS, L.; SLACK, T.; HININGS, B. (1992): «Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in National Sport Organizations». En *International Review for the Sociology of Sport*, 24, vol.4, p.343-369.

KUHN, T.S. (1970): *The structure of scientific revolution*, Chicago, Ill., Universty of Chicago Press.

LANZALACO, L. (1995): *Istituzioni, organizzazioni, potere. Introduzione all'analisi istituzionale della politica*, Roma, Nis.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. (1977): «Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony». En *American Journal of Sociology*, 83, vol.2, p.340-363.

OLIVER, C. (1992): «The antecedents of Deinstituzionalization». En *Organization Studies*, 13, vol.4, p.563-588.

PANEBIANCO, A., a cura di (1989): *L'analisi della politica. Tradizioni di ricerca, modelli, teoria*, Bologna, Il Mulino.

PETTIGREW, A.M., (1979): «On studying organizational cultures». En *Administrative Science Quaterly*, 24, p.570-581.

PORRO, N., (1995) *Identità nazione, cittadinanza. Sport, società e sistema politica nell'Italia contemporanea*, Roma, Edizioni Seam.

SCHEIN, E.H., (1985): «Coming to a New Awareness of Organizational Culture». En *Sloan Management Review*, 25, vol.4, p.3-16.

SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration*, Evanston, Ill., Harper&Row.

SIMON, H.A., (1945): *Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative organization*, New York, Free Press.

SMIRCICH, L. (1981): *The concept of culture and organizational analysis*. Comunicación presentada en Conference ICA/SCA, Alta Ut., Julio.

TURNER, W., (1974): *Dramas, fields and metaphors: symbolic action in human society*, Ithaca, N.Y., Cornell University Press.

WEBER, M., (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tubingen, Mohr.

ZAN, S., a cura di (1988): *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino.

Trevor Slack,
School of Physical Education, Sport & Leisure De Montford University. Bedford, Inglaterra.
Tim Berrett,
The Faculty of Physical Education and Recreation. The University of Alberta. Edmonton, Alberta, Canadá
Traducción del inglés: Núria Puig, INEF de Catalunya, Barcelona.

LA NATURALEZA ESTRATÉGICA DE LA ESPONSORIZACIÓN DEPORTIVA

Palabras clave: **esponsorización empresarial, esponsorización estratégica, clubs deportivos, sociología de las organizaciones.**

Abstract

The article its about sponsorship. Concretely company sponsorship understood as the contribution in money or in kind of a company, to an activity (in our case a team, event or sports organisation) with the aim of reaching company objectives. The first part reviews previous studies, in particular, their contributions and limitations. In continuation, the methodology with which the investigation has been carried out is detailed. The results are centred on the following three points: the relation of the sponsorship to the general company strategy, the decision to sponsor and sponsorship as a strategic success. The conclusion, points out the importance of knowing the sponsoring strategies of companies so that clubs can negotiate the best financial conditions for themselves.

Resumen

El artículo aborda el tema de la esponsorización. En concreto la esponsorización empresarial entendida como «la contribución en dinero o en especies de una empresa a una actividad (en nuestro caso un equipo, evento u organización deportivos) con la expectativa de alcanzar objetivos empresariales». El primer apartado trata de los estudios previos poniendo de manifiesto sus aportaciones y límites. A continuación, se detalla la metodología con que se ha abordado la investigación llevada a cabo. Los resultados se centran en los tres puntos siguientes: la relación de la esponsorización con la estrategia empresarial general, la decisión de esponsorizar y la esponsorización como éxito estratégico. En las conclusiones se reflexiona sobre la importancia de conocer las estrategias de esponsorización de las empresas para que los clubs puedan negociar en las mejores condiciones el apoyo financiero de las mismas.

Introducción

Durante más de veinte años las Federaciones Deportivas Canadienses (FDC) han obtenido fuerte apoyo financiero del Gobierno Federal. En la mayoría de casos, la principal fuente de ingresos procedía del mismo. Sin embargo, la recesión económica que se inició a principios de los 80 hizo que el gobier-

no tuviera que plantearse un orden de prioridades en la concesión de subvenciones. Pese a que las FDC hasta llegaran a tener un aumento de las mismas, la idea de dirigirse al sector privado para aumentar las fuentes de ingresos fue siendo progresivamente discutida a lo largo de los ochenta (Canadá, 1986; Christie, 1984). Dichas discusiones se plantearon de modo todavía más generalizado a raíz de que el Gobierno Federal publicara el «Task Force Report on Sport», Hacia *el 2000*, en 1988. En el documento se decía que las federaciones deberían aumentar en un 10% su autofinanciamiento entre 1988 y 1992 y que otro 5% debería producirse entre 1992 y 1996. Desafortunadamente, la descalificación de Ben Johnson en los 100 metros lisos de los Juegos Olímpicos de Seúl, hizo que el gobierno se desdijera de muchas de las recomendaciones hechas en el «Task Force». Además en el «Task Force Report», *«Deporte: el camino para ir adelante»* (Canadá, 1992), se manifestaba definitivamente incapacidad del gobierno para seguir financiando a un número tan elevado de federaciones y al nivel que lo había hecho hasta el momento. Se sugería que las federaciones redujeran su dependencia de las finanzas gubernamentales y que ampliaran sus fuentes de ingresos. Para alcanzar tal finalidad se les aconsejaba «diversificar las fuentes de financiamiento, tradicionalmente procedentes del gobierno, substituyéndolas por otras nuevas y creativas» (Canadá, 1992:243). Dado que no se daba una definición concreta del significado de «nuevas y creativas fuentes» la implicación más clara que se deducía era que las federaciones debían dirigirse hacia el sector empresarial e intentar conseguir algún tipo de acuerdo de esponsorización para sus deportes respectivos. Se entiende por *esponsorización empresarial* «la contribución en dinero o en especies de una empresa a una actividad (en nuestro caso un equipo, evento u organización deportivos) con la expectativa de alcanzar objetivos empresariales» (Berrett, 1993: 325). Se distingue del mecenazgo puesto que, en este caso, los donantes raramente esperan publicidad por la contribución financiera realizada. También se diferencia de la esponsorización individual a un o una deportista a quien se le paga una suma para promover un producto o un servicio concretos.

A pesar de que se recomendara a las federaciones buscar apoyo en el sector empresarial para desarrollar sus programas «el sistema deportivo canadiense ha hecho poco para ayudar a estas organizaciones a desarrollar estrategias que les permitan obtener fondos de dicho sector» (Berrett, 1993:324). La literatura existente acerca de los criterios de las empresas para esponsorizar el deporte también es escasa (Thwaites, 1994). Si bien la esponsorización se ha considerado con frecuencia una actividad estratégica (Gilbert, 1988; Mescon & Tilson, 1987, Otker, 1988), en realidad no ha habido intentos serios de analizar su naturaleza estratégica. En consecuencia, el objeto de la investigación que nosotros realizamos —y que presentamos brevemente en este artículo— fue examinar la esponsorización efectuada por una amplia muestra de empresas canadienses con el intento de descubrir la naturaleza estratégica de la misma. Específicamente nos centramos en la relación de la esponsorización con las estrategias empresariales, los procesos de decisión que se producen en torno a ella, y aquellos factores que, según los máximos responsables de las empresas en cuestión, hacen que la esponsorización sea un éxito estratégico.

Para situar nuestro estudio en el marco de los trabajos existentes sobre esponsorización empresarial, comenzamos por revisar la literatura que ha intentado analizar la racionalidad estratégica de la misma. Subrayamos, al mismo tiempo, algunas de las limitaciones de los trabajos revisados. A continuación, describimos la metodología que empleamos para colectar los datos de nuestro estudio y, por último, damos cuenta de los resultados obtenidos.

Estudios previos sobre esponsorización deportiva empresarial

Hay un número limitado de estos estudios. Los que existen se han centrado principalmente en determinar los objetivos estratégicos que persiguen las empresas con sus programas de esponsorización. Meenaghan (1983) fue uno de los primeros en trabajar en este ámbito. En una revisión bibliográfica sobre la literatura de esponsorización comercial identificó seis objetivos que, según él, las empresas podrían alcanzar mediante la misma. Denominó al primero de ellos «objetivos empresariales amplios». Debido a que las «empresas han reconocido la necesidad de presentar un perfil creíble y aceptable y han comenzado a asumir responsabilidades sociales entre sus objetivos como parcial *raison d'etre* (1) de su existencia... (han) adoptado la esponsorización como un vehículo que haga visibles sus inquietudes sociales y realce su imagen corporativa» (Meenaghan, 1983:18).

(1) En francés en el texto. «Raison d'être»: Razón de ser. *(N. de la T.)*

Así, en la categoría «objetivos empresariales amplios» el autor incluyó subobjetivos tales como: imagen de empresa con espíritu de ciudadanía, aumento del conocimiento de la empresa por parte del público, influencia en la opinión pública, crear buena imagen entre los líderes de opinión y los responsables de las tomas de decisiones y oponerse a formas de publicidad negativas.

La segunda categoría establecida por Meenaghan fue denominada «objetivos relacionados con el producto». En este caso se trata de relacionar un producto concreto con un acontecimiento deportivo con el fin de promocionarlo entre los consumidores potenciales. La esponsorización de la Liga de fútbol inglesa por la cerveza Carling es un ejemplo de este tipo de esponsorización. Subobjetivos asociados al objetivo general pueden ser: aumento del conocimiento del producto/marca, refuerzo o alteración de las percepciones del mercado en relación a un determinado producto/marca relacionándolos con un segmento específico del mismo. La tercera categoría tenía relación con objetivos de venta. El autor consideraba que la esponsorización se puede utilizar para crear un trasfondo favorable a la venta de un determinado producto.

La cuarta categoría de objetivos tenía que ver con la cobertura de los medios de comunicación. Según Meenaghan era uno de los objetivos estratégicos más importantes para las grandes empresas esponsorizadoras. Sin embargo, reconocía que era tan sólo un «objetivo intermedio» puesto que, en último término, lo más importante era un aumento de las ventas o una mayor difusión de su imagen en el mercado. El uso del deporte como una oportunidad para fomentar actividades de ocio por parte de la empresa fue la quinta categoría identificada por Meenaghan. En este caso, acoger a personas en el marco de los acontecimientos esponsorizados se utilizaba como recurso para influir en los clientes y los clientes potenciales. Por último, el autor sugería que la esponsorización podía realizar los objetivos personales del presidente o altos cargos de la empresa en el sentido que ellos o ellas podían estar interesados en un deporte y habían influido para que la empresa lo esponsorizara. Meenaghan indicaba que la esponsorización podía cubrir más de uno de los objetivos mencionados. Es más, consideraba que era deseable que así fuera. Si bien la clasificación de Meenaghan proporcionaba una clasificación comprensible y útil sobre las posibles razones para esponsorizar, tan sólo aportaba pequeñas evidencias empíricas de que fueran efectivamente reales. Por ello, las personas que han utilizado esta clasificación como punto de partida de trabajos posteriores se han encontrado que pocas veces ésta se reproducía exactamente en la realidad.

Abratt & Clayton & Pitt (1987) fueron de los primeros en probar empíricamente la clasificación básica propuesta por Meenaghan en 1983. A partir de una investigación sobre cuarenta y cinco empresas sudafricanas conocidas por la magnitud de la esponsorización que realizaban, descubrieron que la promoción de la imagen empresarial, las oportunidades potenciales de aparecer en televisión y las posibilidades de aparecer en radio y prensa escrita eran las razones más importantes por las cuales apoyaban al deporte.

Witcher & Craigen & Culligan & Harvey (1991) realizaron un estudio similar al anterior aplicado a cincuenta y cuatro grandes empresas comerciales y obtuvieron resultados casi idénticos. La promoción de la imagen corporativa (68% de las empresas aproximadamente), posibilidades de aparecer en la televisión (59%), radio (41%) y prensa (53%), y la promoción de la marca (66%) fueron identificadas como las razones principales de la esponsorización. La investigación de Marshall & Cook (1992) proporcionó material empírico que corroboraba el anterior. Eligieron una muestra de 95 empresas de la lista de 1000 del *The Times Top* y mostraron que crear una buena imagen corporativa, alcanzar un segmento de mercado y la posibilidad de aparecer en televisión y prensa eran las principales razones por las cuales se habían implicado en la esponsorización. En Australia, Scott & Suchard (1992) investigaron 512 empresas con un presupuesto superior a 50.000$ australianos. Mediante análisis factorial identificaron cuatro ejes que, a su entender, eran los objetivos principales de la esponsorización. Aparición en los medios de comunicación y promoción de la empresa y el producto eran los dos ejes que sobresalían razón por la cual estos resultados servían para confirmar los obtenidos en estudios anteriores.

Tales investigaciones, que intentan definir la racionalidad estratégica de las empresas esponsorizadoras, facilitan un nivel básico de comprensión sobre los motivos que las conducen a iniciarse en la esponsorización. Además, el hecho que los resultados sean bastante coincidentes, aumenta su validez. Sin embargo, tienen limitaciones a la hora de explicar totalmente la racionalidad de las empresas esponsorizadoras porque se restringen a comprobar los objetivos sugeridos por Meenaghan o alguna propuesta parecida con pequeñas variaciones. De este modo, no tienen en cuenta otras posibles razones para la esponsorización tales como mejorar la cultura corporativa, responder a presiones institucionales u obtener ventajas fiscales. Y ello es un problema puesto

que estas últimas razones han sido consideradas como importantes en estudios sobre esponsorización no deportiva (Haley, 1991; Useem & Kutner, 1986; Thompson & Smith & Hood, 1993). Además, los estudios descritos ofrecen unos resultados que van poco más allá de unos listados de objetivos. No ofrecen grandes elementos para comprender el fenómeno de la esponsorización relacionándolo, por ejemplo, con el conjunto de la estrategia empresarial, intentando determinar los factores que hacen de la esponsorización un éxito estratégico o identificando el modo como ésta, en tanto que iniciativa estratégica, puede relacionarse con otros fenómenos de la empresa tal como la cultura organizativa.

Uno de los motivos por los cuales dichos estudios no han podido dar informaciones más amplias y profundas que contribuyan a dilucidar la naturaleza estratégica de la esponsorización es el método empleado. Todos ellos han utilizado encuestas mediante cuestionario para colectar sus datos. Debido a las características de las mismas, si por un lado ha sido posible estudiar un número muy grande de organizaciones, por el otro el detalle sobre la problemática de la esponsorización es menor. Debido ello, por nuestra parte, decidimos emplear entrevistas en profundidad. Nos pareció que esta técnica de recogida de datos permitiría formular preguntas más amplias y profundizar en aquellos aspectos que, a nuestro entender, hubieran sido identificados como importantes para entender la esponsorización empresarial.

En el siguiente apartado ofrecemos detalles sobre la metodología y el tipo de organizaciones analizadas en nuestro estudio.

Metodología

Nuestro primer paso para aproximarnos a la esponsorización deportiva empresarial fue identificar una muestra de empresas que hubieran esponsorizado de modo importante a organizaciones deportivas (equipos), acontecimientos y/o deportistas individuales. «Canadian Sport and Fitness Marketing, Inc» proporcionó una primera lista de posibles empresas. Fue complementada a partir de personas que conocíamos las cuales sugirieron nuevas empresas a añadir previo control por nuestra parte en el sentido que debían cumplir los requisitos exigidos. Se estableció una lista aproximada de cuarenta empresas. Todas eran grandes, parte de ellas multinacionales y todas bien conocidas en Canadá.

A partir de la lista se identificaron los nombres de las personas responsables de la esponsorización en cada una de las empresas las cuales fueron contactadas, y después de una explicación previa sobre el propósito de la investigación, se solicitó la posibilidad de efectuar una entrevista. Nadie rechazó llevarla a cabo. Sin embargo, debido a que deseábamos efectuar entrevistas cara a cara y que algunas empresas tenían sus sedes en diversas grandes ciudades del Canadá, fue difícil concertar entrevistas con los representantes de todas ellas. Finalmente se pudieron realizar treinta y dos. Las empresas eran de tipo muy variado incluyendo bebidas refrescantes, cerveza, material eléctrico, material para la construcción, finanzas, venta al por menor, compañías aéreas y petroquímicas. Las entrevistas duraron aproximadamente de 60 a 90 minutos. Las personas entrevistadas tenían una gama muy variada de títulos. En algunas de las empresas mayores había una persona exclusivamente dedicada a la esponsorización. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las personas entrevistadas estaban adscritas al departamento de marketing, tenían otras responsabilidades además de la esponsorización y dependían directamente del vicepresidente de marketing. Pocas de ellas tenían experiencia en el mundo del deporte; algunas decían que disfrutaban haciendo deporte pero no consideraban que fuera una condición necesaria para realizar su trabajo. No se pudo establecer un itinerario específico que fuera el que condujera a ocupar responsabilidades en el campo de la esponsorización.

Todas las entrevistas fueron grabadas (con el consentimiento de las personas interesadas) y retranscritas literalmente. Ocuparon 1000 páginas de texto que fueron archivadas en disco duro y en disquette. Para analizar las entrevistas se establecieron unas palabras clave o lo que Miles & Huberman (1994) denominan «códigos descriptivos». Estas palabras clave sirvieron para identificar el tipo de problemas a que nos hemos referido en la introducción; es decir, la relación entre la esponsorización y la estrategia empresarial en su conjunto, el proceso de toma de decisiones en torno a la esponsorización, el tipo de acuerdo en el marco del cual se efectúa la esponsorización, etc. Se «escanearon» las palabras clave de los disquettes. A continuación, estos «churros» de datos fueron agrupados por categorías temáticas (Miles & Huberman, 1994).

Resultados

Los datos obtenidos en nuestro trabajo de campo ofrecen varios resultados interesantes sobre la naturaleza estratégica de la esponsorización deportiva. Nos centraremos, sin embargo, en comentar aquellos a los que nos hemos referido en las páginas anteriores, concretamente en

la relación de la esponsorización con la estrategia empresarial en su conjunto, los procesos de decisión que envuelven a la esponsorización y los aspectos que, según las opiniones de los directivos hacen que la esponsorización sea un éxito estratégico.

La relación de la esponsorización con la estrategia empresarial general

Los resultados de las entrevistas muestran claramente la relación entre la estrategia empresarial y sus iniciativas en el ámbito de la esponsorización. A nivel muy general, un número significativo de las personas entrevistadas decían que el clima de recesión económica había forzado a sus empresas a pensar muy seriamente en su estrategia empresarial lo cual había tenido un impacto inmediato en los fondos destinados a la esponsorización deportiva. Otro tipo de factores relacionados con el entorno en que se desenvolvía la empresa también se consideró importante de cara a la estrategia empresarial y, a su vez, había influido en el tipo y nivel de esponsorización en el cual la empresa estaba implicada. Por ejemplo, el responsable de una importante empresa de ropa indicaba que el acuerdo de libre intercambio entre Canadá y los Estados Unidos había afectado seriamente su industria y había tenido también impacto en su modo de afrontar la esponsorización.

Uno de los entrevistados, empleado en una fábrica de cerveza, indicaba que el incremento de la competencia (vinos frescos (2), aguas minerales de gustos diversos, etc.) y la creciente importancia atribuida a la salud y al mantenimiento había tenido impacto en el modo como invertían el dinero destinado a la esponsorización. En una línea similar, el representante de una empresa de bebidas muy importante decía tener la impresión que las bebidas producidas por los propios supermercados —sin marca concreta— afectaban sus niveles de ventas. Ello había conducido a orientar la estrategia empresarial hacia un mayor énfasis en la diferenciación de su producto respecto a los que entraban en el mercado progresivamente. Esta estrategia diferenciadora tuvo un profundo impacto en la esponsorización puesto que la empresa ya no apoyaba un número muy variado de actividades deportivas sino que se concentraba en aquellas que ayudarían a diferenciarla de la competencia.

Algunas empresas estaban preocupadas por enfatizar su identidad canadiense y expresaban abiertamente su deseo de apoyar a Canadá como uno de los objetivos básicos de su estrategia organizativa. La esponsorización de equipos y acontecimientos deportivos canadienses era un modo de afirmar su compromiso con el país. En una línea similar, varias de ellas indicaban que sus delegaciones locales tenían los propios presupuestos para esponsorización y que los utilizaban para apoyar equipos y acontecimientos deportivos locales lo que reflejaba su estrategia de apoyo a la comunidad local. Sin embargo, bien pocas empresas habían hecho algún intento por ligar su esponsorización a nivel nacional con mercados locales. Nos referimos a ello porque este tipo de estrategia de marketing, que relaciona lo global (o nacional) con actividades deportivas a nivel local, ha sido utilizado con éxito por restaurantes «fast food» y podría ser utilizado por otro tipo de empresas de cara a sacar mayor rendimiento a sus gastos en materia de esponsorización (Consens & Slack, 1996).

Muchas empresas, bien fuera de modo emplícito o explícito, relacionaban la esponsorización con una estrategia de crecimiento. Esponsorizar equipos y acontecimientos deportivos era utilizado para aumentar su visibilidad en momentos de situaciones financieras sólidas. Otros, sin embargo, veían la esponsorización como una parte de una estrategia de cambio de orientación. Una gran multinacional que recientemente había sufrido pérdidas considerables, por ejemplo, intentaba utilizar la esponsorización deportiva para cambiar su imagen. Había realizado anuncios, donde aparecían importantes deportistas, con lo que intentaba dar una imagen de empresa «cálida, amigable, y accesible». Tales deportistas eran presentados como personas sin experiencia en el uso de los productos de la empresa y, en el anuncio, mostraban lo fácil que era utilizarlos. Otra empresa, recientemente adquirida por una de los Estados Unidos, buscaba un «debut jovial» lo cual le había conducido a esponsorizar un deporte recientemente incluido en el programa olímpico. Su responsable de marketing decía:

> «queríamos ser una empresa jovial y excitante y ésta es la imagen que este deporte lleva consigo, un deporte innovador. Los deportistas hacen cosas que la gente se muere por hacer, queríamos ser conocidos como innovadores»

Y otra empresa que había perdido posiciones en el mercado veía la esponsorización como una inversión efectiva para generar visibilidad. Esponsorizaba a un deporte de invierno porque la temporada del mismo coincidía con su época de mayores ventas.

(2) «Cooler» (refrigerantes) en el original. *(N. de la T.).*

Varias empresas veían su implicación en actividades esponsorizadoras como un camino para forjar alianzas estratégicas con empresas mayores. Aunque bien pocas hubieran intentado realmente crear alianzas en el ámbito de la esponsorización, algunos comentarios parecen indicar que bien podría tratarse de una tendencia emergente en el mismo. Indicar tan sólo que este tipo de acuerdos ya existen en algunas organizaciones deportivas profesionales. Creemos que bien pronto esto ocurrirá en el deporte «amateur».

La decisión de esponsorizar

En general, la decisión de esponsorizar algo o alguien en concreto era tomada por la persona que entrevistamos y, en muchos casos, ésta tenía relación directa con el vice-presidente de marketing. Cuando la esponsorización representaba una suma de dinero más elevada de lo normal (criterio que variaba de una empresa a otra) la última palabra la tenía el mencionado vice-presidente. En algunos casos, se consultaba a otros departamentos pero en la mayoría de ocasiones la decisión de esponsorizar quedaba restringida al departamento de marketing. En su trabajo sobre esponsorización del arte, Useem & Kutner (1986) observaron que en el 60% de las empresas estudiadas «altos responsables de la empresa (...) revisan todas las decisiones cuando exceden una mínima cantidad» que, en la mitad de los casos era sólo de 500 $ USA. No encontramos un fenómeno similar en la esponsorización deportiva. Sólo en tres empresas obtuvimos alguna indicación de que altos cargos habían estado implicados en las decisiones relativas a esponsorización. En uno de los casos, se trataba de una empresa pequeña y en otro los altos cargos tan sólo intervenían si la suma destinada a esponsorización era superior a 1,000.000 $ canadienses.

Sin embargo, encontramos algunas evidencias de que los altos cargos habían influido en el destino del dinero destinado a esponsorización. En otros casos se nos dijo que esto había ocurrido en el pasado pero, en el momento actual, las decisiones se tomaban más en función de las exigencias del mercado. Tal como una entrevistada nos dijo «actualmente ha de ser bueno para la empresa, no sólo para una de las personas pertenecientes a la misma».

La esponsorización como éxito estratégico

La mayoría de las empresas utilizaban la esponsorización deportiva para promover o variar su imagen o la de sus productos. Otros motivos tales como mejorar la cultura organizativa, inculcar un sentido de responsabilidad empresarial o probar nuevos materiales se consideraban aspectos secundarios. En otras palabras, las empresas veían la esponsorización deportiva como un potencial que debía servir para ganar posiciones respecto a la competencia. Para que dicho potencial se convirtiera en una realidad, es decir, una esponsorización con éxito, era necesario que satisficiera las tres condiciones siguientes: no podía poseerlo ninguna de las empresas rivales, aspecto que en la literatura sobre gestión estratégica se denomina *distribución heterogénea de los recursos*. Segundo, debe ser inimitable e insubstituíble. Tercero, los competidores no han de poderlo obtener fácilmente; en otras palabras, la esponsorización ha de ser no negociable (Amis & Pant & Slack, en prensa).

Tal como se apuntaba al principio del artículo todas las empresas objeto de nuestro estudio recibían cada año muchas peticiones de esponsorización. Una recibió más de 3000 en uno sólo. Con tantas oportunidades de esponsorización y la necesidad de legitimar adecuadamente las inversiones en este ámbito, todas las personas entrevistadas señalaron que intentaban utilizar el deporte para diferenciarse de sus competidores. Las que tenían más éxito en sus decisiones relacionadas con la esponsorización deportiva eran las que, en un momento dado, habían sido capaces de identificar y dar curso a una oportunidad que les daba ventaja respecto a sus competidores. Eran muy sensibles a que la relación entre la empresa y la esponsorización se centrara en una sola actividad. Mientras en el pasado las empresas habían apoyado a más de una organización deportiva, las que ahora tenían éxito preferían centrarse en un solo acuerdo de esponsorización. Ello podía ser mediante la correlación entre un producto y un deporte (por ejemplo, la esponsorización de Mizuno —vestimenta deportiva— a Athletics Canada) o una relación más sutil establecida entre los valores de la empresa y los asociados a una organización deportiva (equipo) o acontecimiento.

Una vez habían identificado la oportunidad que parecía adecuada para la empresa, las organizaciones que más éxito tuvieron mediante la esponsorización deportiva eran las que habían trabajado estrechamente con la organización deportiva elegida para explotar al máximo sus potenciales. La esponsorización no se veía como algo explotable de inmediato y luego olvidado, sino como un recurso con un valioso potencial que debía ser cuidadosamente desarrollado. En este sentido, la esponsorización reflejaba todos los criterios de marketing de la empresa. Por ello, se establecía una relación muy estrecha entre la misma y la organización deportiva objeto de la esponsorización. Se requería tiempo pero, finalmente, tal como uno de los entrevistados expresaba «se hace un esfuerzo enorme en dólares, la inversión se plantea a cinco o seis años, pero al fin se obtiene lo que

se quería». Así, la esponsorización se convertía en un recurso distribuido heterogéneamente en las diferentes empresas del ramo y a causa de ello podía ofrecer a la empresa unas ventajas considerables. En consecuencia, la mayoría de las empresas que veían en la esponsorización un recurso que las favorecía, planteaban sus inversiones como un acuerdo a largo plazo que requería mucho compromiso y trabajo.

Cualquier ventaja adquirida gracias a la esponsorización deportiva sería efímera si la competencia pudiera imitar dicha esponsorización o efectuar un tipo de acuerdo similar (Barney, 1991). En este sentido, pudimos observar que era muy difícil imitar o substituir el acuerdo que se había forjado cuando la esponsorización era considerada como un éxito. Por dos motivos. Primero, por la existencia de un contrato a largo plazo que incluía la garantía de exclusividad en la esponsorización. Así, se evitaba la posibilidad que cualquier empresa rival intentara romper el acuerdo establecido. Un segundo motivo, potencialmente más efectivo para reducir las posibilidades de imitación del recurso, era el establecimiento de una relación larga y estrecha con la organización deportiva esponsorizada. Tal como hemos apuntado, para tener éxito, una empresa debe esponsorizar una organización deportiva que se relacione tan bien con la imagen y valores de ésta como para producir un recurso que es heterogéneamente distribuido en las diferentes empresas del ramo (Peteraf, 1993). Las empresas que habían utilizado con éxito la esponsorización deportiva habían forjado tal relación con la organización deportiva (equipo) o acontecimiento que los beneficios de la misma no desaparecían inmediatamente una vez expiraba el acuerdo de establecido. Así, cualquier espónsor posterior iba a necesitar mucho tiempo y dinero para conseguir que el público fuera consciente del cambio. Tal aspecto era una barrera favorable para evitar que otras empresas intentaran romper el acuerdo establecido inicialmente. Y si una empresa rival decidía intentar competir en el mismo sector esponsorizando a otra organización deportiva, probablemente tendría que hacerlo con una percibida por el público como menos importante debido a una menor calidad de los o las deportistas o cualquier otro aspecto similar. En consecuencia, se encontraría compitiendo con un recurso de menor calidad y en una posición de desventaja.

Por último, si un acuerdo de esponsorización debía tener éxito y ofrecer la posibilidad de ventajas considerables, además de no poder ser imitado, debía ser no negociable o, en caso de serlo, siempre ventajoso para la empresa que lo había establecido (Peteraf, 1993). De nuevo observamos que contratos a largo plazo hacían de la esponsorización un recurso no negociable. La larga asociación con la organización deportiva hacía que este recurso perdiera valor en caso de que otra empresa intentara romper el acuerdo inicial y hacerlo suyo. En este caso, también era importante tener en cuenta la opinión de la organización deportiva respecto al acuerdo establecido. Si, una vez expirado el mismo, dicha organización decidía no renovarlo, la empresa esponsorizadora poco podía hacer y la oportunidad de contruir a largo plazo un recurso potencialmente valioso, se perdería.

Por todo lo comentado hasta ahora no fue ninguna sorpresa descubrir que las empresas que consideraban haber realizado esponsorizaciones con éxito habían invertido mucho tiempo y esfuerzos para mantener una buena relación con la organización esponsorizada. Una de las empresas objeto de estudio, por ejemplo, había trabajado afanosamente para conseguir que «su» deporte estuviera en el programa olímpico. Entre otras cosas había invertido dinero en instalaciones, en planes de entrenamiento para deportistas y en facilitar la reinserción social a deportistas retirados. Las empresas con mayor éxito insistían en la importancia de un contacto regular e invertían gran cantidad de tiempo en el diálogo para asegurarse que tanto las necesidades de la empresa como de la organización deportiva eran adecuadamente satisfechas. A este respecto, un entrevistado decía «ellos (la organización deportiva) nos quieren tanto como nosotros a ellos». De este modo era más fácil presionar a la organización para que aceptara ciertos requisitos. Podía tratarse, por ejemplo, de que la organización en cuestión abandonara otros espónsores ya que la empresa consideraba que ofrecían una imagen incongruente con la que ella quería dar (así el principal espónsor de unos campeonatos nacionales infantiles consiguió que, en contra de sus deseos iniciales, la organización aceptara excluir de su abanico de espónsores marcas de cerveza y de tabaco), conseguir que un acontecimiento deportivo tuviera lugar en la ciudad donde la empresa tenía su sede principal o cambiar el perfil del acontecimiento con el fin que resultara más atractivo para la televisión.

Observamos algunos aspectos comunes en las empresas que tenían más éxito en sus actividades esponsorizadoras. Primero, identificaron una oportunidad de esponsorización que fuera congruente con la imagen que deseaban ofrecer, que consideraran valiosa y, a continuación, la desarrollaron como único recurso. Segundo, habían trabajado intensamente para conseguir que este recurso fuera inimitable e insubstituíble. Tercero, habían dedicado mucha atención a la organización deportiva esponsorizada para que la relación fuera óptima y, en con-

secuencia, el recurso se pudiera desarrollar de modo óptimo. Para que la esponsorización tenga éxito debe ser percibida como un recurso a ser trabajado del mismo modo que cualquier otro recurso. Por ello, es importante que las organizaciones deportivas que desean ser esponsorizadas y las empresas que buscan oportunidades de esponsorización sean conscientes de todos estos aspectos y coordinen sus estrategias para desarrollarlos.

Conclusiones

Hemos pretendido ofrecer elementos de comprensión sobre la esponsorización deportiva en tanto que iniciativa estratégica. Aunque otras investigaciones hayan considerado la esponsorización como una actividad estratégica, en su mayoría sólo se han basado en encuestas que han servido para generar listas de objetivos estratégicos. Pese a que sean útiles, nos parece que este tipo de estudios no ayudan a profundizar en la naturaleza estratégica de la esponsorización deportiva. Nuestra investigación difiere de las precedentes porque el tipo de datos obtenidos es de tipo cualitativo. Gracias a ello creemos que hemos podido dilucidar aspectos relacionados con la esponsorización que no habían sido tenidos en cuenta previamente. Los principales son la relación de las iniciativas de esponsorización con la estrategia empresarial y su utilización como recurso para obtener una posición favorable en el mercado.

Dada la cantidad creciente de dinero que se destina a la esponsorización deportiva (las estimaciones sugieren que en 1996 la cifra oscilará alrededor de 3,54 billones de dólares USA en el mundo), la tendencia observada en diferentes países según la cual el deporte va siendo cada vez más financiado por el sector privado y menos por el público y la enorme cantidad de dinero concentrada en algunos tipos concretos de esponsorización (40 millones de dólares USA para ser espónsor «oficial» de los Juegos Olímpicos), es una necesidad imperativa que ampliemos nuestros conocimientos sobre este fenómeno. Las relaciones que hemos mostrado existen entre las iniciativas de esponsorización y la estrategia empresarial y el hecho que la esponsorización pueda ser considerada como un recurso para obtener posiciones ventajosas en el mercado, sugieren que la literatura sobre estrategia puede ser una fuente útil para ayudar a entender este fenómeno y el modo cómo es utilizado por las empresas. Tal como apuntábamos al inicio de este artículo, aunque la esponsorización haya sido calificada con frecuencia como estratégica, raras veces se ha estudiado desde una perspectiva estratégica. Aunque nuestros resultados no sean concluyentes, ponen de manifiesto la importancia de los usos estratégicos de la esponsorización y, por tanto, la utilidad potencial de este tipo de aproximaciones.

Bibliografía

ABRATT, R.; CLAYTON, B.C.; PITT, L.F. (1987): «Corporate objetives in sports sponsorship». En *International Journal of Advertising*, 6, p.299-311.

AMIS, J.; PANT, N.; SLACK, T.: «Achieving a sustainable competitive advantage». En *Journal of Sport Management* (en prensa).

BARNEY, J. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Sport Management*, 17, p.99-120.

BERRET, T. (1993): «The sponsorship of amateur sport: Government, national sport organization, and corporate perspectives». En *Society and Leisure*, 16, p.323-346.

CANADA (1996): *Improved Program Delivery: Health and Sports*. Report of the Task Force on Program Review. Ottawa, Minister of Supply and Service.

CANADA (1988): *Sport. The Way Ahead*. Minister's Task Force on Federal Sport Policy, Ottawa, Minister of Supply and Services.

CONSENS, L.; SLACK, T. (1996): «Using sport sponsorship to penetrate local markets: The case of the fast food industry». En *Journal of Sport Management*, 10, p.169-187.

CHRISTIE, J. (22 Octubre 19984): «Jelinek inherits $200 million in promises». En *The Globe and Mail*: S1.

GILBERT, D. (1988): «Sponsorship strategy is adrift». En *The Quaterly Review of Marketing*, 14, p.6-9.

HALEY, U.C. (1991): «Corporate contribution as managerial masques: Reframing corporate contributions as strategies to influence society». En *Journal of Management Studies*, 28, p.485-509.

MARSHALL, D.W.;COOK, G. (1992): The corporate (sports) sponsor. En *International Journal of Advertising*, 11, p.307-324.

MEENAGHAN, J.A. (1983): «Commercial sponsorship». En *European Journal of Marketing*, 7, p.2-73.

MESCON, T.S.; TILSON, D.J. (1987): «Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line». En *California Management Review*, 29, p.49-61.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA, Sage.

OTKER, T. (1988): «Exploitation: The key to sponsorship success». En *European Research*, 16, vol.2, p.77-86.

PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view». En *Strategic Management Journal*, 14, p.179-191.

SCOTT,D.R.; SUCHARD, H.T. (1992): «Motivations for Australian expenditure on sponsorship - an analysis». En *International Journal of Advertising*, 11, p.325-332.

THOMPSON, J.K.; SMITH, H.L.; HOOD, J.N. (1993): «Charitable contributions by small businesses». En *Journal of Small Business Management*, 31, p.35-51.

THWAITES, D. (1994): «Corporate sponsorship by the financial services industry». En *Journal of Marketing Management*, 10, p.743-763.

USEEM, M.; KUTNER, S.I. (1986): «Corporate contributions to culture and the arts: The organization of giving and the influence of the chief executive officer and of other firms on company contributions in Massachusetts». En P. DIMAGGIO, ed., *Nonprofit enterprise in the Arts: Studies in mission and constraint*, New York, Oxford University Press, p.93-112.

WITCHER, B., CRAIGEN, J.G., CULLIGAN, D.; HARVEY, A. (1991): «The link between objectives and function in organizational sponsorship». En *International Journal of Advertising*, 10, p.13-33.

Klaus Heinemann,
Institut für Soziologie, Universität Hamburg, Hamburg, Alemania.
Núria Puig,
Departamento de Ciencias Sociales, INEF de Catalunya, Barcelona.
Carles López,
Laboratorio de Investigación Social, INEF de Catalunya, Barcelona.
Antonio Moreno,
Departamento de Gestión y Recreación, INEF de Catalunya, Barcelona.

CLUBS DEPORTIVOS EN ESPAÑA Y ALEMANIA: UNA COMPARACIÓN TEÓRICA Y EMPÍRICA

Palabras clave: **clubs deportivos, sociología de las organizaciones voluntarias, sociología comparativa, globalización, integración europea.**

Abstract

In this article the figures obtained from parallel surveys in sport clubs in Spain and Germany are compared. In the first part the theoretical problems and of method related with comparative sociological research are discussed. In the second one is made an empirical analysis of the figures obtained. The results are interpreted under the perspective of the debate on globalization, "institutional arrangements" and the place occupied by clubs in the social context.

Resumen

En el artículo se comparan los datos obtenidos en sendas encuestas sobre clubs deportivos en España y Alemania. En la primera parte, se discuten los problemas teóricos y de método que plantea toda investigación sociológica comparativa. En la segunda, se hace un análisis empírico de los datos obtenidos. Las conclusiones interpretan los resultados a la luz del debate sobre globalización, arreglos institucionales («institutional arrangements») y lugar ocupado por los clubs en el contexto social.

Introducción

En 1992 Klaus Heinemann y Manfred Schubert realizaron una investigación sobre la situación de los clubs deportivos en la Alemania recientemente unificada (1). Se abordaron los siguientes temas: estructura de los miembros, las ofertas, la situación económica, el personal voluntario y profesional, las instalaciones, la cultura organizativa y los problemas. Se construyó una muestra de clubs aleatoriamente elegidos a los cuales se remitió el cuestionario por correo. El número de respuestas obtenidas equivale al 5% del total de los existentes en Alemania.

Por su parte, Antonio Moreno y colaboradores del INEFC en Barcelona efectuaron en 1994 un trabajo similar en la provincia de Barcelona (incluyendo Barcelona-capital) basándose en el cuestionario alemán previamente traducido y adaptado (2). Los esfuerzos por obtener respuestas por correo resultaron vanos y ello condujo a efectuar entrevistas personalizadas en los clubs (3). Finalmente un 5% de los existentes en la

(1) HEINEMANN, K.; SCHUBERT, M., 1994: *Der Sportverein*, Schorndorf, Karl Hoffmann.
(2) MORENO, A., 1995: *El proceso de adaptación de un cuestionario sobre clubs deportivos,* comunicación presentada en el Ier. Seminario Europeo sobre Organizaciones Deportivas, Barcelona, octubre.
(3) Las dificultades de realizar la encuesta por correo y la necesidad de realizar entrevistas personalizadas, con el consecuente encarecimiento del trabajo de campo, fueron las que obligaron a restringir el ámbito geográfico de la investigación que inicialmente pretendía abarcar, como mínimo, el territorio catalán.

provincia —que, además responden también a los criterios de representatividad de la muestra— cumplimentaron el cuestionario.

Esta experiencia de utilizar el mismo método de recogida de datos en dos países distintos condujo en 1995 a una valoración comparativa cuyos resultados iniciales se exponen en el presente artículo (4).

El artículo ha sido organizado del siguiente modo:

- En una primera parte, se abordan las cuestiones teóricas y metodológicas relacionadas con la comparación. Se parte de la formulación de preguntas de interés científico que configuran el eje conductor de la reflexión.
- A continuación, se exponen los primeros resultados de la investigación llevada a cabo. Se analizan en detalle cada uno de los indicadores elegidos para la comparación.
- Por último, se esboza una interpretación de los datos en base a las preguntas de interés científico formuladas en la primera parte.

Comparar

¿Qué es comparar? Puede decirse que comparar es un acto cotidiano. Siempre comparamos: elegimos un vestido después de haberlo comparado con otros, preferimos comprar el pan en una panadería y no en otra porque la «experiencia comparativa» nos ha convencido de que donde lo hacemos es mejor, vamos a un determinado restaurante porque si comparamos la relación calidad/precio entre los varios que hemos visitado éste es el mejor valorado, etc. En el acto de comparar no sólo constatamos diferencias sino que velamos por nuestros intereses; comparamos para que las elecciones realizadas nos resulten favorables.

Ahora bien, ¿qué es comparar científicamente?, ¿qué estamos comparando cuando hablamos de clubs deportivos en España y Alemania y con que problemas nos encontramos. En realidad, nos enfrentamos a las siguientes cuestiones y requisitos.

Cuestiones de interés sociológico, práctico y de futuro

En primer lugar, comparar científicamente significa observar unos problemas que despiertan el interés sociológico, práctico o de futuro y considerar necesario abordar una investigación para darles respuesta. En nuestro caso, estos intereses han sido los siguientes:

1. *Sociológicos.* En los últimos tiempos, la literatura sociológica pone énfasis en el fenómeno de la globalización entendido como un proceso de homogeneización creciente en cuanto a las formas de vida, estructuras de valores, modalidades organizativas, etc. Se dice que se tiende a la anulación de las especificidades locales y a la imposición de formas culturales dominantes. Hay fundamentos para creer en esta posibilidad: no hay fronteras, las distancias se han visto reducidas gracias a las impresionantes mejoras en los medios de comunicación y de transporte, en la Comunidad Europea no hay guerras lo que aún favorece más todo tipo de intercambios, etc. Debemos preguntarnos si este proceso de globalización se da en los clubs deportivos alemanes y barceloneses y si su situación es cada vez más similar en todos los países. Lo que sí es cierto es que, en apariencia, todos los clubs deportivos son parecidos en cualquier país. Tienen estatutos de filosofía democrática, el voluntariado es parte constituyente de los mismos, cuentan con una simbología corporativa característica, etc. (5) Ahora bien, debemos preguntarnos si detrás de estas apariencias formales comunes, la cultura organizativa que existe y el espacio ocupado en el panorama deportivo son similares. O, si por el contrario, hay diferencias profundas debido a los diferentes contextos sociales, culturales, económicos y políticos en que se desarrollan los clubs.

Lo que nos conduce a la tercera cuestión de interés sociológico y es la que relaciona el club con la sociedad en que se desarrolla. ¿Cumplen la misma función social los clubs alemanes que los españoles?, y en caso de no hacerlo ¿a qué son debidas estas diferencias?

2. Desde un punto de vista *práctico* es importante conocer la homogeneidad y/o diversidad con que se aborda la integración europea. A medida que avanzamos en el conocimiento de la realidad deportiva en Europa apreciamos las notables diferencias existentes en el modo de organizar el deporte. Los arreglos institucionales («institutional arrangements») mediante los cuales se articulan las relaciones entre el sector público, privado no-lucrativo y comercial van desde el gran intervencionismo del Estado francés a la firme voluntad alemana de evitar toda injerencia estatal. Cada opción tiene sentido en su contexto. Es necesario conocer a fondo estas diferencias a la hora de tomar medidas en materia de política deportiva comunitaria para tener bien presente la diversidad cultural y evitar, así, cualquier medida que entre en conflicto con la misma.

---

(4) El trabajo comparativo ha sido realizado mediante una ayuda a la investigación concedida al proyecto «Clubs deportivos en España y Alemania» por: 1) la Dirección General de Investigación Científica y Técnica del Ministerio de Educación y Ciencia en el marco de las Acciones Integradas Hispano-Alemanas 1995 en España; y 2) la «Deutscher Akademischer Austauschdienst» en el marco de los «Projektbezogener Wissenschaftleraustausch mit Spanien. Programm 1995» en Alemania.

Debemos precisar también que para Alemania tan sólo se han tomado los datos de la del Oeste. Alemania del Este (R.D.A.) recientemente integrada a la República Federal de Alemania no podía ser mezclada puesto que tiene una singularidad propia que hubiera introducido sesgos difíciles de entender en el marco de un análisis comparativo.

(5) Ver a este respecto el artículo de Klaus Heinemann en este mismo dossier.

3. Por último, conocer el presente significa poder plantear alternativas de *futuro*. Frente a problemas que puedan darse en un determinado país, conocer el modo como han sido abordados en otros lugares puede ayudar a resolverlos y hasta a elaborar nuevas estrategias útiles para todo el mundo.

Contar con datos comparables

En segundo lugar, y para dar respuesta a los problemas planteados, comparar científicamente significa tener unos datos colectados de modo similar, al mismo tiempo y correspondiéndose a áreas geográficas equiparables. Son unas reglas básicas de partida. Los datos que nosotros comparamos en este artículo no se ajustan exactamente a las mismas.

Muy a pesar nuestro no ha sido posible efectuar la investigación para todo el territorio español, ni tan sólo el catalán. Los recursos financieros de partida ya eran escasos y a ello debe añadirse el fracaso de la encuesta por correo que se intentó al inicio siguiendo el procedimiento utilizado en Alemania. Hasta que no se consigan más recursos tan sólo contamos con los datos de la provincia de Barcelona.

Hay también una diferencia de dos años entre la recogida de datos en Alemania (1992) y en España (1994). Además, los cuestionarios alemanes fueron cumplimentados por los propios miembros de los clubs y enviados posteriormente por correo. En la provincia de Barcelona, y por las razones ya aludidas, el equipo de responsable de la encuesta visitó personalmente los clubs y el cuestionario se cumplimentó durante la entrevista. Es conocido que el modo de colectar la información da resultados diferentes. Finalmente, el cuestionario español/catalán (6) es una traducción del alemán. Por supuesto que no es una simple traducción sino que ha habido un proceso de adaptación a la realidad de los clubs españoles. Sin embargo, siempre queda la duda de que «tenga pleno sentido» en una realidad tan diferente de la alemana.

Contar con una teoría

En tercer lugar, comparar científicamente también significa ir más allá de los datos de que disponemos. Es decir, los datos son indicadores de la realidad pero no son la realidad misma. Sirven para aproximarnos a ella. Por tanto comparamos *realidades*; o sea las raíces de donde surgen los datos que hemos colectado y también las interpretaciones que se puedan deducir de los mismos. En síntesis se podría decir que los datos son la forma pero no el contenido; la forma puede ser igual pero no el contenido.

Un ejemplo para ilustrar este comentario puede extraerse de nuestros propios datos. Se refiere a la edad de los clubs que queda reflejada en el gráfico 1.

El 16,4% de los clubs alemanes fueron creados antes de 1918 mientras que en la provincia de Barcelona, durante el mismo período, sólo se habían fundado un 5,5% de los actualmente existentes. Una primera interpretación podría ser que se trata únicamente de un retraso. Las raíces del deporte moderno se sitúan en los inicios de la industrialización europea y, dado que en España ésta se produce más tarde que en Alemania, tiene sentido pensar que los clubs españoles también se funden con posterioridad. Sin embargo, un análisis más pormenorizado de la realidad en que se desenvolvían los clubs en ambos países pone en entredicho esta primera hipótesis explicativa.

Estudios realizados en Alemania han puesto de manifiesto la importancia de los primeros clubs como núcleos de integración social. Muchos de ellos tienen nombres significativos en este sentido: «Concordia», «Armonía», etc. Se ha dicho que el siglo XIX en Alemania fue el de los clubs y las amistades. En un contexto de muchos cambios, que afectaron profundamente las antiguas estructuras familiares y lazos sociales y durante el cual se asistió a un importante proceso de urbanización —originando, por tanto, fuertes desplazamientos de población—, los clubs y el cultivo de la amistad —más allá de lazos de parentesco— son nuevas referencias sociales para dotarse de una identidad individual y de grupo. Por otro lado, el deporte practicado en estos clubs tenía una filosofía basada en el movimiento *Turnen*, opuesto a la competición y a la performance, y centrado en el cultivo del cuerpo (fuerza, movimiento, resistencia, bravura, etc.) y del espíritu (educación, camaradería, amor a la patria, etc.). En este sentido, se oponían explícitamente al llamado deporte inglés centrado precisamente en la competición, la performance, el máximo rendimiento, etc. En realidad, aún actualmente existen en Alemania rastros de este antiguo debate. A modo de ejemplo, muchos clubs no se llaman *Club* sino *Verein o Turn-und Sportverein*, concepto no traducible pero que se asocia precisamente al movimiento Turnen; aún hoy hay clubs que integran ambas concepciones en su denominación. Optar por la palabra club no es un hecho casual en este país sino que es una forma de diferenciarse de otras corrientes relacionadas con la cultura corporal.

Otro aspecto importante de los clubs alemanes es que nacen al mismo tiempo que las prácticas físico-deportivas modernas. Es un proceso simultáneo y permite que la estructura del club vaya configurándose de acuerdo con las exigencias de una determinada filosofía deportiva hasta el punto que club y deporte viene a significar lo mismo. Los clubs tuvieron y siguen teniendo una gran centralidad en el panorama deportivo alemán.

Los orígenes y desarrollo del deporte en España son diferentes. Antes de 1918 los clubs fueron creados en su mayoría por miembros de la burguesía naciente como un acto de afirmación frente a los

(6) El cuestionario se tradujo a las dos lenguas y era cumplimentado en la lengua que los representantes de los clubs solicitaban. En los intentos iniciales de encuesta por correo algunos cuestionarios fueron devueltos sin contestar porque, según las personas que los remitían, no estaban escritos en la lengua que consideraban como propia.

círculos aristocráticos reflejando mediante ello otro modo de concebir, no solo la actividad física, sino también la sociedad (Lagardera, 1992:24). El deporte practicado era según el modelo inglés; precisamente era un factor de distinción frente a otras prácticas consideradas poco modernas. Y, por último, la práctica deportiva entre las clases populares era prácticamente nula (7).

Otro dato que llama nuestra atención en cuanto la fecha de fundación de los clubs es la diferencia importante que se aprecia en el último período. Entre 1981 y 1991 se crean el 16,4% de los clubs de Alemania y el 38,1% de los de la provincia de Barcelona. Como primera interpretación podemos aludir al hecho que el desarrollo alemán se produjo con anterioridad al español y que, durante este período, se había llegado a un límite en las posibilidades de la sociedad alemana para crear nuevos clubs. En cambio, la incorporación del deporte a los estilos de vida de los españoles sucede precisamente durante este período lo cual impulsa no sólo la creación de nuevos clubs sino el pleno desarrollo del sistema deportivo en el país.

Analizando con mayor detalle la situación del deporte en cada uno de los ámbitos analizados apreciamos diferencias importantes en las relaciones establecidas entre la administración pública y las organizaciones deportivas. En Alemania la D.S.B. («Deutsche Sportbund») es el organismo responsable de los asuntos deportivos en el país. Es de carácter privado y uno de sus lemas principales es la no injerencia del Estado en los temas deportivos (8).

Por el contrario, el artículo 43.3 de la Constitución española establece que «corresponde a los poderes públicos el fomento de la actividad física y el deporte». En el momento que fue promulgada predominaba una representación colectiva de la imagen del Estado (Harvey & Beamish & Defrance, 1993) según la cual éste debía garantizar todo tipo de servicio personal (enseñanza, cultura, juventud, sanidad, servicios sociales y deporte) para el conjunto de la población. Se consideraba que el Estado franquista había desatendido gravemente estos servicios. Diversos estudios realizados en el ámbito del deporte muestran como a partir de las primeras elecciones municipales en 1979, los presupuestos de los ayuntamientos en materia de servicios personales aumentan mucho. Se constituyen los servicios de deportes en casi todos los ayuntamientos y, en algunos casos, éstos no sólo se ocupan de construir nuevas instalaciones sino contratan técnicos, realizan programas de promoción, etc. En Cataluña, si bien la tendencia general es la misma, se adopta desde los inicios un modelo de gestión cooperativo o cooperativo-subsidiario (Puig & Heinemann, 1995) que consiste básicamente en una distribución de tareas entre los entes públicos y las organizaciones deportivas privadas no lucrativas (subvenciones a cambio de organizar carreras populares, programas de promoción, colonias de verano, etc.). A la espera de investigaciones que la validen, puede plantearse la hipótesis según la cual esta fórmula cooperativa de actuación favorece la creación de nuevos clubs y hasta refuerza los existentes.

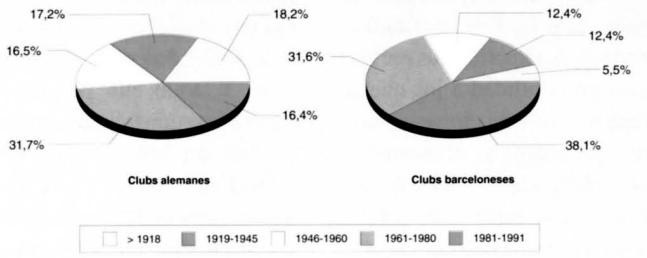


Gráfico 1. Estructura de los clubs según años de fundación.

Entonces, la diferencia entre Alemania y la provincia de Barcelona no sería únicamente una cuestión de momentos de desarrollo diferentes sino también de diferencias fundamentales del contexto en especial el tipo de relaciones entre el sector público y el asociacionismo deportivo.

Vemos, pues, como la diferencia en las fechas de fundación de los clubs alemanes y barceloneses no es una cuestión de retraso sino que pone de manifiesto funciones muy diferentes de los mismos —al menos en los primeros tiempos de su existencia— o bien contextos diferentes en los cuales se desarrollan. Por tanto, intentando leer la realidad que se esconde detrás de los datos disponibles podemos ver como éstos son una indicación de algo pero es preciso tener mucha cautela a la hora de interpretarlos puesto que se refieren a dos realidades distintas. Por último, y en la perspectiva teórica, comparar científicamente representa conocer

(7) Xavier Pujades y Carles Santacana, en varios de sus escritos, hablan de masificación del deporte —principalmente en Cataluña— a finales de los años 20. Creemos que el modo como ellos interpretan el concepto «masificación» mezcla el interés por el deporte (en este caso espectáculo) con su práctica. Dan a entender que por estas fechas el deporte era un fenómeno familiar, conocido entre todas las capas sociales. No creemos, sin embargo, que hablen de masificación en términos de práctica deportiva puesto que ésta, según las estadísticas disponibles, es muy reciente. En 1968 practicaba deporte de modo regular un 12% de la población española (INE, 1968) y en 1991 esta cifra había ascendido a un 35% (García Ferrando, 1991).

(8) Tal decisión fue tomada en Alemania después de la Segunda Guerra Mundial con el firme deseo de que el deporte nunca más fuera utilizado con fines políticos; se aprendía, en este sentido, la lección histórica extraída del nazismo. Nótese que una decisión similar y por los mismos motivos fue tomada en Italia donde, desde este mismo período, el deporte no es asunto de Estado y depende del CONI («Comitato Olímpico Nazionale Italiano»).

cuáles son los indicadores relevantes a la hora de establecer la comparación. La investigación alemana fue la culminación de una serie de experiencias previas las cuales daban fiabilidad a los que se habían elegido para confeccionar el cuestionario. Aunque adaptado, el cuestionario español es una traducción del alemán y, además, inicia una línea de investigación pionera en nuestro país. El conocimiento cotidiano que tenemos de los clubs nos ha hecho pensar que las opciones realizadas eran acertadas. Sin embargo, harán falta más estudios —tanto cualitativos como cuantitativos— para poder afirmar con toda seguridad que el cuestionario adaptado cubre toda la realidad de los clubs españoles.

Los comentarios precedentes nos conducen a una primera conclusión de nuestro trabajo. Se trata de un primer ensayo, abre puertas para comprender mejor las realidades analizadas; sin embargo, por el momento y hasta que se consigan mayores recursos para poder seguir adelante con el proyecto, los resultados deben ser tomados a título hipotético.

Análisis empírico de los clubs deportivos en España y Alemania

Una idea fundamental de la cual partir es que no existe *el club* sino *los clubs*. Ya hemos avanzado alguna idea a este respecto en el apartado anterior. El mundo de los clubs deportivos se caracteriza por una gran heterogeneidad.

La tendencia actual del deporte es un proceso de diversificación creciente. El aumento del número de practicantes va ligado a una diversificación de los mismos. Ya no sólo es cosa de hombres jóvenes principalmente como antaño sino que representa una amplio abanico en que la población femenina y las personas mayores tienen importancia considerable. A población variada, además, se corresponden distintas actividades adaptadas a las necesidades de cada cual. Ya no es el tiempo del deporte del máximo rendimiento absoluto sino de éste pero también el del deporte a la medida de cada cual. Y, todo ello permite plantear la hipótesis según la cual si la población que practica deporte se ha diversificado y las actividades también, la heterogeneidad de los clubs deportivos no hará otra cosa que ir en aumento. Por tanto, es importante analizar los clubs desde esta perspectiva lo cual nos conduce a empezar el análisis por el tamaño de los mismos.

El tamaño

Simmel (1968) para los grupos en general y Heinemann (1990) para las organizaciones deportivas dan tres argumentos teóricos fundamentales para estudiar el tamaño de los clubs; es decir el número de miembros.

La primera se refiere a las características de su *estructura interna*. Según el número de miembros ésta varía ostensiblemente y afecta al tipo de relaciones sociales que en él se establezcan.

Un club grande requiere un grado de *formalización* mucho mayor que un club pequeño. Hay que establecer unas reglas en los modos de funcionamiento y los temas no se pueden resolver en el marco de discusiones informales («face to face»). Hay también una *mayor diferenciación en las funciones de los voluntarios*; en aras a un rendimiento eficaz es preciso mayor organización en el sistema de trabajo. Por último, el trabajo en el club debe ser abordado de modo mucho más profesional lo que exige niveles de competencia y de preparación por parte de todos los que están implicados en su gestión. No importa que se trate de una organización no lucrativa; el tamaño obliga a un mayor rigor en la gestión.

El segundo argumento que justifica el interés del estudio del tamaño de los clubs es su *función social*. Tiene relación con el aspecto anterior. En términos generales, un club grande tiene mayor grado de organización, mayor proximidad a un tipo de estructura burocratizada, lo que da un cierto anonimato a las relaciones y hace que el tipo de oferta efectuado se plantee principalmente como un servicio a los miembros. Un club pequeño, por el contrario, permite escapar al anonimato, es la recreación de «nuestro pequeño mundo» («Geselligkeit») o, dicho con otras palabras, «Heimat auf Zeit» (patria por un tiempo).

Por último, el tamaño del club también tiene consecuencias en su *potencial económico-político*. Un club pequeño no sólo tiene menores recursos sino que no puede aludir al número de miembros para legitimar su posición; habrá que buscar otros argumentos para conseguir ayudas y hacer oír su voz en el marco de las actuaciones de la política deportiva. Un club grande, en cambio, no sólo tiene mayor potencial económico y la posibilidad de contar con más personas que trabajen benévolamente para él, sino que puede utilizar el número de miembros como argumento en negociaciones tanto de índole política como financiera.

De acuerdo con los argumentos expuestos cabe plantear la hipótesis según la cual *las diferencias que podamos observar entre Alemania y la provincia de Barcelona en cuanto a la estructura del tamaño de los clubs revelan funciones y estructuras diferentes pese a las apariencias formales según las cuales se podría incurrir en el error de que el asociacionismo deportivo es igual en ambos países*.

Para analizar el tamaño de los clubs se han establecido cuatro categorías de clubs que, de acuerdo con la experiencia de estudios efectuados en Alemania (9), es la más apropiada para hacer emerger fenómenos diferenciadores. Éstas son las siguientes: 1) hasta 100 socios; 2) de 101 a 300; 3) de 301 a 1000; y 4) más de 1000. Los aspectos que se estudian en relación al tamaño son los siguientes: la distribución del número de clubs según las categorías establecidas, el

(9) La justificación teórica de esta elección puede encontrarse, entre otros, en Heinemann & Schubert, 1994:45.

número de personas asociadas en cada una de las categorías y el dinamismo (crecimiento del número de socios) que se observa en las mismas.

En el gráfico 2 figura la estructura de los clubs según tamaño. Mientras no se observan diferencias fundamentales en las franjas que oscilan entre las 100 y 1000 personas asociadas, éstas sí lo son en las otras dos categorías establecidas. En Alemania los clubs con más de 1000 socios representan el 5,5% del total de los existentes mientras que en la provincia de Barcelona la cifra se eleva al 13,9%. En contraposición el peso específico de los clubs pequeños en Alemania es superior (35,2%) al de esta provincia (27,8%).

La importancia de los clubs grandes en Barcelona se agudiza al examinar el gráfico 3 donde se ha distribuido el número total de personas asociadas según el tamaño del club. El 73,3% se concentran en los clubs con más de 1000 socios quedando las otras categorías infrarrepresentadas sobre todo los clubs más pequeños que tan sólo cuentan con el 2% del total de personas asociadas. En Alemania hay un reparto más equilibrado de socios en las cuatro categorías analizadas.

La observación importante a la cual se llega a la luz de estas cifras es que el panorama de los clubs deportivos en la provincia de Barcelona es desequilibrado en favor de los clubs grandes. En Alemania, por el contrario, no es posible hablar de un desequilibrio tan acentuado entre unas categorías y otras. A la vista de los argumentos expuestos al inicio de este apartado, la diferencia en la estructura de los clubs de un país y otro es fundamental. El predominio de clubs grandes en el caso español pone de manifiesto otras características en su estructura interna, función social y potencial económico y político.

Cabe preguntarse ahora por el tipo de club que ofrece mayor atractivo en el momento actual. Para ello, hemos elegido como indicador el número de personas que se han incorporado a los clubs en el último año. La tabla 1 muestra que, tanto en España como en Alemania, los clubs con

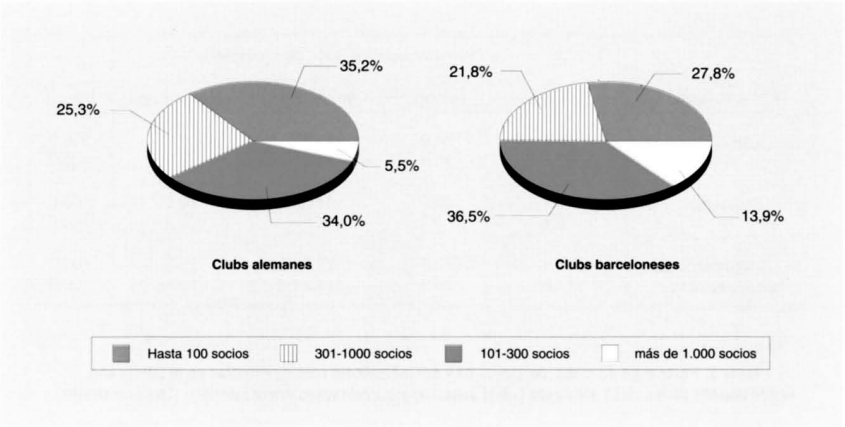


Gráfico 2. Estructura de los clubs según tamaño.

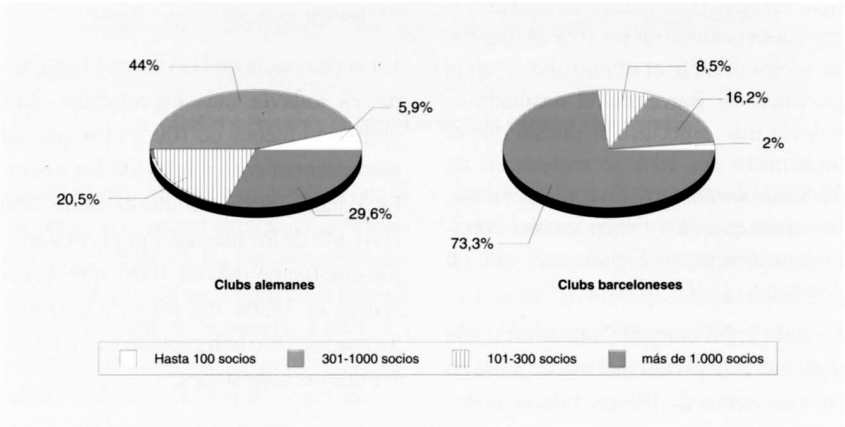


Gráfico 3. Distribución de los socios en los cuatro tamaños.

Tendencia del número de socios/as	*Tamaño del club (en núm. de socios/as)*				
	Hasta 100	*101-300*	*301-1.000*	*más de 1.000*	*Global*
Fuerte retroceso (más del 10 %)	8.8 1.5	2.2 5.3	1.0 3.4	2.0 —	4.2 3.1
Retroceso (3-10 %)	11.0 3.0	8.3 9.6	7.8 13.8	5.9 8.1	9.0 8.6
Variación inapreciable (+/-3 %)	37.6 40.3	52.1 46.8	59.4 44.8	66.0 59.5	49.4 46.5
Aumento (3-10 %)	24.6 22.4	27.2 19.1	26.7 19.0	22.2 13.5	25.9 19.1
Fuerte aumento (más del 10 %)	18.0 32.8	10.2 19.1	6.1 19.0	3.9 18.9	11.6 22.7
Global	100.0 100.0	100.0 100.0	100.0 100.0	100.0 100.0	100.0 100.0

Tabla 1. Evolución de los/las socios/as en el último año, según tamaño de los clubs alemanes (valor superior) y barceloneses (valor inferior). (En porcentajes).

Porcentaje de...	Tamaño del club (en núm. de socios/as) hasta 100	101-300	301-1.000	más de 1.000	Global
... Clubs	35.2 27.8	34.0 36.5	25.2 21.8	5.5 13.9	100.0 100.0
... Socios/as	5.9 2.1	20.5 8.6	44.0 16.1	29.6 73.2	100.0 100.0
... Incremento de socios/as neto	14.3 41.8	32.0 26.9	27.2 17.2	25.5 14.1	100.0 100.0

Tabla 2. Porcentaje de clubs, de socios/as y del incremento neto de éstos/as en el último año, según tamaño de los clubs alemanes (valor superior) y barceloneses (valor inferior). (En porcentrajes).

menos de 100 socios son los que crecen más. En Alemania el 18% de estos clubs han incrementado en un 10% el número de socios durante el último año. Y en la provincia de Barcelona el resultado es todavía más espectacular puesto que el incremento del 10% se registra en un 32,8% de los mismos. En contraposición, los clubs grandes tienen escaso crecimiento aunque en España más que en Alemania (18,9% frente a 3,9%).

La tabla 1, sin embargo, puede prestarse a un error interpretativo. Es decir, para un club de menos de 100 miembros un aumento del 10% significa contar con 10 personas más mientras que el mismo porcentaje en un club de más de 1000 representa captar 100 lo cual es mucho más difícil. Por ello, para confirmar la validez de los resultados observados en ella, hemos elaborado la tabla 2 en la que consta el número total de miembros nuevos en cada categoría de clubs sin hacer diferencias respecto al porcentaje de crecimiento o de retroceso. Los resultados son algo diferentes aunque se mantenga el potencial de atracción de los clubs pequeños.

En Alemania, los clubs con menos de 300 asociados cuentan con el 26,4% (5,9%+20,5%) de todas las personas asociadas a clubs. En el último año han atraído el 46,3% (14,3%+32%) de las nuevas adhesiones. Los clubs grandes, por su parte, cuentan con el 29,6% de los miembros pero en el último año tan sólo han captado el 25,5% de las nuevas adhesiones.

En la provincia de Barcelona el resultado es todavía más espectacular. Los clubs con menos de 100 socios que tan sólo cuentan con el 2,1% de los miembros, han captado durante el último año el 41,8% de los nuevos. Por el contrario, los que tienen más de 1000, que representan el 73,2% del total de personas asociadas, sólo han captado el 14,1% de las nuevas adhesiones.

En los dos casos analizados se abre el interrogante sobre la posibilidad de un cambio de tendencia en la dinámica de los clubs, especialmente los españoles. A la luz de las dos tablas analizadas, ¿puede considerarse que el dinamismo apreciado en los clubs pequeños es debido a un aumento del interés de la población por los mismos?, ¿puede considerarse que cumplen una función social —de solidaridad, de sentirse en familia, etc.— que los clubs grandes, debido a la complejidad de su organización, ya no pueden ofrecer?, o es que quizás, al ser menores, ¿tienen mayor capacidad de adaptación al cambio, de adaptarse a las nuevas tendencias de la práctica deportiva? Las preguntas quedan abiertas por el momento y es necesario analizar otros indicadores que permitan, en la medida de los posible, responderlas.

La estructura de la población asociada

No sólo el tamaño de los clubs sino también las características de las personas que pertenecen a los mismos es importante para conocer las funciones de estos clubs y la capacidad que tienen o no para ser un canal de incorporación al deporte de toda la población.

En un club donde predominan mujeres de mediana edad, se generan unos modos de hacer (cultura organizativa) y unas ofertas muy diferentes a los de otro donde haya mayoría de hombres jóvenes. Y el hecho según el cual un club ha llegado a tener una composición u otra va ligado a distintos procesos de selección.

La primera condición para pertenecer a un club es interesarse por la práctica deportiva. También practicar pero no siempre una persona asociada a un club es deportista sino que puede haber llegado al mismo por motivos familiares o sociales. En este caso, la persona mencionada accede al club a través de un segundo tipo de selección probablemente igual o más importante que la primera.

Pertenecer a un club requiere también identificarse con el mismo; es decir, además de pagar una cuota, hay que sentir simpatía por las personas que lo frecuentan, comulgar con los valores que predominan, estar de acuerdo con las normas de conducta establecidas y tener disponibilidad para participar en las actividades propuestas. En cualquier organización se genera una cultura organizativa que puede hacer la vida en la misma más o menos agradable. Cuando la mencionada organización es el lugar de trabajo, hay que aprender a negociar con la cultura que existe; no hay otra opción a menos que se cambie de trabajo, algo difícil en los tiempos que vivimos. En un club deportivo, por el contrario, cuando no se sintoniza con la cultura existente, o no

se realiza nunca una adhesión al mismo o se cancela la afiliación en el caso de que previamente se hubiera efectuado.

Gracias a dos de los indicadores que hemos elegido para analizar la estructura de la población en los clubs —a saber, la edad y el sexo— se ha valorado la homogeneidad o heterogeneidad de su estructura de población.

En general, los clubs pequeños tienden a ser más homogéneos; están muy próximos a sus raíces. Es decir, lo constituyen un grupo de personas de edades similares y, hasta a veces de sexo, para dar curso a un interés común. A medida que el club crece, esta homogeneidad se pierde; van accediendo al mismo personas de otras edades y otro sexo. Al mismo tiempo, el club deja de ser un lugar íntimo, solidario, y se orienta más hacia la oferta de servicios. Si esta hipótesis se cumple en los países que estamos analizando, contaremos con más elementos a la hora de interpretar las funciones ejercidas por los clubs en cada uno de los mismos.

En relación a la estructura de la población también se ha analizado la implantación geográfica de los clubs y el tipo de socios según sean activos o pasivos. Ello es importante puesto que según se trate de una localidad pequeña o grande o de un club con elevada proporción de personas activas o no su función también puede variar.

El primer indicador elegido para estudiar la estructura de la población es el porcentaje de mujeres afiliadas a los clubs (gráfico 4). En Alemania éstas representan el 38,5% del total de personas afiliadas y en la provincia de Barcelona el 26,8%. Investigaciones realizadas en Alemania muestran que esta inferior participación de las mujeres en los clubs no es únicamente un indicador de su situación en la sociedad o su participación deportiva en general. A título de ejemplo, en una investigación sobre el deporte en el sector comercial se observó que el 70% de las personas demandantes de su oferta son mujeres (Dietrich & Heinemann & Schubert, 1990). La escasa participación femenina en los clubs se debe más bien al escaso atractivo que éstos tienen para ellas.

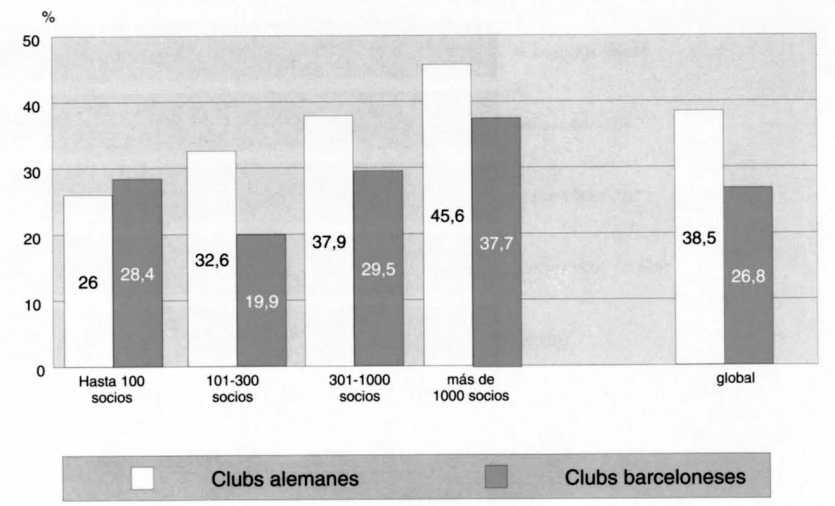
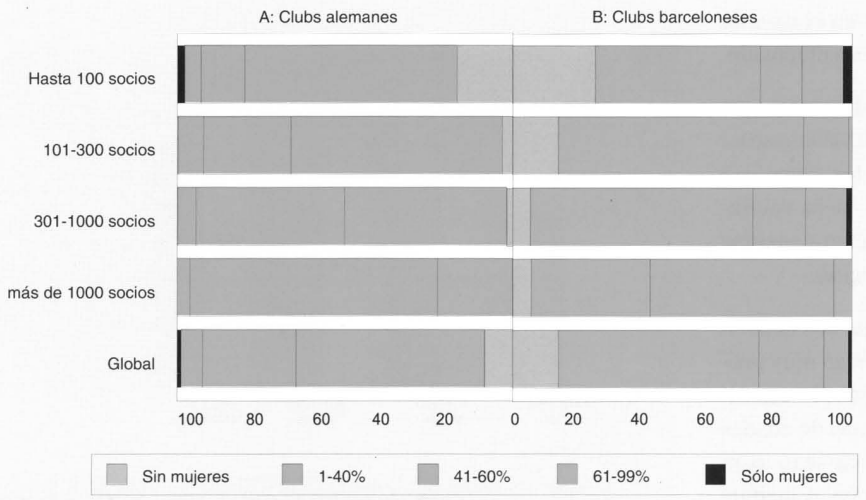


Gráfico 4. Porcentaje de mujeres en los clubs alemanes y barceloneses.

El escaso atractivo puede estar relacionado con diversos aspectos entre los cuales destacamos el tipo de deporte que se ofrece (modalidades tradicionales y orientadas a la competición) y la cultura organizativa existente que requiere cierta implicación con la vida del club lo cual puede no interesarles dado que muchas de ellas ya tienen su núcleo de integración en la familia y además en el trabajo (en caso de que ejerzan alguna actividad profesional remunerada). Sugerimos que las mujeres buscan un tipo de oferta más orientada a recibir un servicio lo cual es tan sólo una de las facetas que configuran la vida de algunos clubs. Ello parece verificarse en el mismo gráfico 4 al analizar la presencia femenina en clubs según el tamaño de los mismos.

En los clubs de mayor tamaño es donde la presencia femenina es más importante. Los clubs con más de 1000 personas afiliadas cuentan en Alemania con el 45,6% de mujeres y en la provincia de Barcelona un 37,7%. Por el contrario esta presencia se reduce en los menores de 100 socios (26% en Alemania y 28,4% en la provincia de Barcelona) y los que cuentan entre 100 y 300 (32,6% en Alemania y 19,9% en la provincia de Barcelona). Hay mayor proporción de mujeres en los grandes. En páginas anteriores ya se ha justificado el hecho que a medida que el tamaño del club aumenta se produce un deslizamiento desde una cultura organizativa orientada a la solidaridad a otra más de tipo servicio. Además, los datos obtenidos en la encuesta alemana también permiten caracterizar otros aspectos de la cultura organizativa que van en el mismo sentido. Los clubs pequeños están más orientados a modalidades deportivas tradicionales competitivas. Estudios realizados en ambos países sobre la práctica deportiva femenina ponen de manifiesto el alcance limitado de



A: Clubs alemanes

	Hasta 100 s.	101-300 s.	301-1000 s.	más de 1000 s.	Global
Sin mujeres (A)	16,60	3,10	1,80	0,00	8,30
1-40% (A)	63,20	62,90	48,30	22,30	56,10
41-60% (A)	13,10	26,20	44,30	73,90	28,00
61-99% (A)	5,00	7,60	5,50	3,80	6,50
Sólo mujeres (A)	2,20	0,20	0	0	1,20

B: Clubs barceloneses

	Hasta 100 s.	101-300 s.	301-1000 s.	más de 1000 s.	Global
Sin mujeres (B)	24,3	13,4	5,2	5,4	13,5
1-40% (B)	48,6	72,2	65,5	35,1	59
41-60% (B)	12,2	13,4	15,5	54,1	19,2
61-99% (B)	12,2	1	12,1	5,4	7,2
Sólo mujeres (B)	2,7	0	1,7	0	1,1

Gráfico 5. Distribución de los clubs según su tamaño y porcentaje de mujeres.

este modelo deportivo entre la mayoría de la población femenina.

Un indicador complementario del anterior y que, además, permite mostrar diferencias entre Alemania y España es el que figura en el gráfico 5. En él se analiza la distribución de los clubs según tamaños y el porcentaje de mujeres según cada uno de ellos.

Se mantiene la tendencia de que la presencia femenina es escasa en clubs pequeños. En Alemania hay un 19,7% de clubs con menos de 300 socios que no tienen mujeres. Y en la provincia de Barcelona el dato es aún mayor puesto que la cifra asciende a 37,7%. Y lo que es interesante a la hora de poner de relieve diferencias entre países es que en Alemania hay 73,9% de los clubs con más de 1000 que cuentan entre un 41% y un 60% de mujeres mientras que en la provincia de Barcelona la cifra desciende a 54,1%. Pese a que los clubs grandes sean, en esta provincia más atractivos que los pequeños para las mujeres, en conjunto, el mundo de los clubs es menos atractivo para las mujeres barcelonesas que para las alemanas.

En España, el grado de participación en las asociaciones o clubs deportivos tan sólo alcanza el 35% del total de la población que practica deporte. El 50% de estas personas está en posesión de una licencia federativa (García Ferrando, 1991:41). Este último dato se complementa con los que venimos ofreciendo en el sentido que el mundo de los clubs españoles está muy orientado hacia el deporte tradicional el cual, tal como hemos comentado, no resulta atractivo para un número muy elevado de mujeres; habría que añadir quizás que no resulta atractivo para casi dos tercios de la población que practica deporte ya sean hombres o mujeres.

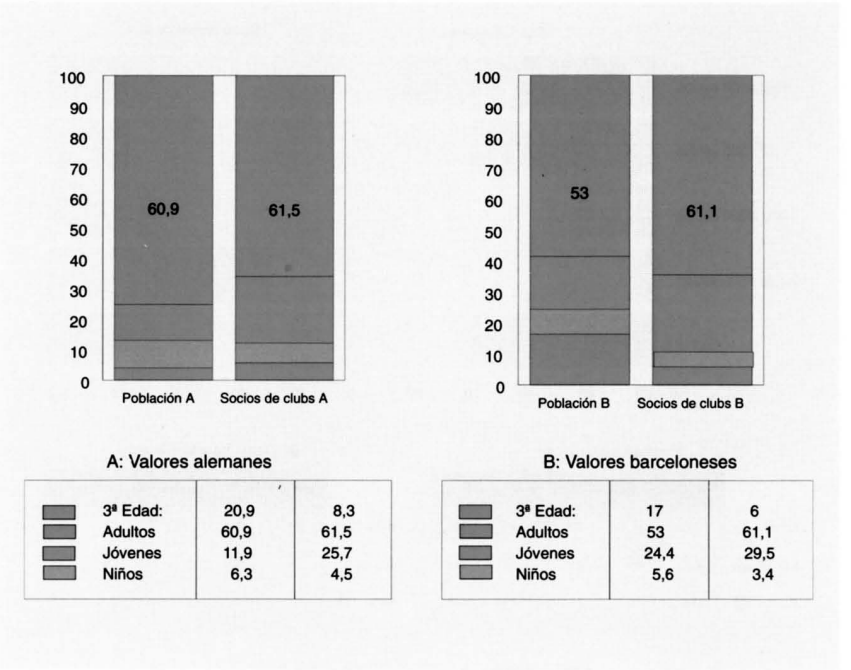
El segundo indicador elegido para analizar la estructura de la población de los clubs es el de su edad. En el gráfico 6 se ha comparado la estructura de edades de la población con la de los clubs para ambos países. Las franjas de edad establecidas son las siguientes: niños/as de 0 a 6 años; jóvenes de 6 a 18;

adultos de 18 a 60; y 3ª edad de 60 en adelante.

En Alemania los clubs atraen principalmente a los jóvenes. Éstos son el 11,9% de la población alemana y en los clubs esta proporción se eleva al 25,7%. No sucede los mismo en la provincia de Barcelona donde la proporción de jóvenes en los clubs (29,5%) está muy próxima a la de la población en general (24,4%). Por el contrario, el grupo de edad cuya proporción es superior en los clubs es el de los adultos: 53% en la población y 61,1% en los clubs.

Los datos para Barcelona confirman los aportados por García Ferrando en su estudio sobre la práctica deportiva de la juventud española efectuado en 1993. Uno de los aspectos más relevantes es el escaso interés de los jóvenes por el asociacionismo. Aunque en esta investigación el criterio «joven» se encuadre en otra franja de edad (15-29 años), los datos pueden tomarse a título orientativo. El 20% de los jóvenes que practican deporte lo hacen en el marco de una asociación mientras que el 62% del mismo colectivo nunca ha pertenecido a una de ellas. Además, el 69% de los jóvenes entre 15 y 29 años dicen que no es necesario pertenecer a una asociación para hacer deporte. En realidad, tan sólo se asocian aquellos para los cuales la asociación tiene un sentido que es el de la organización de competiciones en la mayoría de casos. Y tan sólo un 22% de los jóvenes que practican deporte en España lo hacen participando en ligas nacionales o regionales. Así pues, todo parece indicar que los clubs deportivos en la provincia de Barcelona no sólo no son atractivos para las mujeres sino que tampoco para una elevada proporción de gente joven.

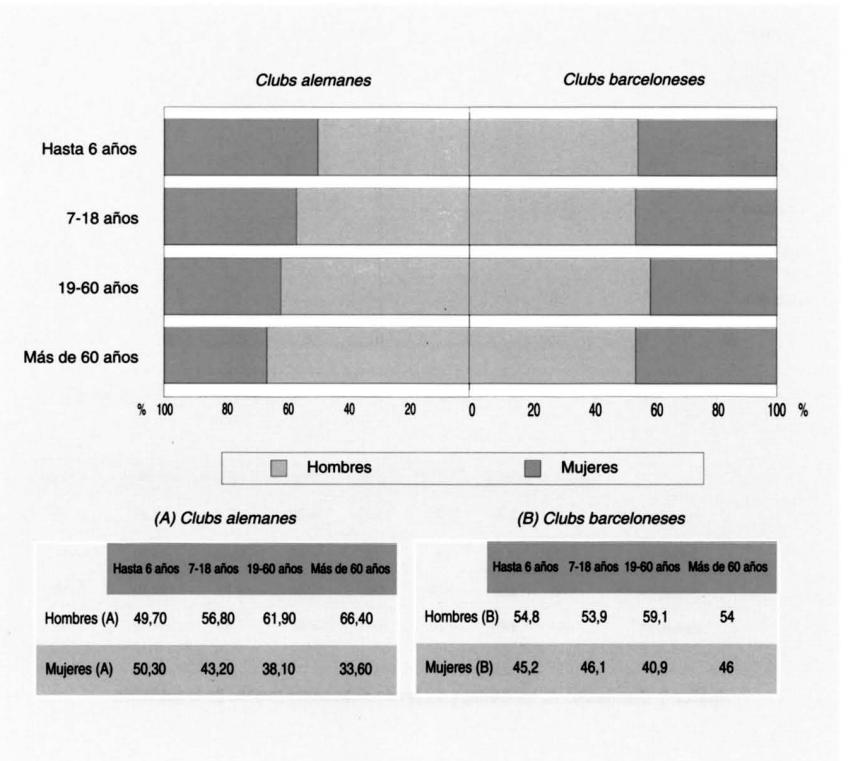
Este carácter selectivo —en razón de la edad y el sexo— de los clubs barceloneses queda confirmado en los gráficos 7



3ª Edad:	20,9	8,3
Adultos	60,9	61,5
Jóvenes	11,9	25,7
Niños	6,3	4,5

3ª Edad:	17	6
Adultos	53	61,1
Jóvenes	24,4	29,5
Niños	5,6	3,4

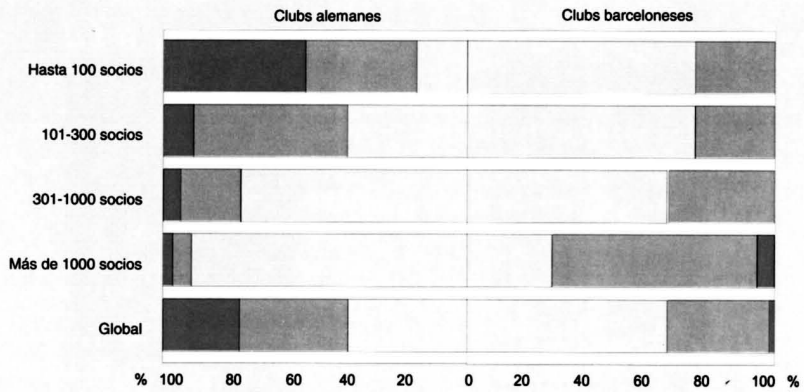
Gráfico 6. Estructura de edad de la población y de los clubs en Alemania y Barcelona.



	Hasta 6 años	7-18 años	19-60 años	Más de 60 años
Hombres (A)	49,70	56,80	61,90	66,40
Mujeres (A)	50,30	43,20	38,10	33,60

	Hasta 6 años	7-18 años	19-60 años	Más de 60 años
Hombres (B)	54,8	53,9	59,1	54
Mujeres (B)	45,2	46,1	40,9	46

Gráfico 7. Distribución de los grupos de edad en los clubs según sexo.



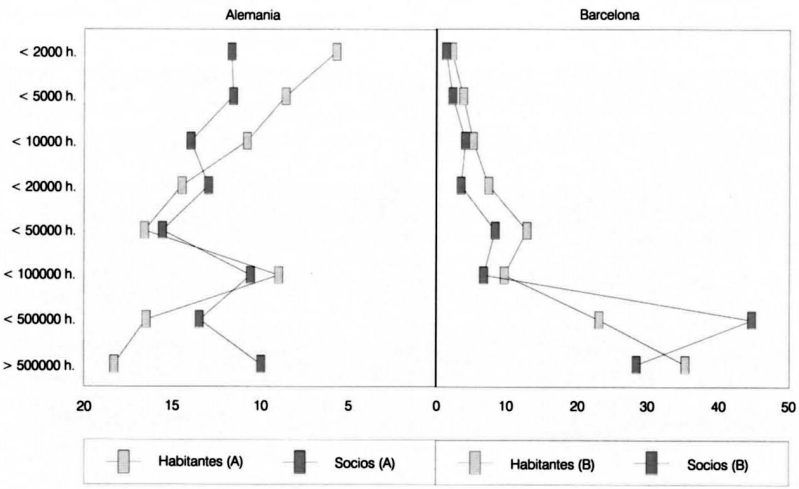
A: Clubs alemanes

	Hasta 100 s.	101-300 s.	301-1000 s.	Más de 1000 s.	Global
Baja (A)	11,4	44,4	75,2	94,3	43,4
Media (A)	45,9	48,5	22	3,8	38,4
Alta (A)	42,8	7,2	2,8	1,9	18,2

B: Clubs barceloneses

	Hasta 100 s.	101-300 s.	301-1000 s.	Más de 1000 s.	Global
Baja (B)	78,4	78,4	70,7	27	69,5
Media (B)	21,6	21,6	29,3	64,9	29,3
Alta (B)	0	0	0	8,1	1,1

Gráfico 8. Grado de homogeneidad en los clubs.



	<2000	<5000	<10000	<20000	<50000	<100000	<500000	>500000
Habitantes (A)	5,70	8,60	10,80	14,50	16,60	9	16,50	18,30
Socios (A)	11,70	11,60	14	13	15,60	10,60	13,50	10
Habitantes (B)	2,30	3,90	5,30	7,50	12,90	9,70	23,10	35,30
Socios (B)	1,50	2,40	4,20	3,60	8,40	6,80	44,70	28,40

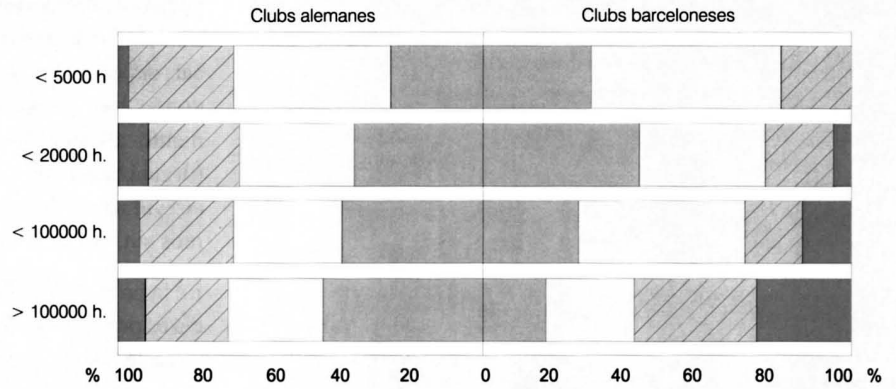
Gráfico 9. Distribución de habitantes y socios de clubs según tamaño de la población.

y 8. El primero muestra la distribución de los grupos de edad según sexo en los dos casos que se comparan. Aunque siempre se aprecia mayor presencia masculina, es importante observar un cambio de tendencia para el caso alemán. Esto es, si a partir de los 18 años las diferencias entre ambos sexos son grandes, por debajo de esta edad hay una tendencia a la igualación especialmente por debajo de los 6 años donde las niñas (50,3%) superan a los niños (49,7%). Ante este dato se puede presuponer que se está produciendo un cambio de tendencia y que, en el futuro, los clubs alemanes serán más abiertos a la socialización femenina. No se observa lo mismo en la provincia de Barcelona donde para todos los grupos de edad se mantiene una diferencia importante entre hombres y mujeres en favor de los primeros.

El gráfico 8 confirma esta tendencia. En él figura el grado de homogeneidad de los clubs construido a partir de las variables edad y sexo (10). Un club con alto grado de homogeneidad tiene un tipo de población uniforme lo que le hace más restrictivo. Para adherir al mismo hay que simpatizar con sus componentes y un requisito importante para ello es sintonizar con su sistema de valores. Cuanto más homogéneos sean estos valores menores posibilidades hay de convencer a un público amplio.

De entrada, el gráfico confunde porque los clubs alemanes tienen un grado de homogeneidad alta y media superior a los españoles (18,2 y 38,4 y 1,1 y 29,3 respectivamente). Ello parece contradictorio con el hecho que los clubs alemanes son más atractivos para mujeres y gente joven lo que les hace más abiertos. Lo que ocurre es que *cada* club alemán es más homogéneo pero, en su

(10) Para el detalle metodológico de la construcción de este indicador véase HEINEMANN & SCHUBERT, 1994:139.



A: Clubs alemanes

	<5000 h.	<20000 h.	<100000 h.	<100000 h.
Hasta 100 s. (A)	25,9	33,3	36,8	46,2
101-300 s. (A)	43,6	34	32,6	24,2
301-1000 s. (A)	28,6	25,3	24,5	22,5
Más de 1000 s. (A)	1,8	7,3	6,1	7,2

B: Clubs barceloneses

	<5000 h.	<20000 h.	<100000 h.	<100000 h.
Hasta 100 s. (B)	33,3	44,6	27,8	15,7
101-300 s. (B)	48,7	35,4	44,4	28,7
301-1000 s. (B)	17,9	16,9	14,8	29,6
Más de 1000 s. (B)	0	3,1	13	25,9

Gráfico 10. Distribución de los clubs según su tamaño y el de la población.

conjunto, *el sistema de clubs* es más abierto; es decir, hay tipos más diferenciados de clubs lo que permite que se adapten a intereses y motivaciones más variados. En España, por el contrario, el sistema de clubs es más selectivo (de ahí que haya una proporción inferior de mujeres y gente joven) pero cada club en sí —si su oferta concreta no representa un obstáculo— es más abierto, más heterogéneo. Estas diferencias tienen que ver con las funciones ejercidas por los clubs en un país y en otro. En los próximos apartados se ofrecen más datos para irlas caracterizando.

Por último, tal como hemos apuntado, es importante ahora ver la implantación geográfica de los clubs. Para ello, hemos elaborado dos gráficos el primero de los cuales recoge la distribución de los habitantes y de los socios de clubs según el tamaño de la población (gráfico 9).

Hay diferencias fundamentales en los dos casos que comparamos. En Alemania los clubs son un fenómeno de pequeñas aglomeraciones. Así, por ejemplo, las menores de 2000 habitantes cuentan con el 5,7% de la población y, en cambio, el 11,7% del total de personas asociadas a clubs. Agrupando los datos para las poblaciones de menos de 50.000 habitantes resulta que agrupan al 56,2% de la población alemana y el 65,9% de los socios de clubs. En cambio, en las grandes ciudades se concentra el 18,3% de la población y tan solo el 10% de personas afiliadas a clubs.

En la provincia de Barcelona los resultados son muy diferentes excepto en el caso de las grandes ciudades donde la situación es parecida a Alemania. La mayor proporción de socios se concentra en las poblaciones entre 100.000 y 500.000 habitantes (44,7%) que, por otro lado, cuentan con el 23,1% de la población. A la vista de los datos recogidos los clubs no son un fenómeno tan arraigado a las poblaciones pequeñas como en el caso alemán. Así la población residente en localidades menores de 50.000 habitantes es el 31,9% del total y el número de personas afiliadas a clubs es del 20,1%. En Alemania, los clubs tienen en estas pequeñas poblaciones funciones que desbordan el ámbito deportivo; son centro de la cultura, de diversión, lugar de encuentro de la localidad. No parece que en Barcelona tengan esta función al menos con las mismas proporciones que en Alemania.

El segundo gráfico elaborado es el que distribuye a los clubs según su tamaño y el de la población (gráfico 10). Los resultados más relevantes para el caso alemán son que los clubs pequeños pre-

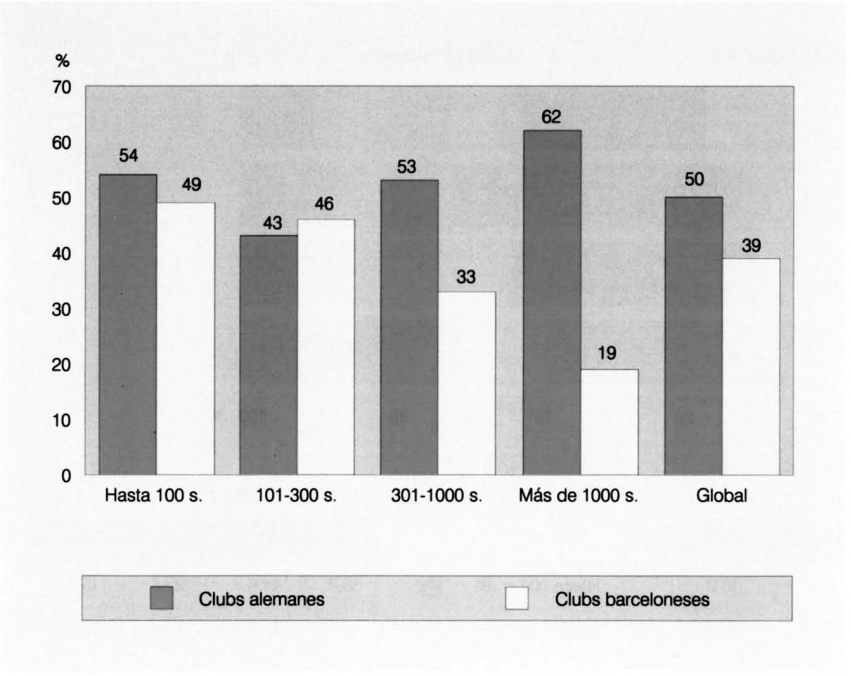


Gráfico 11. Porcentaje de socios activos en los clubs alemanes y barceloneses.

dominan en las ciudades grandes (46,2%) y los medio-pequeños (se les llama los clubs típicos de pueblo, «tipische Ort-vereine») en las poblaciones inferiores a 5000 habitantes (43,6%). Los argumentos interpretativos que se ofrecen son que el club pequeño permite salir del anonimato en las ciudades grandes y el medio-pequeño realiza una oferta deportiva más amplia allí donde el sector comercial no encuentra condiciones objetivas favorables de implantación; es decir, las pequeñas localidades. En la provincia de Barcelona los resultados son muy distintos.

Los clubs con más de 300 socios —que calificamos de grandes y medio-grandes— están en las ciudades de más de 100.000 habitantes (29,6% + 25,9%), los pequeños en las poblaciones entre 5000 y 20.000 habitantes (44,6%) y los medio-pequeños en las de menos de 100.000 (44,4%) y en las de menos de 5000 (48,7%); este último dato es el único que coincide con Alemania. Cabe preguntarse si en la provincia de Barcelona los clubs grandes cumplen funciones diferentes al caso alemán. Para ello el gráfico 11, donde figura el porcentaje de socios activos en los clubs de cada uno de los ámbitos analizados puede dar alguna respuesta.

Se considera socio activo aquella persona que hace deporte en el marco del club al menos una vez por semana. Los socios pasivos son aquellas personas que no cumplen con este requisito pero que siguen estando afiliadas al club por otros motivos entre los cuales destaca su papel socializador.

En conjunto es importante constatar que ser miembro de un club no implica necesariamente practicar deporte de modo regular en el mismo. Así, en Alemania sólo hay un 50% de socios activos y en la provincia de Barcelona un 39%. Esta proporción, sin embargo, varía según el tamaño del club. En Alemania el porcentaje de socios activos aumenta en los clubs grandes. Ello reafirma el papel socializador de los clubs pequeños donde las personas encuentran algo más que un lugar para practicar deporte. Se da el caso de clubs donde hay personas que voluntariamente asumen funciones de gestión (organización de fiestas, excursiones, actividades culturales, etc.) en los mismos sin, por ello, practicar deporte.

En la provincia de Barcelona la tendencia es prácticamente la contraria ya que es en los clubs grandes donde hay menor número de socios activos (19%). Este nuevo dato confirma la idea que ha ido apareciendo hasta ahora según la cual los clubs de Alemania y los de la provincia de Barcelona no sólo tienen estructuras diferentes sino que éstas responden a funciones sociales diferentes. El análisis de las ofertas realizadas por estos clubs ayuda a avanzar en este sentido.

Las ofertas

En Alemania el conjunto de sus clubs ofrece actividades en 240 modalidades deportivas. Sin embargo, tan sólo doce superan el 5% de la oferta existente (gráfico 12a); el potencial de oferta de los clubs para las otras actividades es muy reducido. En la provincia de Barcelona sucede lo mismo porque también sólo doce modalidades deportivas son ofrecidas por más del 5% de los clubs (gráfico 12b).

Una observación importante en relación a las doce ofertas principales de los clubs alemanes es que la mitad de ellas no son exclusivas de los mismos, sino que también forman parte de la oferta típicamente comercial. Por un lado, el dato pone de manifiesto la capacidad de los clubs por adaptarse a las evoluciones de la demanda pero por el otro les sitúa en competencia con el sector comercial. En Alemania la cuestión está planteando serios problemas de legitimación del papel de los clubs

puesto que éstos reciben subvenciones y gozan de unas ventajas fiscales que les permiten hacer una oferta más económica que las empresas comerciales las cuales no reciben ningún tipo de ayuda (11). De todos modos, y a pesar del debate que esta evolución suscita, lo cierto es que analizando las ofertas de los clubs alemanes se puede observar una tendencia mediante la cual se adaptan a las nuevas tendencias de la demanda, lo cual es una legitimación positiva de cara a la función social que desempeñan. En la provincia de Barcelona los clubs hacen una oferta más tradicional, menos adaptada al conjunto de la demanda actual. Si se compara la lista de los deportes más practicados en Cataluña en el año 90 (Secretaria general de l'esport, 1995:22) con la de los deportes ofrecidos por los clubs, puede verse que ésta última se corresponde con deportes más antiguos y que no son, precisamente los más practicados en la actualidad (Tabla 3) (12). Se podría decir que los deportes más asimilables a los ofrecidos en el sector comercial son tenis y la amplia gama de actividades que se engloba bajo el apartado de gimnasia (mantenimiento, aerobic, fitness, etc.). Se trata, precisamente de los dos últimos de la lista de doce. Los demás son deportes que entran en la categoría de tradicionales por ser los más antiguos y más orientados en su filosofía a la performance. El gráfico 12b confirma, por tanto, el carácter selectivo de la oferta realizada por los clubs en la provincia de Barcelona.

Ahora bien, ¿puede considerarse que, aunque se trate de situaciones diferen-

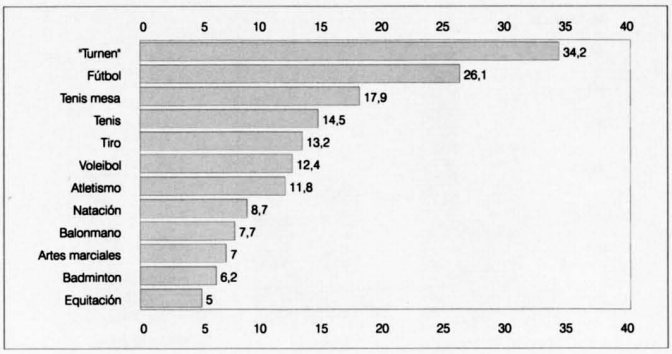


Gráfico 12a. Modalidades deportivas más relevantes (clubs alemanes) (% respecto del total de clubs).

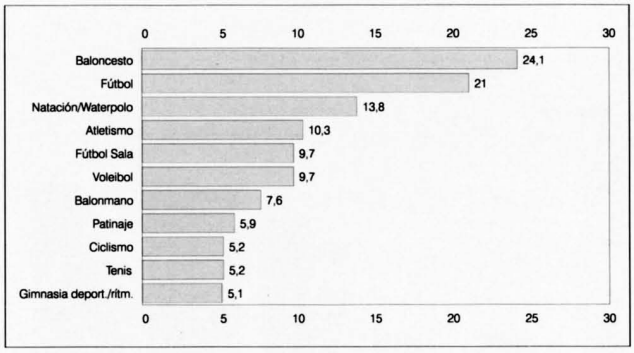


Gráfico 12b. Modalidades deportivas más relevantes (clubs barceloneses) (% respecto del total de clubs).

Práctica de la población		*Oferta de los clubs*	
Natación	23,5	Baloncesto	24,1
Andar	21,0	Fútbol	21,0
Billar	16,3	Natación/Waterpolo	13,8
Gim. de mantenimiento	12,7	Atletismo	10,3
Baloncesto	10,7	Fútbol sala	9,7
Tenis	10,5	Voleibol	9,7
Excursionismo	10,4	Balonmano	7,6
Esquí	8,8	Patinaje	5,9
Jogging	8,6	Ciclismo	5,2
Ciclismo recreativo	8,4	Tenis	5,2
Fútbol	8,2	Gim. deportiva/rítmica	5,1

Tabla 3. Deportes más practicados en Cataluña y deportes ofrecidos por las asociaciones deportivas (%).

(11) En España los clubs deportivos no pueden recibir donaciones con la misma facilidad que los alemanes. La Ley de asociaciones voluntarias en España es del año 1964 y no es tan ventajosa para los clubs como la alemana. Además, la nueva Ley de fundaciones e incentivos fiscales tampoco ayuda. Para que una donación a una asociación voluntaria desgrave es preciso que previamente ésta sea declarada de utilidad pública. Ello es muy difícil y requiere de unos complicados trámites administrativos que obstaculizan el éxito de muchas iniciativas por lo cual raras son las asociaciones deportivas que hayan tenido éxito en sus intentos.

(12) La comparación debe tomarse a título orientativo puesto que carecemos de la lista de deportes más practicados en la provincia de Barcelona.

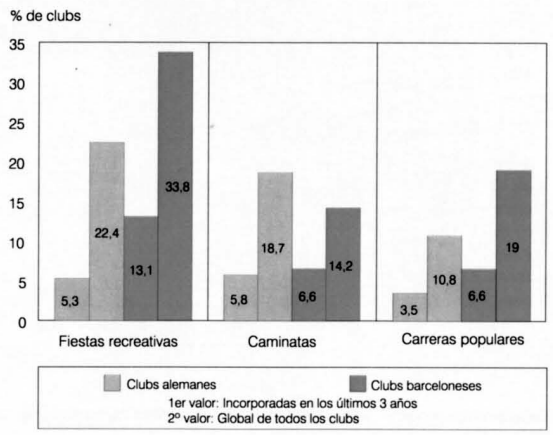


Gráfico 13. Actividades deportivas ofrecidas por los clubs alemanes y barceloneses.

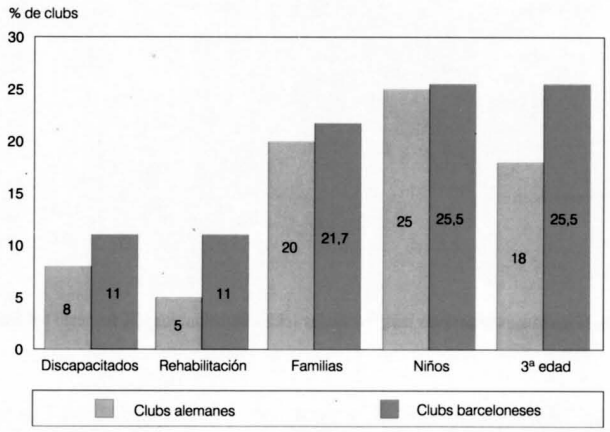


Gráfico 14. Ofertas dirigidas a grupos concretos.

de la provincia de Barcelona están perdiendo legitimidad? ¿En que se diferencian respecto al sector comercial para el caso alemán?, ¿tienen otras particularidades referidas a la oferta que hagan pensar en tendencias de cambio en el caso de Barcelona? La respuesta puede hallarse al analizar las otras ofertas efectuadas por los mismos. En el gráfico 13 figuran las ofertas deportivas adicionales efectuadas por los clubs indicando además el porcentaje de las mismas que han sido incorporadas en los últimos tres años.

En Alemania, pero sobre todo en la provincia de Barcelona, la actividad deportiva adicional más común son las fiestas de deporte recreativo (en alemán «Spiel Sport Feste»). El dato más llamativo es el «boom» de estas fiestas en Barcelona desde hace tres años el cual ha permitido superar a la oferta alemana de modo muy notorio. Los esfuerzos divulgativos de las instituciones y personas interesadas en el deporte para todos parecen haber dado sus frutos.

Asimismo este interés por ampliar el perfil de las personas que practican deporte queda reflejado en el gráfico 14 donde figuran las ofertas dirigidas a grupos específicos.

Proporcionalmente, los clubs de la provincia de Barcelona hacen más oferta a estos grupos que los alemanes, en especial la dirigida a la población infantil y a la tercera edad.

Por último, la especificidad de los clubs frente a la oferta comercial también puede ser valorada a partir de las ofertas no deportivas que efectúan (gráfico 15). Las fiestas especiales son la principal actividad tanto en Alemania como en Barcelona (77,4% y 60,3% respectivamente) pero una elevada proporción de clubs también ofrecen otros tipo de actividad social (comida después del partido, juegos de salón, etc.) y excursiones. La proporción de clubs que ofrecen actividades culturales es muy pequeña en ambos países.

Así pues, aunque de modo diferente, el análisis de la oferta realizada por los clubs permite ver que, aunque selectivos de partida, en los últimos tiempos se observan (más en Alemania que en España) indicios de cambio que hacen pensar en una reacción del sector asociativo voluntario por adaptarse a las nuevas demandas del deporte actual y mantener así un espacio bien definido en el mundo de las organizaciones deportivas.

Los recursos económicos

El análisis de los recursos sirve para acabar de perfilar la situación de los clubs; al igual que los anteriores indicadores son reveladores de la misma.

En efecto, las diferencias que se han ido perfilando entre Alemania y la provincia de Barcelona terminan por hacerse evidentes en este apartado. Recordemos que: 1) en síntesis, en Alemania predominan los clubs pequeños (menos de 100 personas asociadas) o los grandes (más de 1000) mientras que en la provincia de Barcelona los clubs grandes tienen mayor importancia; 2) el grado de homogeneidad de los clubs alemanes es inferior al de los de Barcelona donde los clubs son más homogéneos en favor de una elevada representación masculina y con mayoría entre 18 y 60 años; y 3) la oferta de actividades deportivas de los clubs alemanes tiene algunas similitudes con la que se realiza en el sector comercial mientras que en Barcelona es de tipo más tradicional con menores interferencias con dicho sector. Los clubs de Barcelona se dirigen a un público más restringido y, dada la predominancia de clubs grandes, podemos suponer —de acuerdo con las teorías existentes al respecto— que están más orientados a dar un servicio que a ser lugares de sociabilidad. El análisis de los recursos económicos confirma esta tendencia.

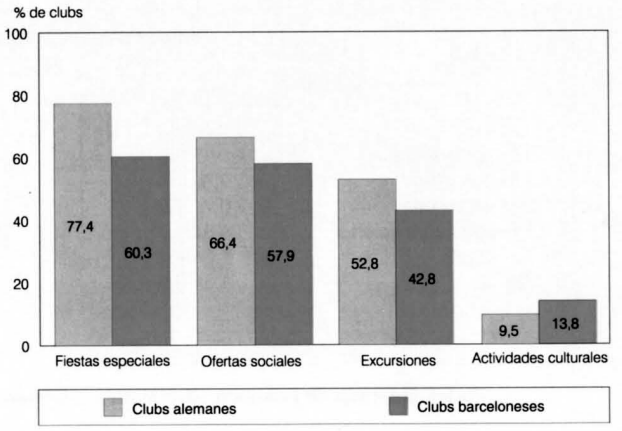


Gráfico 15. Ofertas adicionales no-deportivas de los clubs.

Ptas. anuales por miembro			
Ingresos		*Gastos*	
Cuotas		Administración	
Total socios	7.055,— / 9.442,—	Total socios	1.190,— / 861,—
Socios activos	17.425,— / 20.546,—	Socios activos	3.315,— / 7.323,—
Patrocinadores		Deportivos	
Total socios	— / 2.872,—	Total socios	9.010,— / 13.465,—
Socios activos	— / 12.277,—	Socios activos	22.185,— / 36.322,—
Donaciones		Tasas	
Total socios	1.615,— / —	Total socios	1.995,— / 2.556,—
Socios activos	4.080,— / —	Socios activos	5.015,— / 6.830,—
Subvenciones		Gastos de capital	
Total socios	1.785,— / 2.872,—	Total socios	1.530,— / 374,—
Socios activos	4.165,— / 5.051,—	Socios activos	4.080,— / 954,—
Ingresos comerciales			
Total socios	6.035,— / 7.387,—		
Socios activos	16.235,— / 17.248,—		

Tabla 4. Presupuesto del club atribuido a cada miembro (clubs alemanes y barceloneses) (en ptas. anuales por miembro).

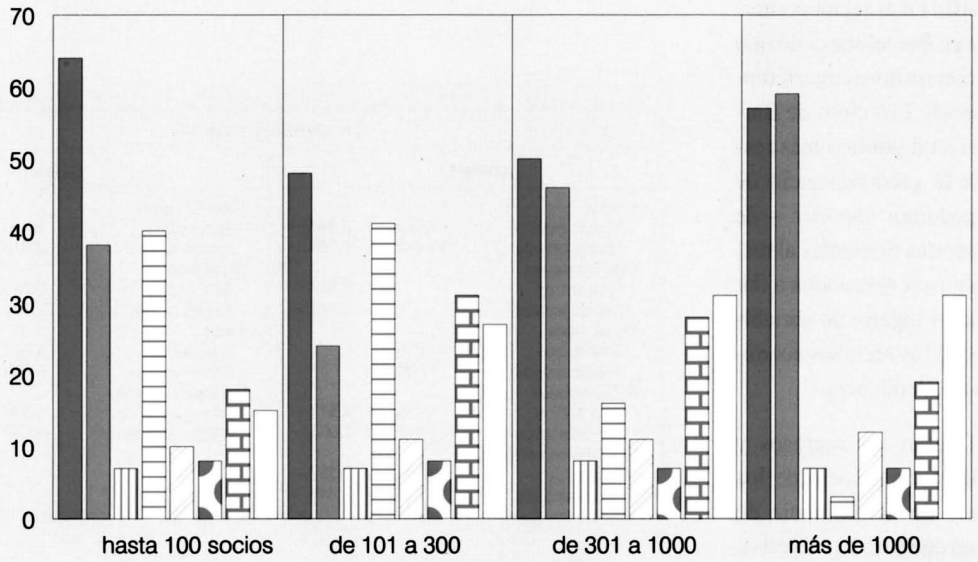
En la tabla 4 figuran los ingresos y gastos atribuibles a cada socio de los clubs alemanes y de la provincia de Barcelona desagregados en diversos conceptos. En todos los apartados el dinero atribuible a cada persona tanto si son ingresos como gastos es superior en Barcelona. Es decir, los clubs de la provincia de Barcelona están más «monetarizados», dependen más del dinero, que los de Alemania. Ello, sin embargo no debe prestarse a las siguientes interpretaciones erróneas:

- no necesariamente son más ricos en términos económicos porque si bien los ingresos por persona son mayores también los son los gastos.
- tampoco han de ser más ricos en términos de recursos, porque una economía de las organizaciones deportivas voluntarias debe incluir dinero y tiempo (Heinemann, 1992; 1995a; 1995b). En el cálculo de los recursos es imprescindible calcular el valor en dinero del tiempo de los voluntarios. Tan sólo así se puede saber el volumen real de los recursos de un club (13).

(13) Por motivos ajenos a nuestra voluntad, en el momento de publicar el presente artículo aún no estamos en condiciones de ofrecer el análisis del personal —voluntario o profesional— de los clubs en la provincia de Barcelona.

% respecto al total del presupuesto			
Ingresos		*Gastos*	
Cuotas	57,4/44,1	Administraciones	7,2/ 4,5
Patrocinadores	—/ 9,8	Deportivos	57,5/68,2
Donaciones	7,3/ —	Tasas	18,1/16,2
Subvenciones	10,7/ 6,5	Gastos de capital	7,0/ 1,1
Ingresos comerciales	24,8/31,7	Otros	2,3/ 4,3
Créditos	1,0/ 4,4		
Otros	1,5/ 3,5		

Tabla 5. Distribución del presupuesto (Clubs alemanes y barceloneses) (en % respecto al total del presupuesto).



	hasta 100 socios	de 101 a 300	de 301 a 1000	más de 1000
Cuotas: Alemania (A)	64	48	50	57
Cuotas: Barcelona (B)	38	24	46	59
Donaciones: A	7	7	8	7
Patrocinadores: B	40	41	16	3
Subvenciones: A	10	11	11	12
Subvenciones: B	8	8	7	7
Ingresos comerciales: A	18	31	28	19
Ingresos comerciales: B	15	27	31	31

Gráfico 16. Distribución de los ingresos según el tamaño del club.

Por otro lado, la distribución de los ingresos y gastos también es muy diferente (tabla 5). El principal recurso económico de los clubs alemanes son las cuotas de los miembros (57,4%) que superan ampliamente cualquier otra forma de ingresos. En Barcelona las cuotas representan como promedio un 44,1% de los ingresos de los clubs, cifra que se encuentra muy próxima a la suma de «espónsores/subvenciones/ingresos comerciales» la cual asciende a un 48% contra un 35,5% del caso alemán (14). Según Heinemann y Horch (1991) esta dependencia del club de agentes externos le obliga a someterse a las exigencias de los mismos. En el caso de la provincia de Barcelona, un club no puede funcionar según criterios internos pero debe adaptarse a los que le vengan impuestos por los agentes que contribuyen en un promedio del 48% a su presupuesto anual. En el gráfico 16, donde se hace el análisis desagregado según el tamaño del club, este fenómeno se percibe con claridad.

En Alemania la suma de cuotas de los miembros más las donaciones —que, según lo explicado hasta ahora, representa que el club se financia a sí mismo sin intervención de terceros— supera en todos los casos el 50% de los ingresos. En la provincia de Barcelona ello tan sólo ocurre en el caso de los clubs con más de 1000 asociados y ya veremos como este dato debe interpretarse de un modo diferente al caso alemán. En conjunto, los clubs de Barcelona son mucho más dependientes de los espónsores, las subvenciones y de los ingresos procedentes de las actividades comerciales que generan; el peso de unos u otros varía según el tamaño del club.

Los clubs pequeños (hasta 100 miembros y de 101 a 300) dependen más de los espónsores que de las actividades comerciales. A partir de 300 socios la esponsorización disminuye y el peso de las actividades comerciales alcanza los valores máximos (31%). Dichos ingresos se combinan en el caso de los clubs grandes con un 59% de los ingresos que provienen de las cuotas de los asociados. Tales datos merecen dos consideraciones de interés:

- Los clubs pequeños son extremadamente dependientes de terceras partes y, en especial, los que tienen entre 101 y 300 socios ya que la suma de espónsores y actividades comerciales alcanza el 68% de los ingresos. Si estos clubs se orientan a la preparación de equipos que participan en competiciones —tal como parece deducirse de todos los datos expuestos en los apartados anteriores— están totalmente sometidos al éxito de los mismos puesto que de lo contrario los espónsores retiran sus ayudas y las actividades comerciales generadas entorno al éxito de los equipos se reducen. De este modo, el club tiene como servidumbre mantener y mejorar sus niveles de performance sin cesar. Legitima su existencia por el rendimiento de sus equipos y ello es lo que le permite generar los ingresos necesarios para la preparación de éstos los cuales superan ampliamente el dinero generado mediante las cuotas de las personas asociadas.
- Los clubs grandes tienen menos espónsores y una mayor proporción de ingresos derivados de actividades comerciales e ingresos por cuotas de personas asociadas. El 31% de ingresos por actividades comerciales también es indicador de dependencia de terceros. En este caso, sin embargo, el tipo de servicio ofrecido no es probablemente tanto el de la preparación para la competición como la organización de actividades que atraigan a personas. Estas personas se adhieren al club por el servicio que da. En realidad, es probable que se trate más de personas «abonadas» que «asociadas» (15); de ahí la suma tan elevada de ingresos por cuotas.

Como resumen del apartados destinado al análisis de los recursos económicos de los clubs observamos que los alemanes son más autosuficientes que los de la provincia de Barcelona. En ella los clubs dependen más de agentes externos tales como las subvenciones de instituciones públicas pero sobre todo los espónsores y las actividades comerciales que se ven obligados a generar para poder mantener las opciones organizativas efectuadas, a saber el rendimiento de los equipos para los clubs pequeños y medio pequeños y el servicio a «abonados» para los medio-grandes y grandes.

Este resultado unido a los que hemos ido obteniendo al analizar otros aspectos relativos a la estructura de los clubs nos ha de permitir efectuar una valoración sobre las diferencias entre los clubs alemanes y los de la provincia de Barcelona así como el sentido de las mismas.

(14) Para el caso alemán no se consideran las donaciones como provenientes de agentes externos puesto que proceden mayoritariamente de los propios asociados. En Alemania, la Ley de asociaciones voluntarias favorece las donaciones a las mismas puesto que sirven para reducir impuestos. La costumbre de hacer donaciones a los clubs deportivos está muy extendida.

(15) De hecho ya hay clubs grandes conocidos por el tipo de servicio que ofrecen que distinguen entre personas «abonadas» y personas «asociadas».

Conclusiones: club deportivo, globalización, arreglos institucionales y sociedad

En el segundo apartado de este artículo justificábamos el interés de un estudio comparativo sobre clubs deportivos en Alemania y España por diferentes preguntas de interés sociológico, práctico y de futuro. Después del análisis de los datos que hemos efectuado vamos a dar respuesta a cada una de las preguntas formuladas.

La primera de ellas se refería al debate sobre el proceso de globalización. En concreto, debíamos examinar si la situación de los clubs en Alemania y en la provincia de Barcelona hacía pensar en dicho proceso. Nuestra respuesta es negativa; la situación de los clubs en un lugar y otro es muy diferente.

La diferencia principal que se ha observado entre los clubs alemanes y los barceloneses es que los primeros tienen un mayor grado de penetración social que los segundos. Es decir, los «Verein» alemanes tienen mucha importancia para el cultivo de las relaciones sociales, son lugares de sociabilidad. Las razones históricas de su génesis —que ya hemos descrito en las primeras páginas de este artículo— se han ido manteniendo y siguen teniendo una importancia muy grande en la trama alemana de relaciones sociales. Los clubs tienen tamaños muy variados teniendo los pequeños gran importancia en el conjunto de los mismos; un club pequeño favorece el contacto humano. Aunque con predominio de hombres jóvenes, su homogeneidad no es tan grande como en el caso barcelonés lo cual reafirma este carácter socializante de los clubs. Realizan una oferta deportiva que conecta parcialmente con las tendencias actuales de la demanda; esto plantea ciertos problemas de competencia frente al sector comercial pero, al mismo tiempo, les hace más atractivos para públicos diversos, más integradores. Por último, los clubs tienen gran autosuficiencia económica gracias a lo que son más independientes de terceras partes y, por tanto, tienen mayor capacidad para adaptarse a los deseos de sus miembros.

El espacio ocupado por los clubs en el panorama deportivo de la provincia de Barcelona es más restringido. La distribución de los clubs según tamaño es más desequilibrada que en Alemania teniendo mayor importancia los clubs grandes. El dinamismo en cuanto a la captación de nuevos asociados durante el último año corresponde a los clubs pequeños; este dato es de los pocos coincidentes con el caso alemán. Tienen un grado de homogeneidad muy alto puesto que se componen principalmente de hombres adultos (a partir de 18 años). Su oferta casi no coincide con la de las tendencias de la demanda; tiene más relación con los deportes denominados tradicionales lo que les hace más selectivos y menos atractivos para amplios grupos de población pero, al mismo tiempo, tienen un espacio mucho más definido que no se confunde, por ejemplo, con la oferta comercial. Sin embargo, el análisis de sus recursos económicos muestra mayor dependencia de terceros que los clubs alemanes. En ninguno de los tipos analizados los ingresos derivados de las cuotas superan el 50% de los recursos.

¿Cómo pueden ser interpretadas estas diferencias? Es necesario que nos remitamos a las otras dos preguntas que formulábamos al inicio del artículo. La primera de ellas consistía en saber si detrás de apariencias formales comunes la cultura organizativa que existe en los clubs y el espacio ocupado en el panorama deportivo son similares.

Podemos decir, que lo único común son las apariencias formales pero que, detrás de ellas, hay diferencias fundamentales que explicamos a continuación.

Los orígenes de los clubs en ambos países son diferentes. Ya hemos comentado al principio del artículo como los «Vereine» alemanes se fundamentan en la filosofía del movimiento «Turnen» que rechaza la competición y la performance y propone otros modos de cultivo del cuerpo y el espíritu mediante los cuales las personas traban relaciones de amistad.

Aunque en los orígenes del deporte en Cataluña también hay la confluencia de otras tradiciones (el excursionismo, las prácticas de la nobleza, la filosofía del cuerpo de los anarquistas, etc.), el modelo inglés —el de la competición y la performance— no fue rechazado sino que fue abrazado por la burguesía ascendente y de modo progresivo también por las incipientes clases medias y la clase trabajadora. Fue un modelo que se fue imponiendo y al que se le atribuía imagen de modernidad, democracia y progresismo en un país sumergido en fuertes tensiones políticas. Modelo que ha llegado hasta nuestros días y que sigue siendo la filosofía básica de los idearios de los clubs.

Por otro lado, también hemos visto en el gráfico 1 como los clubs de la provincia de Barcelona, a diferencia de los alemanes, son creados principalmente en un momento histórico (después de 1975) en que el Estado y el sector comercial ya han mostrado su interés por el deporte. Deporte y club no van unidos como en Alemania sino que los clubs deben encontrar un espacio propio en un panorama deportivo e institucional previamente definido. El modelo de club no es «inventado» sólo por el movimiento voluntario como sucede

en Alemania durante el siglo XIX sino que también intervienen en su configuración el sector público y el comercial; debe actuar en un espacio previamente definido.

Las diferencias empíricas observadas reflejan estos puntos de partida diferentes que se han ido consolidando con el paso de los años. Los clubs alemanes siguen cultivando las relaciones sociales más allá del rendimiento deportivo y éste es su objetivo principal; los de Barcelona, en cambio, se rigen por la lógica de la performance que cada día impone mayores exigencias (técnicas, asistencia médica y psicológica, profesionalización de los atletas, etc.) lo que explica la necesidad de buscar financiación externa.

Se dirá que la interpretación referida a los orígenes históricos diferentes en la provincia de Barcelona solo puede ser válida para los clubs pequeños y medio-pequeños. Sin embargo, ¿qué ocurre con los medio-grandes o grandes los cuales parecen cada vez más orientados hacia empresas de servicios lo cual les conduce a tener una filosofía que se aparta de la performance y la competición e intenta ampliar sus ofertas con el fin de ser más atractivos? Aunque en sus orígenes se hicieran conocidos por sus equipos de competición —los cuales, por otro lado, todavía dan imagen y prestigio al club— lo cierto es que se están apartando de estas raíces iniciales.

Para entender estos nuevos desarrollos debemos hacer uso de la sociología política y analizar los clubs en base a las relaciones que establecen con los poderes públicos y su posicionamiento en el panorama deportivo. Es decir, *la teoría de los arreglos institucionales y la posición que, gracias a los mismos, ocupan los clubs en el panorama de la política deportiva* —a veces, también desbordando este ámbito— *de un país.*

Al referirnos a las fechas de fundación de los clubs ya hemos mencionado brevemente como en las sociedades modernas desarrolladas, los clubs pueden colaborar con el Estado para afrontar conjuntamente el desarrollo del deporte (Heinemann, 1990; Puig & Heinemann, 1995). Tal colaboración se efectúa en base a dos modelos: el cooperativo y el cooperativo-subsidiario. Con el modelo cooperativo el Estado no actúa solo sino que establece formas de colaboración con la sociedad civil, especialmente el movimiento deportivo. Se establecen unas condiciones de colaboración para garantizar el mencionado principio de igualdad. El modelo cooperativo-subsidiario, no establece condiciones para ofrecer la ayuda; la filosofía subyacente es que las organizaciones ya conocen bien cuales son sus intereses y no es necesario ponerles condiciones puesto que ellas ya saben lo que necesitan para ayudarse a sí mismas.

Pues bien, es a la luz de estos modelos que se pueden interpretar los desarrollos más recientes de las organizaciones deportivas que hemos analizado.

Los clubs alemanes constituyen el fundamento de la promoción del deporte en Alemania. Están agrupados en la «Deutsche Sportbund» (DSB) que es la organización responsable del deporte en este país. El Estado no cuenta con un Ministerio del Deporte sino que, alegando la filosofía del principio de subsidiariedad, delega en la DSB toda la responsabilidad en materia deportiva. Este organismo, mediante una complicada estructura, llega a movilizar alrededor de 23 millones de practicantes deportivos (16). Los clubs no reciben ayuda financiera directa del Estado pero dado que éste ofrece gratuitamente —a través de los ayuntamientos— el uso de las instalaciones deportivas a más de un 70% de los clubs y ha establecido un marco legal altamente favorable para este tipo de organizaciones (recuérdese, entre otros, el tema de las donaciones al cual hemos aludido en el apartado de recursos económicos), éstos se encuentran en una posición política y económicamente ventajosa respecto a otro tipo de organizaciones, especialmente las comerciales. El hecho de que todos los clubs deportivos alemanes se agrupen bajo una sola organización «paraguas» le da a la DSB un poder negociador muy ventajoso para los intereses de éstos.

¿Qué diferencias y similitudes hallamos en la provincia de Barcelona a este respecto? A nuestro entender, y en base al análisis de los datos de la encuesta y algunas fuentes documentales consultadas hasta el momento, los clubs pequeños y medio-pequeños gozan de una relación de subsidiariedad con los poderes públicos. Por supuesto, las subvenciones que reciben son muy pequeñas si se considera el porcentaje que representan en relación al total de ingresos. Pero no es sólo una cuestión de dinero sino del peso político que ejercen debido a su uniformidad de intereses y coherencia de actuaciones. Si bien es cierto que son selectivos en lo que se refiere al público que atraen, establecen una trama organizativa en toda la provincia de Barcelona que llega hasta los lugares más recónditos. Y, dado que se agrupan en consejos comarcales y en federaciones tienen cierta capacidad de presión política y consiguen una atención institucional que se traduce en una relación de tipo subsidiario.

(16) Ello representa el 30% de la población alemana mientras que en España el porcentaje de personas afiliadas a un club deportivo es del 10%.

De todos modos, aunque haya ciertas similitudes con el caso alemán, no se puede decir que la capacidad de presión política de este tipo de clubs en España sea tan grande como éste. En realidad, no cuentan con una organización poderosa que los agrupe a todos y que sea capaz de influir de forma tan importante como en Alemania sobre la política deportiva del país.

La diferencia es aún mayor cuando se analizan los clubs grandes y medio-grandes funcionan con una doble lógica. Una puede ser la subsidiaria y la interpretamos en los mismos términos que en el párrafo anterior. La otra es la cooperativa y gracias a ella se explica su orientación hacia los servicios.

La vocación de los poderes públicos en la provincia de Barcelona se ha ido orientando de modo progresivo a una complementariedad con la sociedad civil más que como una superposición con las tareas desempeñadas por la misma (Puig & Heinemann, 1995). Es muy corriente establecer convenios de cesión de instalaciones, de organización de programas de promoción o de campanas de verano, etc. con clubs. La filosofía se ajusta a los principios del modelo cooperativo. No es que se deje al club hacer lo que quiera sino que se establece un pliego de condiciones y, si éste es capaz de cumplirlo, tiene garantizada la colaboración con el ente público tanto tiempo como los acuerdos se cumplan. Esta fórmula ha sido aplicada en muchos municipios y puede ser la razón que explique el enorme incremento del número de asociados a clubs que en un período diez años han duplicado y triplicado su número. Los clubs han encontrado su espacio en el panorama deportivo gracias a los arreglos institucionales que han sido capaces de establecer con los poderes públicos de la provincia. Este aspecto nos parece exclusivo de Barcelona y es, a nuestro entender, la razón que explica la mayor presencia de clubs grandes en comparación con el caso alemán.

Vemos pues como tras apariencias similares se esconden alguna similitud pero, sobre todo, diferencias fundamentales en la cultura organizativa y en el posicionamiento de los clubs en el contexto de la política deportiva de cada país.

Ahora, la última pregunta de interés sociológico que queda por responder es la siguiente: ¿cumplen la misma función social los clubs alemanes que los españoles?, y en caso de no hacerlo, ¿a que son debidas estas diferencias?

La respuesta es también negativa ya que consideramos que no cumplen la misma función. La observación empírica de que partimos es que los clubs de Barcelona son más selectivos en comparación con los alemanes lo que nos hace creer que los clubs alemanes tienen mayor importancia desde el punto de las relaciones sociales que los de la provincia de Barcelona.

Ahora bien, ¿quiere decir esto que en Barcelona nos hallamos ante una sociedad más desarticulada? En absoluto. De lo que estamos hablando es que los clubs se desarrollan en un contexto social y cultural diferente y, en consecuencia, las funciones desarrolladas también los son. ¿A qué tipo de diferencias nos estamos refiriendo?

Aunque también sometida a grandes transformaciones, la estructura de la familia en España es todavía muy diferente a la alemana que es mucho más nuclear. Y no sólo esto sino que es común que los hijos dejen el hogar familiar para irse a estudiar y ya no regresen al mismo y también hay mayor disponibilidad a la movilidad por razones profesionales. También debe tenerse en cuenta un mayor sentido de la individualidad y la autoresponsabilidad derivada del profundo arraigo cultural que tiene la ética protestante en la sociedad alemana. El resultado es que la familia carece de la centralidad en el mundo de relaciones sociales que tiene en España.

Cada vez más, quienes trabajan en Sociología de la familia en España hablan de *familia tradicional modificada* lo cual es de sumo interés puesto que, una vez más se derrumba el mito globalizador para dar paso a la capacidad de cada cultura por integrar la tradición a las nuevas tendencias. Así la familia tradicional modificada es aquella que, aún tendiendo a la nuclearización, mantiene rasgos de la tradicional. Los padres ancianos ya no viven con los hijos pero a proximidad y mantienen mucho contacto con ellos principalmente gracias al teléfono y nietas y nietos que suplen la falta del tiempo de la madre y que en la mayoría de ocasiones que tiene un trabajo fuera de casa. La celebración de fiestas familiares sigue siendo ineludible y las visitas mutuas durante las vacaciones también. El resultado es que la familia sigue ocupando mucho tiempo en el mundo de relaciones lo cual, indirectamente, disminuye la función social ejercida por los clubs.

La organización del tiempo también es un aspecto muy importante. La jornada laboral en España termina tarde con una pausa al mediodía mucho más larga que en otros países, especialmente Alemania. Si se desea ir a un club hay que gestionar el tiempo de modo muy estricto o ir tarde al mismo. En este último caso deja de ser un momento oportuno para mujeres puesto que al atardecer, trabajen o no, deben atender a sus responsabilidades familiares.

Y, por último, florecen en España organizaciones que no tienen tanto arraigo en otros países y que se adap-

tan más, a la estructura familiar y al uso del tiempo en este país. Nos estamos refiriendo a las cofradías, bandas musicales, comisiones de fiestas, peñas, agrupaciones de baile, etc. que existen en todos los lugares y que sin necesidad de ayudas oficiales o de ser profesionalizadas subsisten con el paso de los tiempos desarrollando año tras año este amplio abanico de actividades de ocio. No cabe duda que también entran en competencia con la oferta deportiva limitando no sólo la demanda que pueda dirigirse a la misma sino cambiando fundamentalmente la función social que los clubs deportivos, entre otros, ejercen en el contexto social.

Respondamos ahora a las preguntas prácticas y de futuro. Éstas conectaban con el reto de la integración europea y el modo como el estudio de los clubs permitía abordarla. La lección que se extrae de nuestro análisis es la gran diversidad que se observa en la situación de los clubs más allá de apariencias formales similares.

En los dos casos analizados los clubs son núcleos de identidad, lugares de socialización para las personas que están adheridas a los mismos. Lo más interesante, sin embargo, es que esta función tiene características distintas y no se dirige al mismo tipo de personas. Veíamos que, debido a contextos bien diferentes, los clubs alemanes son menos selectivos que los de Barcelona. Ahora bien, ello no quiere decir que los de Barcelona sean «peores» sino que son diferentes y las funciones que desempeñan tienen sentido para quienes están vinculados a ellos. La sociedad española es diferente a la alemana y sólo es posible entender el sentido de los clubs si se analiza en el contexto en el cual se desarrollan.

Por ello, una política deportiva europea que en el futuro no contemple la individualidad de cada país (de sus clubs, pero también del conjunto del sistema deportivo) puede tener efectos desarticuladores. Más que contribuir a una mejora de la situación destruiría la riqueza de las tradiciones locales las cuales se han ido constituyendo con el paso del tiempo y son el fundamento de la identidad deportiva de cada país.

En consecuencia, las diferencias puestas de manifiesto en el análisis que ahora finalizamos no sólo son importantes desde el punto de vista sociológico sino también político y, sobre todo, humano. Nos han permitido dar los primeros pasos en la comprensión de la riqueza de los clubs deportivos en Europa, pero también decíamos al principio que nuestros datos son insuficientes. Es preciso contar con los referidos no sólo a una provincia sino al conjunto de los países. Y también iniciar otras investigaciones que permitan profundizar en temas complementarios del que se ha abordado. Es necesario, por ejemplo, conocer el tipo de procesos que conducen a que los clubs sean configuradores de identidades de grupo, las características de la cultura organizativa, la relación entre las emociones en estas organizaciones y los procesos de constitución de las mencionadas identidades, etc.

Por todo lo cual concluimos diciendo que el presente artículo más que representar el final de un proceso es una sugerencia para seguir avanzado en el estudio de un tema de interés tan fundamental como es el de los clubs deportivos.

Bibliografía

GARCÍA FERRANDO, M., (1991) *Los españoles y el deporte (1980-1990). Un análisis sociológico*, Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia, Instituto de Ciencias de la Educación Física y el Deporte.

GARCÍA FERRANDO, M., (1993) *Tiempo libre y actividades deportivas de la juventud en España*. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Juventud.

HARVEY, J.; BEAMISH, R.; DEFRANCE, J., (1993) «Physical exercise policy and the Welfare State: a framework for comparative analysis». En *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 28, (1), pp.53-64.

HEINEMANN, K., (1990) *Einführung in die Soziologie des Sports*, Karl Hofmann, Schorndorf, 3ªed.

HEINEMANN, K.,(1992) *Problemes sociofinancers de les organitzacions benéfiques*, Secretaria General de l'Esport, Servei de Docència i Investigació.

HEINEMANN, K. (1993) «La situación del asociacionismo deportivo en Alemania, presente y futuro» . En *Actas de los 3os. Encuentros de Política Deportiva*, Barakaldo (Bilbao), 93-105.

HEINEMANN, K., (1995a) *Einführung in die Ökonomie des Sports*, Karl Hofmann, Schorndorf. De próxima aparición en castellano: *Introducción a la Economía del deporte*, Barcelona, Paidotribo.

HEINEMANN, K., (1995b) «Tiempo y dinero en el desarrollo del deporte». En *Revista española de educación física y deportes*, vol.2,(4), pp.4-11.

HEINEMANN, K.; HORCH, H.D., (1991) *Elemente einer Finanzsoziologie freiwilliger Vereinigungen*, Enke, Stuttgart.

HEINEMANN, K.; SCHUBERT, M., (1994) *Der Sportverein*, Schorndorf, Karl Hofmann.

LAGARDERA, F., (1992) «De la aristócrata gimnástica al deporte de masas: un siglo de deporte en España». En: *Sistema*, (110-111), 9-36.

MORENO, A., (1995) *El proceso de adaptación de un cuestionario sobre clubs deportivos*, comunicación presentada en el Ier. Seminario Europeo sobre Organizaciones Deportivas, Barcelona, Octubre.

MORENO, A., (1993) «El asociacionismo deportivo en España». En *Apunts. Educación Física y Deportes*, (33), 58-63.

OYEN, E., ed. (1990) *Comparative methodology. Theory and practice in international social research*, London, Sage.

PUIG, N.; HEINEMANN, K., (1995) «Poders públics i desenvolupament de l'esport a Catalunya. Proposta de marc teóric interpretatiu». En *Acàcia*, revista del Departament d'Història Contemporània de la Universitat de Barcelona.

PUIG, N; MORENO A.; LÓPEZ, C., (1995) *A theoretical approach about the situation of sport organisations in Spain*, comunicación presentada en el II Seminario europeo sobre organizaciones deportivas, Köln, junio.

PUIG, N.; HEINEMANN, K., (1991) «El deporte en la perspectiva del año 2000». En *Lectures en sociologia de l'oci i de l'esport*, Barcelona, Publicacions de la Universitat de Barcelona, pp. 47-58.

PUJADAS, X.; SANTACANA, C., (1992) «The Popular Olympic Games, Barcelona 1936: Olympians and Antifascists». En: *International Review for the Sociology of Sport*, vol.27, (2), 139-150.

PUJADES, X.; SANTACANA, C., (1994) *Història il·lustrada de l'esport a Catalunya, vol.1 (1870-1931)*, Barcelona, Columna Edicions, S.A., Diputació de Barcelona.

SECRETARÍA GENERAL DE L'ESPORT, (1995) *Enquesta sobre la pràctica d'activitats fisico-esportives a Catalunya*, Barcelona.

SIMMEL, G., (1968) *Soziologie-Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Berlin, Dunker & Humblot, 5ª ed.

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

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

Abstract

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. Persigue 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 noventa. 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 apreciarse 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.

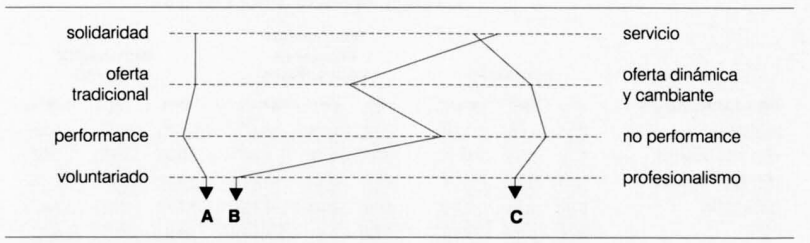
Según Puig y Heinemann (1992, 99-100) las asociaciones deportivas contemporáneas se ubican en torno a cuatro dimensiones o polaridades (ver cuadro 1): fines de integración, tipo de oferta, búsqueda o no de resultados deportivos y voluntariado o profesionalización de sus recursos humanos. En los clubs 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.

	NÚMERO DE EMPLEOS		
GR. OCUPACIONALES	**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*
	DISTRIBUCIÓN (%)		
GR. OCUPACIONALES	**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 entrenamiento 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-

	NÚMERO DE PROFESIONALES POR CADA 10.000								
	HABITANTES			PRACTICANTES REGULARES Y OCASIONALES			PRACTICANTES REGULARES		
GR. OCUPACIONALES	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
TÉC. ACT. FÍSICAS	0,00	0,31	0,31	0,00	1,32	1,32	0,00	2,60	2,60
TÉC. DEP. SUPERIOR	0,59	0,51	-0,09	4,65	2,17	-2,48	10,32	4,25	-6,06
DIRECCIÓN	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*

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 proporciones 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 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.

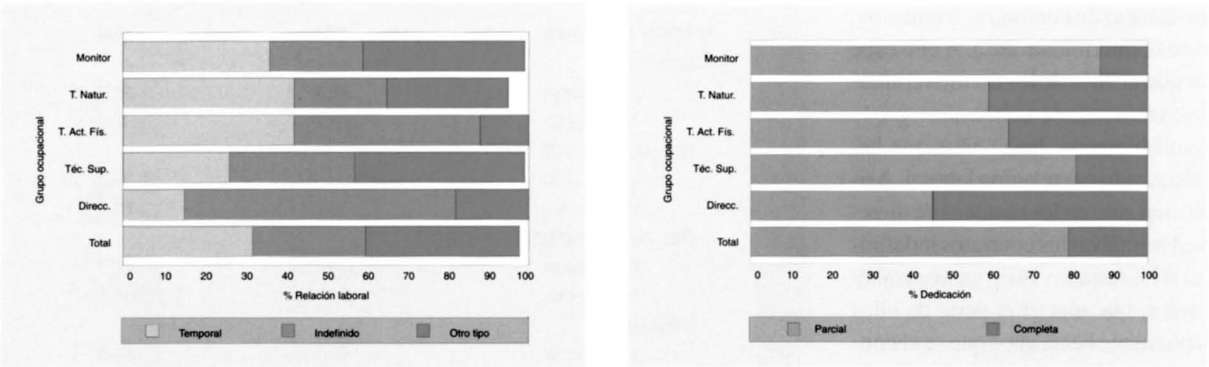
GR. OCUPACIONALES	1973	1991
MONITOR		
INDEFINIDA	75,8	21,3
TEMPORAL	24.2	78,7
TÉC. ACT. FÍSICAS		
INDEFINIDA	—	34,8
TEMPORAL	—	65,2
TÉC. DEP. SUPERIOR		
INDEFINIDA	78,0	28,2
TEMPORAL	22,0	71,8
DIRECCIÓN		
INDEFINIDA	79,3	64,3
TEMPORAL	20,7	35,7
TOTAL		
INDEFINIDA	77,6	27,6
TEMPORAL	22,4	72,4

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

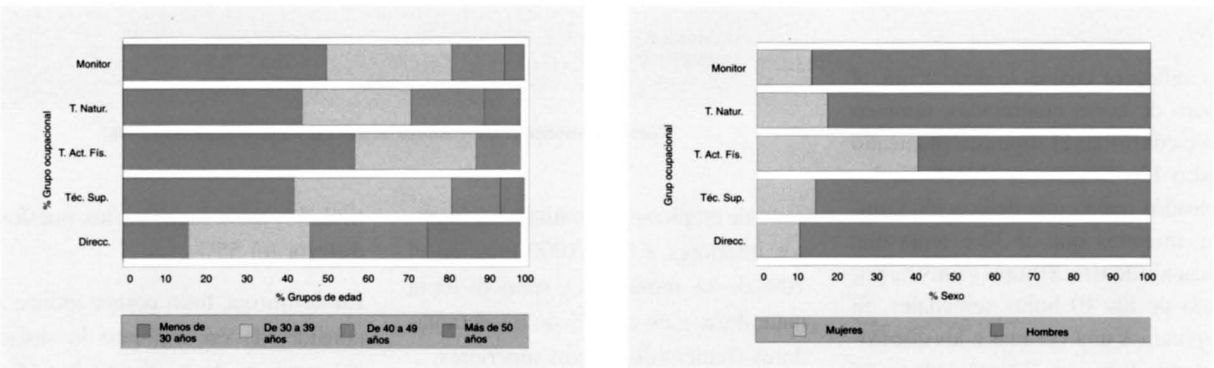
Cuadro 4. Evolución de las relaciones laborales en los clubs entre 1973 y 1991

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%).

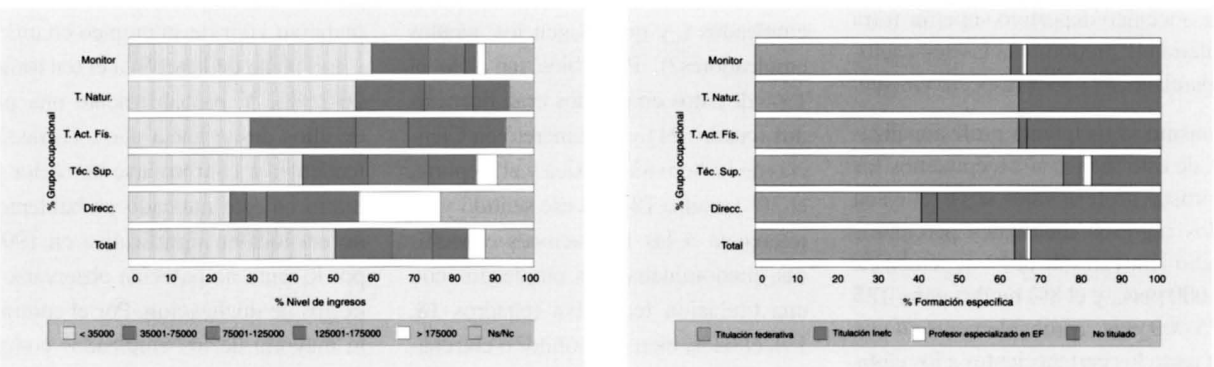
En definitiva, todo parece indicar que considerada en conjunto la situación del proceso de profesionalización de los recursos humanos de los clubs (sin incluir los deportistas profesionales) en 1991, sólo había un reducido núcleo de profesionales en sentido estricto que pudieran vivir de su empleo en 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 (%).

CARÁCTER DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA	%
Participa en ligas o competiciones nacionales	5
Participa en ligas o competiciones nacionales	15
Compite con amigos por divertirse	16
Hace deporte sin preocuparse de competir	63
N.C.	1
	(1.666)

FUENTE: García Ferrando, 1996, 22.

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

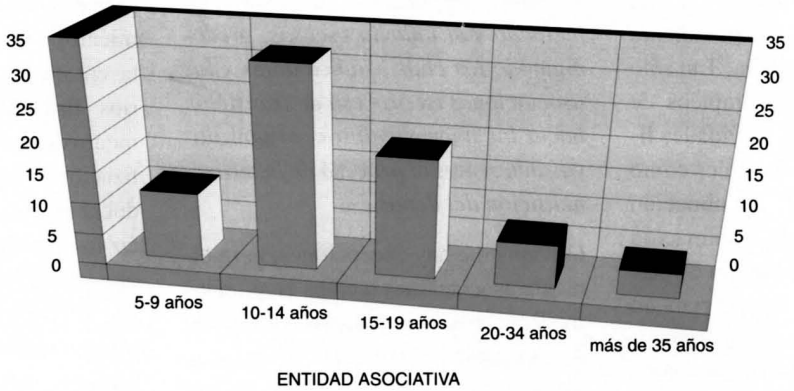
de las mujeres aducen estos motivos de forma preferencial, en tanto que entre los varones tan sólo lo hace el 45 por 100. Se puede afirmar, pues, que las mujeres se acercan al deporte con una mayor preocupación por la salud y por tratar de mejorar el aspecto físico, en tanto que entre los varones son 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 mejorar 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 (%).

nitores, 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 compraventa 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 diferentes autores. Así, Thibault, Slack, Hinings (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 generarían 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.

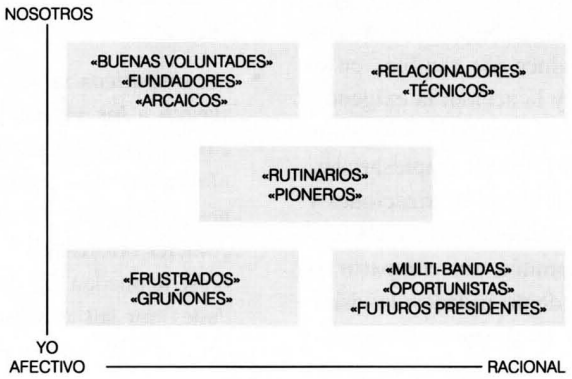
También en Francia las relaciones entre profesionales y voluntarios en las asociaciones no lucrativas (incluidas las deportivas) han sido investigadas. Así Mayaux y Revat (1993, 88) señalaban que la coexistencia de ambos sectores en una asociación genera demasiado a menudo problemas que pueden limitar 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, Reval, 1994, 86.

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

FUENTE: Mayaux, Reval, 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 desearían 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, β=.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 β=.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 expuestas (cuadro 1), la mayoría se está enfrentando o tendrá que afrontar los siguientes restos 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 (Mayaux, Revat, 1994).
- mejorar las competencias de sus dirigentes elegidos y sus recursos humanos profesionales y voluntarios, incrementado 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 contraprestaciones (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 independencia 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 organizaciones 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 Wittock 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 enterprises 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 statégies 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*, INSEP, 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 futuro». *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 Fisica 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 sociologial 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.

THIBAULT, 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 proffesional 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.)	1. Iniciación deportiva de base. 2. Entrenamiento deportivo y dirección de equipos en edad escolar. 3. Entrenamiento deportivo en niveles medios y bajos.
II. TÉCNICO EN ACTIVIDADES EN LA NATURALEZA (T.A.N.)	4. Desarrollo de actividades en el medio natural dirigidas a niños, jóvenes y adultos.
III. LICENCIADO O TÉCNICO EN ACTIVIDADES FÍSICAS Y ANIMACIÓN DEPORTIVA (T.A.F.)	6. Promoción de actividades físicas y deportivas para adultos y tercera edad. Desarrollo de programas de mantenimiento físico y animación deportiva. 7. Animación deportiva para colectivos marginados. 8. Animación deportiva turística. 9. Iniciación y entrenamiento deportivo para personas discapacitadas.
IV. TÉCNICO DEPORTIVO SUPERIOR (T.D.S.)	12. Entrenamiento deportivo de alto nivel. 13. Preparación física de deportistas de alto nivel.
V. DOCENTE DE EDUCACIÓN FÍSICA EN E. PRIMARIA	11. Docencia de la Educación Física en la Enseñanza Primaria.
VI. DOCENTE DE EDUCACIÓN FÍSICA EN E. SECUNDARIA	15. Docencia de la Educación Física en la Enseñanza Secundaria Obligatoria y Bachillerato.
VII. DIRECTOR	16. Dirección técnica de entidades e instalaciones deportivas. 17. Gestión y administración de entidades e instalaciones deportivas.

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 %	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 %*

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 Nº	348	34	46	131	56	615
%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
HOMBRES	85,9 %	82,4 %	58,7 %	85,5%	89,3 %	83,9 %
MUJERES	14,1 %	17,6 %	41,3%	14,5 %	10,7%	16,1 %

	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 Nº	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 %
EDAD										
< 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 %	

	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.

	COMPLETA	PARCIAL	1-9	10-19	20-29	30-39	40-49	> 50	
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 %

	Nº	%	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 %*

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

	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	175.001-250.000	MÁS 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 %*

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

GRUPO OCUPACIONAL	BASE		T. CONTRATO				DEDICACIÓN	
	Nº	%	INDEFIN.	TEMPORAL	OTRO TIPO	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 %
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.

Álvaro Sicilia Camacho,
Universidad de Almería
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

EL DEPORTISTA PROFESIONAL. UNA RELACIÓN LABORAL DE CARÁCTER ESPECIAL

Palabras clave: **contrato de trabajo, deportista profesional, despido laboral.**

Abstrasct

This article has as an objective the analysis of the term "professional sportsman" from the point of view of labour laws. For this end, we need to pay attention to the speciality of this type of work contract, as is given in Art. 2:1 of the law 8/1980 of 10th March (Workers Statute).

After the analysis of the definition of a professional sportsman as recognised in Art 1:2 of R.D. 1006/85, 26th June, and the main component elements, the next concentrates on the special relationship of the contract and the competent mediums to settle the conflicts between the sportsman and the club or organisation. Within this idea, we place special emphasis on the existing relationship between the "rules of play or competition" and the "sporting rules"; a delimitation which actually appears to meet some difficulties, as is shown in the field of contracts of foreign sportsmen.

Finally, we give some consideration to the annulment of the work contract of the professional sportsman through being sacked.

Resumen

El artículo tiene como objetivo el análisis del término «deportista profesional» desde el punto de vista del Derecho laboral. Se precisa para este fin, atender a la especialidad de este tipo de contrato de trabajo, tal y como le confiere el art. 2.1 de la Ley 8/1980, de 10 de marzo (Estatuto de los Trabajadores).

Tras el análisis de la definición de deportista profesional recogido en el art. 1.2 del R.D. 1006/85, de 26 de junio, y los principales elementos que la componen, el texto se centra en la relación especial del contrato y los órganos competentes para dirimir los conflictos entre el deportista y el club o SAD. Dentro de esta idea, se pone especial énfasis en la relación existente entre las «reglas de juego o competición» y las «reglas deportivas», delimitación que actualmente parece encontrar algunas dificultades, tal y como se muestra en el ámbito de la contratación de deportistas extranjeros.

Finalmente, se exponen algunas consideraciones en torno a la extinción del contrato de trabajo del deportista profesional por causa de despido.

Introducción

Debemos reconocer que hasta la entrada en vigor de nuestra Constitución, en 1978, lo que prevalecía en materia legal, amparando a los deportistas profesionales, era la Ley de Educación Física del año 1961 y el Estatuto Orgánico de la Delegación de Educación Física y Deportes del año 1945. Con la promulgación de la Constitución de 1978 aparecen nuevas perspectivas a desarrollar, al imponer a los poderes públicos, en su artículo 43.3, la obligación de fomentar «*la educación sanitaria, educación física y el deporte*». De esta forma, y por mandato constitucional, se reguló la materia en la Ley General de la Cultura Física y el Deporte, de 31 de marzo de 1980. Consecuentemente se crea el Consejo Superior de Deportes, como Organismo Autónomo dependiente del actual Ministerio de Educación y Cultura, y que tiene como misión asegurar una coordinación permanente y efectiva de las Administraciones Públicas en la promoción y difusión de la cultura física y el deporte, así como en la programación global y construcción de instalaciones.

Algunos de los preceptos que desarrolló la citada Ley de la Cultura Física y el Deporte, fue el Real Decreto 177/1981, de 16 de enero, sobre normas reguladoras de clubes y federaciones, modificado por Real decreto 643/1984, de 28 de marzo, sobre estructuras federativas; Decreto 1466/1988, de 2 de diciembre, sobre estructura y organización del Consejo Superior de Deportes; y finalmente el Real Decreto 2690/1980, de 17 de octubre, sobre régimen disciplinario deportivo, reformado por Real Decreto 6422/1984, de 28 de marzo.

Al inicio de esta década fue publicada la Ley 10/1990 (1), que vino a sustituir a la Ley General de la Cultura Física y del Deporte de 1980, «*no tanto por el tiempo transcurrido desde su publicación como por las exigencias derivadas de la interpretación pautada del proceso autonómico, y por la propia evolución del fenómeno deportivo*». Así, la disposición final segunda de la presente ley declara expresamente derogada la antigua ley del 80.

No obstante, con anterioridad a los años 70 era frecuente la exclusión del deportista de la legislación laboral, de tal modo que cuando surgían pleitos en éste ámbito su solución se sometía a órganos federativos, y no a los órganos jurisdiccionales laborales. Así, a partir de los años 70, la legislación deportiva tuvo especial auge, pues la jurisprudencia, resolviendo de forma analógica continuos supuestos de hecho, fue considerando concretamente a los futbolistas como trabajadores sometidos a un contrato de trabajo. (cf. Alonso y Casas, 1993; Sagardoy y Guerrero, 1991). De hecho, hace ya algún tiempo que estos deportistas han pasado a ser considerados trabajadores por cuenta ajena, es decir, personas que mantienen una relación singular con el adquiriente de los frutos (estableciéndose una relación de ajeneidad) (2).

Hoy día, conforme a la legislación actual, son incluidos los deportistas profesionales en una relación laboral de carácter especial. Esta nota de especialidad hace que tenga un régimen jurídico distinto al de las relaciones laborales comunes; y ello motivado por esa «*especialidad*« del trabajo, por el lugar de la prestación de servicios y por el propio empleador. Así, los deportistas profesionales, a tenor del art. 2.1 del Estatuto de lo Trabajadores (E.T) (3), quedan incluidos dentro de las relaciones laborales de carácter especial, junto a otras formas de trabajo caracterizadas también por dicha especialidad, tales como artistas en espectáculos públicos, penados en instituciones penitenciarias, etc.

Esta Ley tiene ámbito de aplicación general para todas las relaciones laborales, y se encuentra desarrollada en este aspecto por el R.D 1006/1985, de 26 de junio, que regula la relación laboral especial del deportista profesional; tal y como expresamente lo dispone este precepto., estableciendo en su art. 21 que: «*En lo no regulado por el presente R.D. serán de aplicación el Estatuto de los trabajadores y las demás normas laborales de general aplicación, en cuanto no sean incompatibles con la naturaleza especial de la relación laboral de los deportistas profesionales*». Supletorio último es el Código Civil, según lo establece su art. 4.3.

No obstante, las consecuencias jurídicas de la atribución de «*especialidad*»,

(1) Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Aprobado en B.O.E. nº 249, de 17 de octubre.

(2) El concepto de «*ajeneidad*» en el Derecho laboral hace referencia al trabajo que versa sobre bienes cuyo aprovechamiento no pertenece al que lo efectúa, sino a «otro». De ello se deduce la necesidad de una remuneración que compense al trabajador, como consecuencia misma de la ajeneidad. (Diéguez, 1995).

(3) Ley 8/1980, de 10 de marzo. (B.O.E. de 14 de marzo).

venían señaladas en la disposición adicional segunda del E.T. al establecer que el Gobierno, en un plazo máximo determinado desde la publicación de esta Ley (plazo modificado posteriormente por la Ley 32/1984, de 2 de agosto), regularía el régimen jurídico de las relaciones laborales de carácter especial enumeradas en el art. 2 de la Ley. Este hecho se llevo a efecto, en lo concerniente al ámbito de los deportistas profesionales, con la promulgación del R.D. 318/1981, de 5 de febrero, el cual fue nuevamente regulada por R.D. 1006/1985, de 26 de junio, al que nos referimos anteriormente.

Concepto de deportista profesional

Nos encontramos, al hablar de deportista profesional, con uno de los tipos de trabajo singular, llamados «*a la parte*» o parciarios, porque «*siendo contratados y por tanto dependientes, presentan la singularidad de ser retribuidos con una parte del producto de la explotación a la que sirven*» (Diéguez, 1995).

No resulta nada fácil establecer los límites que englobaría el concepto de deportista profesional. Intentaremos, no obstante, aclarar su significado, al menos desde el punto de vista laboral. Al llevar deportista el calificativo de «profesional», nos está diciendo ya el carácter retributivo que se le da a la actividad de los deportistas.

Lo que convierte en «*trabajo*» la ocupación de los deportistas profesionales es que la práctica del deporte se orienta al entretenimiento del ocio de los demás, explotándose de este modo el juego deportivo y convirtiéndolo en espectáculo público. Una nota distintiva del deportista profesional la constituye por tanto su dependencia a una entidad o club, que es quien explota y recoge los frutos producidos por el deportista; a cambio lógicamente de la remuneración (4).

Desde esta perspectiva, y a tenor del art. 1.2.2 del R.D. 1006/85, no serían considerados deportistas profesionales las personas que dedicándose a la práctica del deporte dentro del ámbito de un club, perciban solamente los gastos de su práctica deportiva. En este sentido, quedarían excluidos aquellos deportistas «*aficionados que juegan*», que realizan práctica deportiva por pura afición y divertimiento, sin ánimo profesional y de lucro (5). Según el Tribunal Central de Trabajo (T.C.T), 6 de julio de 1979, el deportista profesional aficionado o amateur, «*desarrolla la actividad deportiva sólo por afición o por utilidad física, es decir, sin afán de lucro o compensación*», y aún sometido a la disciplina del club, y abonándosele las cantidades para «*gastos de viaje, alojamiento, etc....*»; en él priva siempre «el interés lúdico sobre el económico». Frente a éstos, quedarían incluidos en la definición únicamente los deportistas que «*trabajan*» (independientemente de que se diviertan o no), es decir, aquellos que prestan sus servicios a un empresario a cambio de un salario. Porque, y según el citado T.C.T, 6 de julio de 1979, «*el deportista profesional hace del deporte materia (...) de trabajo, por lo que el dinero que percibe retribuye tan específica relación laboral, con la condición de salario*». Por su parte, el T.C.T, 24 de junio de 1971 (citado en S. de 20 de Marzo de 1986) declaraba que el «jugador hace del deporte su medio de vida habitual»; por eso los deportistas «*amateurs*» o aficionados no perciben retribución, aunque sí «*dietas*» o «*suplidos*» (citado por Diéguez, 1995).

Hechas estas aclaraciones iniciales, podemos decir que los deportistas profesionales son trabajadores por cuenta ajena, que trabajan al servicio de alguien, y a cambio de una remuneración. En esta línea, el art. 1.2 del R.D. regulador de la materia, establece que «*son deportistas profesionales quienes, en virtud de una relación establecida con carácter regular, se dediquen voluntariamente a la práctica del deporte por cuenta y dentro del ámbito de organización y dirección de un club o entidad deportiva a cambio de una retribución*».

Analicemos esta definición, matizando algunos puntos que pueden ser objeto de posibles interpretaciones:

1) En primer lugar, nos encontramos con el hecho de que ha de existir una relación entre el deportista y el club o entidad. Esta relación vendrá establecida por el *contrato de trabajo*, el cual establece cómo ha de formalizarse esa relación, y en virtud del mismo ambas partes quedan sometidas a unos condicionamientos, objeto del contrato.

   El carácter de especialidad del contrato de trabajo del deportista profesional lleva en este caso a regular la forma de realización del contrato, al

(4) Precisamente esta nota de dependencia sitúa al deportista bajo el control de otra persona o entidad; aspecto que tendrá especial relevancia de cara a la responsabilidad civil de los clubes respecto de los perjuicios causados a terceras personas por sus jugadores en el desempeño de sus funciones laborales (art. 1903 C.C.).

(5) Cabrera Bazán (1991). En M. Alonso Olea y M.E. Casas Baamonde. *Derecho del Trabajo*. (12ª Ed.) Madrid: Universidad Complutense.

afirmar el art. 3 del R.D. 1006/1985, que éste deberá ser formalizado por escrito (6).

2) Se exige la dedicación voluntaria a la *práctica del deporte*. Quedan por tanto excluidos del ámbito del Real Decreto todos aquellos empleados de clubes o entidades deportivas que no presten actividades deportivas (personal administrativo, de vigilancia...), así como aquellos que desempeñando actividades conexas a la práctica del deporte no poseen la naturaleza de práctica deportiva estricta, esto es, técnicos y entrenadores (7). Estos trabajadores que no prestan actividades deportivas, se someterán a la normativa general o común, salvo que fueran calificados como personal de alta dirección, en cuyo caso se encontrarían sometidos a la normativa específica relativa a este otro tipo de relación laboral especial. (Sagardoy y Guerrero, 1991) (8).

3) En cuanto al «*carácter regular*» de este tipo de contratos, es obvio que tiene que existir un trabajo realizado a lo largo de una serie de jornadas, caracterizándose así estos contratos por una nota de *continuidad* (9).

En este sentido, el tiempo efectivo de prestación de servicios o la duración de la jornada laboral, será en este caso, la fijada en convenio colectivo (es decir, la pactada entre los representantes de los deportistas profesionales y los empresarios), o por contrato individual (o sea, la convenida entre el deportista y su empresario), respetando siempre el límite legal vigente, que conforme al E.T., se establece en 40 horas semanales.

De forma general, dentro de la jornada laboral no se incluirán los tiempos de concentración previos a la celebración de competiciones o actuaciones deportivas, ni los empleados en desplazamientos hasta el lugar de la celebración de las mismas, sin perjuicio de que a través de la negociación colectiva se regule el tratamiento y duración máxima de tales tiempos. La jornada si se verá completada por el tiempo de prestación efectiva de los servicios del deportista profesional, es decir, el empleado en realizar algún espectáculo o actividad deportiva, ante el público, fijado de común acuerdo entre el deportista y la entidad deportiva, y que no podrá coincidir con el tiempo de prestación profesional del deporte que se trate ante el público, así como el tiempo en que esté bajo las órdenes directas del club o entidad deportiva a efectos de entrenamiento o preparación física y técnica para la misma (10).

---

(6) Los diferentes convenios colectivos manifiestan la necesidad de forma escrita del contrato, sin embargo el número de copias es variable. Mientras la forma general establece que sea por triplicado, el convenio colectivo para la actividad del fútbol profesional (publicado por B.O.E. 4-12-1995, nº 289), establece, por ejemplo, que deberá realizarse por sextuplicado, de tal forma que una copia sea para cada parte contratante, una tercera para la LNFP, una cuarta para AFE, una quinta para la RFEF, y la sexta para el INEM.

(7) Al respecto la Jurisprudencia del T.S., en sentencia de 14 de mayo de 1985, y 14 de febrero de 1990 ha calificado como relaciones laborales de deportistas profesionales las de entrenadores y técnicos, al entender que el concepto de deportista profesional establecido en el art. 1.2 del actual R.D 1006/1985 no difería de las disposiciones anteriores. Sin embargo en los últimos años numerosos autores (Alonso y Casas, 1991; Diéguez, 1995; Sala, 1994b; Sagardoy y Guerrero, 1991; Conde, 1995, etc.) han reiterado la no inclusión en esta relación especial de aquellas personas que no sean «*deportistas*». Especial interés mostramos por los comentarios de Vicente Conde (1995), magistrado de la Sala 3ª del T.S., quien considera, entre otras cuestiones, que la razón en la que se basa la necesidad de un régimen laboral especial es precisamente la práctica del deporte, por lo que no tendría cabida en este régimen los técnicos y entrenadores.

(8) De igual forma, el T.S.J de Cantabria (Sala de lo Social), en sentencia 13 de Diciembre (nº 798/94) desestimaba la calificación de deportista profesional a un jugador, al considerarlo, como en repetidas sentencias previas, que se trataba de un jugador aficionado o amateur, pues «desarrollaba la actividad deportiva sólo por afición o por utilidad pública, sin afán de lucro aun cuando se encuentre encuadrado en un club y sometido a la disciplina del mismo, con posible derecho a que le sufraguen los gastos de viaje, alojamiento y demás derivados de su actividad deportiva. Al mismo tiempo la sentencia determinaba que el mero hecho de que la Federación denomine al deportista como «profesional» no determina su calificación judicial. El determinante de dicha calificación debe ser por tanto la relación (vinculación) con el club a través de un contrato de trabajo. (En Actualidad Laboral 1995/2, nº 18, pp. 1275-1277).

(9) El contrato, según el art. 6º del R.D 1006/1985, debe ser de duración determinada, ya sea por tiempo cierto o para la realización de un número de actuaciones deportivas que constituyan en conjunto una unidad claramente determinable o identificable (sentencia 23 de mayo de 1995, T.S.J, Castilla y León. Valladolid (Sala de lo Social). (En Actualidad Laboral, 1995-3, nº 42, pp. 3352).

(10) Por acuerdo expreso, recogido en el art. 8 del convenio colectivo para la actividad del fútbol profesional (B.O.E. 4-12-1995, nº 289) la jornada laboral del futbolista comprendería la prestación de servicios ante el público y el tiempo en que se encuentre bajo las órdenes directas del club, entidad o SAD. El tiempo bajo las órdenes del club o SAD comprenderán: a) los momentos de entrenamiento. Deberán ser realizados colectivamente, salvo caso de recuperación por enfermedad, lesión u otra causa justificada; b) las concentraciones y desplazamientos. Concentraciones que no deben exceder las 36 horas inmediatamente

En todo caso, la jornada laboral ha de respetar el principio general de descanso semanal contenido en el art. 37 del E.T. Para este caso, es de día y medio ininterrumpido (art. 10 del R.D. 1006 del 85); aunque su regulación es flexible, pudiendo darse diferentes posibilidades. Así, en caso de no poder disfrutar el descanso semanal como hemos apuntado previamente, el art. 10.1 contempla la posibilidad de que la parte no disfrutada se traslade a otro día de la semana (11). Igual ocurriría si no se descansa en días de fiesta incluidas en el calendario oficial. Independientemente, el descanso mínimo semanal debe ser de 36 horas.

4) El club o entidad deportiva que contrata a los deportistas profesionales, podrá constituirse en una Sociedad Anónima Deportiva (SAD), siempre y cuando éstos, participen en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y de ámbito estatal. Esta innovación es obra de la Ley del deporte 10/1990, de 15 de octubre, (art. 19.1).

   No obstante los clubes que mantengan su estructura jurídica actual y cuenten con varias secciones deportivas deberán formar presupuestos separados para cada sección deportiva. Los clubs que no participe en competiciones oficiales de carácter profesional ni nacionales puede tener a su servicio deportistas profesionales, al igual que no profesionales.

5) Por último, y dentro de la definición que venimos analizando, nos queda la otra parte del contrato de trabajo, la que tiene que cumplir el empresario, y que viene determinado por el *salario* (el trabajo del deportista profesional a cambio de una retribución).

   El salario que recibirá el deportista profesional se compone de las percepciones en metálico o en especie que el club o entidad deportiva le retribuya por la prestación de sus servicios profesionales. Si bien hay que excluir de estas percepciones, las recibidas en concepto de indemnizaciones, los suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad laboral, las prestaciones e indemnizaciones de la seguridad social y las indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones o despidos (así se desprende del art., 26.2 del E.T., lo que mas concretamente se denominan «*percepciones extrasalariales*»). De cualquier forma cada deportista, dependiendo de su categoría, tendrá una retribución mínima garantizada por convenio colectivo (12).

   El art. 24 del convenio colectivo para la actividad de Fútbol Profesional expresamente determina que «*conceptos salariales que componen la retribución de un jugador profesional son:*

   - *Sueldo mensual;*
   - *Pagas Extraordinarias;*
   - *Plus de antigüedad;*
   - *Prima de contratación o Fichaje;*
   - *Prima de Partido;*
   - *Derechos de Explotación de Imagen (en su caso)*»

   En el caso del ciclismo, el art. 18 del convenio colectivo la retribución salarial estará compuesta por el:

   - *Sueldo mensual;*
   - *Pagas extraordinarias;*
   - *Plus de antigüedad;*
   - *Ficha o prima de contratación*

Competencia en los conflictos deportivos

Una vez analizada esta definición, vamos a detenernos seguidamente en el intento de aclarar que jurisdicción es la competente para conocer de los conflictos entre jugador y club (o SAD).

Nos encontramos por un lado con el régimen disciplinario, que incluiría por un lado las infracciones de reglas de

---

anteriores a la de comienzo del partido cuando se juega en campo propio y 72 horas (incluido el tiempo de desplazamiento) cuando se juega en campo ajeno; c) Otros menesteres. Que engloba reuniones técnicas, informativas, sauna, masaje, etc.

En el caso del ciclismo profesional (convenio colectivo publicado por B.O.E. 20-7-1994, nº 172) sin embargo no se computarán a efectos de jornada laboral los tiempos dedicados a la recuperación física, sauna, etc., después de cada jornada de entrenamiento.

(11) Puede observarse en convenio colectivo como el día y medio de descanso semanal para los futbolistas puede ser fraccionado, siempre que al menos un día sea disfrutado de forma continuada, y el medio día se disfrute en otro lugar de la semana, previo acuerdo de las partes.

(12) El convenio colectivo para la actividad del baloncesto profesional (ACB-ABP), publicado por B.O.E. 3-2-1994, nº 29, recoge en su art. 12 una escala de retribuciones mínimas anuales en función de la edad del jugador. El convenio colectivo para la actividad del fútbol profesional (B.O.E. 4-12-1995) recoge en su art. 28, de forma parecida, unas cantidades mínimas a recibir en concepto de sueldo mensual y, para este caso, en función de la división en que milite el deportista.

juego, y por otro, las normas generales deportivas; ambas definidas en el art. 73.2 de la Ley 10/90, (Título XI: «Disciplina deportiva»), al especificar que, «*son infracciones de las reglas del juego o competición las acciones u omisiones que, durante el curso del juego o competición, vulneren, impidan o perturben su normal desarrollo*» y «*son infracciones a las normas generales deportivas las demás acciones u omisiones que sean contrarias a lo dispuesto por dichas normas*».

La competencia de la potestad disciplinaria deportiva corresponde, con marcado carácter jerárquico, a los jueces o árbitros, a los clubes deportivos, a las federaciones deportivas, a las ligas profesionales y al Comité Español de Disciplina Deportiva (art. 74 Ley 10/1990).

El Reglamento de Disciplina Deportiva (R.D. 642/84, de 2 de marzo), vigente en lo no modificado por la Ley 10/90 (disposición final tercera) confirma la exclusión jurisdiccional tanto a infracciones de reglas del juego o competición, como a las de conducta deportiva. Y aunque este hecho sea la norma general, puede ocurrir en algunos casos que la infracción a la conducta deportiva, constituya además de infracción disciplinaria deportiva, infracción sancionable laboralmente (o incluso penalmente), es decir, que al mismo tiempo que son sancionadas o corregidas por las personas o entidades sometidas a la disciplina deportiva (según sus competencias), pueden ser sancionadas ante la jurisdicción social o penal (dependiendo de la infracción), y todo ello sin violar el principio de «*non bis in idem*» (13).

En segundo lugar, compete a la jurisdicción social conocer de los conflictos que surjan entre los deportistas profesionales y sus clubes o entidades deportivas, como consecuencia del contrato de trabajo (art. 19 del R.D. 1006/85). Y como hemos expuesto anteriormente, las infracciones deportivas del deportista profesional pueden originar sanciones deportivas y a la vez sanciones laborales.

Además el R.D., en su art. 17.1, da la posibilidad de recurrir ante la jurisdicción laboral las sanciones impuestas por el club o entidad deportiva por incumplimiento contractual del deportista profesional. Y una nota más de la especialidad de este tipo de contrato, lo determina el tipo de sanciones imponibles por la entidad deportiva. Estas, podrán ser, en contra de la norma general del art. 58.3 del E.T., sanciones pecuniarias.

Contratación de deportistas profesionales extranjeros

La contratación de deportistas extranjeros se regirá por la normativa general y el régimen contenido en las disposiciones deportivas sobre la misma materia, es decir, organización y participación en competiciones oficiales, facultad que compete a los órganos federativos. Estas federaciones deportivas son entidades privadas que además de sus propias atribuciones ejercen por delegación funciones públicas de carácter administrativo (artículo 30, Ley 10/1990).

No hay restricciones o limitaciones en la aplicación de la normativa deportiva a este respecto, por cuanto por ejemplo no se impide a un club la contratación del número de deportistas profesionales que desee, sino que, y en este caso, se imponen limitaciones únicamente a la hora de su participación en las competiciones oficiales organizadas por las distintas federaciones españolas (cf. Sagardoy y Guerrero, 1991).

Respecto a esta cuestión, la sentencia del Tribunal de Justicia de la CEE de 15 de octubre de 1995 (caso Bosman), ha planteado la limitación al número de jugadores que podrían ser alineados en un equipo de un país comunitario, lo que abre de nuevo el debate sobre la distinción entre reglas de juego y normas generales deportivas (14). Esta sentencia, en lugar de referirse al término de contratación de extranjeros, utiliza el concepto de alineación, elemento que se encuentra más ubicado en el ámbito de las normas técnicas de competición y no en el de derecho deportivo.

---

(13) En este sentido se manifiesta la Jurisprudencia al refiere al despido disciplinario de un futbolista que «*insultó y agredió a un compañero e hizo un gesto despectivo a los espectadores, provocando sus iras y alterando el orden público*» (Sentencia del Tribunal Supremo de 19 de mayo de 1986), o al delito de lesiones hacia el árbitro imputado al jugador, con responsabilidad civil subsidiaria del club (Sentencia del Tribunal Supremo, segunda, de 6 de Noviembre de 1986).

(14) Como expusimos en líneas precedentes, el art. 73.2 de la Ley 10/1990 definía las infracciones de las reglas de juego o competición, y por exclusión delimitaba las normas generales. La realidad es que la separación es confusa, por cuanto puede encontrarse infracciones que sean cometidas a la vez contra las normas de juego y las normas generales.

Para Bañegil (1995) las alineaciones de jugadores (número, condición, edad, etc.) son reglas de juego, por lo que las federaciones, ligas nacionales, o en cualquier caso, cada club, como instituciones privadas, tienen libertad para tomar sus propias decisiones estatuarias. Sin embargo, contratación y alineación se encuentran mutuamente afectadas, puesto que la limitación en la alineación de los jugadores repercutiría en las contrataciones.

Incumplimiento contractual del deportista profesional

Dentro de los conflictos que pueden surgir entre el deportista profesional y su club o entidad deportiva, nos encontramos el originado por un incumplimiento contractual del deportista, y que lleva aparejado el despido del trabajador.

Aunque el contrato de trabajo es un negocio jurídico bilateral, estamos, con el despido, en presencia del único acto unilateral realizado por voluntad del empresario (en este caso el club o SAD). Ahora bien, ya que se rompe con el principio general de que el cumplimiento de los contratos de trabajo no puede dejarse al arbitrio de una de los contratantes (Código Civil, art. 1256), esta excepción ha de estar apoyada en la causalidad, es decir, en que el despido tiene que ser motivado.

Nuestro derecho ofrece dos causas que justifican el despido:

1. La fuerza mayor, es decir, un conjunto de hechos que independiente de la voluntad de las partes, impiden la continuación de la ejecución del contrato de trabajo. O como dice el Código civil: «*También quedará liberado el deudor en las obligaciones de hacer cuando la prestación resultare legal o físicamente imposible*».
2. Un incumplimiento del contrato de trabajo por parte del trabajador. También contemplada esta causa en el Código Civil para el caso de que uno de los obligados no cumpliere lo que le incumbe (art. 1.184).

El despido como sanción mas grave del trabajador, está recogido en el número 11 del art. 49 del E.T., como causa de extinción del contrato de trabajo. El incumplimiento del deportista profesional, para que de lugar a esta decisión unilateral del club o entidad deportiva, ha de ser grave y culpable. Así se desprende al menos del E.T. en su art. 54, llamado «*despido disciplinario*». Por supuesto, los incumplimientos contractuales vienen recogidos explícitamente en la misma Ley, y si alguno constituye causa de despido, tendrá que alegarlo y probarlo así el empresario, como fundamento de su decisión resolutoria para legitimarlo.

Al deportista le queda la opción de no compartir esa voluntad del club o SAD, y para ello puede hacer uso de la jurisdicción competente, alegando la improcedencia del despido (o nulidad), quedando así en manos de un árbitro moderador de sus conflictos o contienda con el club o SAD.

La Jurisprudencia del Tribunal Supremo ofrece una posibilidad en sus distintas resoluciones, para cada caso concreto en se pueda haber visto involucrado un deportista profesional y que halla tenido como final el despido del mismo. Así en Sentencia 21 de enero de 1992 (T.S., cuarta) se planteaba un despido que había sido declarado improcedente en sentencia anterior por causa de incumplimiento grave y culpable consistente en reiterada actitud de indisciplina y desobediencia en el trabajo (art. 54.2 del E.T.), y el cual debía tener el efecto de indemnizar al deportista profesional (una cantidad fijada judicialmente), a falta de acuerdo entre ambas partes de volver a readmitirlo. El tema finalmente se vio en el Tribunal Supremo, en recurso de casación por una de las causas legales establecidas en la Ley de Procedimiento Laboral (15), en este caso por infracción de ley.

En otras ocasiones puede pretender el deportista la nulidad del despido, es decir, intentar determinar que el club o SAD no ha cumplido las formalidades establecidas al tomar esa decisión última. En este sentido, el art. 55.1 del E.T. expresa que «*El despido regulado en el artículo anterior (despido disciplinario) deberá ser notificado por escrito en el que han de figurar los hechos que lo motivan y la fecha en que tendrá efecto*». En este caso, la Sentencia del T.S., 14 de septiembre de 1981, al admitir como válida la causa de nulidad de despido, alegada por el demandante, estableció que el empresario debía readmitir de nuevo al deportista, como así se establece legalmente en el art. 55.4 del E.T.

Bibliografía

ALONSO OLEA, M. y CASAS BAAMONDE, M. E. (1993). *Derecho del Trabajo.* (13ª Ed.). Madrid: Servicio publicaciones Facultad de Derecho. Universidad Complutense.

(15) Aprobado por Real Decreto legislativo 521/1990, de 27 de abril.

BAÑEGIL ESPINOSA, A. (1995). «La aplicación del derecho comunitario Europeo al deporte, después de la sentencia del Tribunal de Justicia de la CE sobre el caso Bosman». *Revista Actualidad Jurídica Aranzadi*, 228, 2-6.

BLASCO PELLICER, A. (1995). *La individualización de las relaciones laborales*. Madrid: Consejo Económico y Social.

CONDE MARTÍN DE HIJAS, V. (1995). La relación laboral del deportista profesional. *Actualidad Laboral, 1995-3, nº 42*, pp. 3349-3352.

DIÉGUEZ, G. (1995). *Lecciones de Derecho del Trabajo*. (4ª Ed.). Madrid: Marcial Pons.

Ley 11 de mayo de 1888, por la que se autoriza al Gobierno a publicar un Código Civil con arreglo a las condiciones y bases establecidas en la misma.

Ley 8/1980, de 1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores. (B.O.E., de 14 de marzo).

Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. (B.O.E., de 17 de octubre).

Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales. (B.O.E, de 27 de junio; y corrección de errores en B.O.E., de 28 de junio y 4 de julio).

SALA FRANCO, T. (1994a). *La extinción del contrato de trabajo por muerte, jubilación e incapacidad del empresario*. Valencia: Tirant lo Blanch.

SALA FRANCO, T. (Dir.) (1994b) *Derecho del trabajo* (8ª Ed.). Valencia: Tirant lo Blanch.

SAGARDOY BENGOECHEA, J. A. y GUERRERO OSTOLAZA, J. M. (1991). *El contrato de trabajo del deportista profesional*. Madrid: Cívitas.

FORO
José Mª Cagigal

CUERPO Y SUJETO PEDAGÓGICO: DE MALESTARES, SIMULACIONES Y DESAFÍOS*

Carlos A. Cullen,
Profesor Regular de Ética
Facultad de Filosofía y Letras
Profesor Regular de Problemas Filosóficos en Psicología
Facultad de Psicología
Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Quisiera compartir con ustedes una breve reflexión sobre el lugar del cuerpo en la educación, hoy y aquí. Hablar de la educación hoy, y aquí, es hablar de una crisis, de una incertidumbre, de una inquietud, que se traduce sin duda en el trabajo cotidiano cuando se pone el cuerpo, cada día, atravesados por todas las dudas y dificultades sobre el sentido y el sin sentido de lo que se hace o se deja de hacer, y que se traduce también cuando es necesario juntar los cuerpos y ayunar en una carpa, o salir a la calle para protestar por erráticas e hipócritas políticas educativas que, con tal de que cierren las cuentas, son capaces de vaciar el sentido público de la escuela y de la universidad, dejando los cuerpos de tantas y tantos ciudadanas y ciudadanos a la intemperie de la ignorancia o en taperas de mala calidad educativa, porque abiertamente excluidos o desfavorablemente integrados a ese mercado globalizado, que hace circular la información y los modelos y valores por sus propios carriles, que no son otros que los intereses corporativos de algunos. Es decir, hablar de la educación a secas es hoy hablar de «malestares, simulaciones y desafíos».

Naturalmente que referirnos al lugar del cuerpo en la educación es referirse al lugar del cuerpo en esta cultura, *fascinante* por sus nuevas formas de pluralismo en los valores y de progreso en los conocimientos, pero tan *amenazante* en sus reiterados empeños de fundamentalismos y de segmentaciones excluyentes en el acceso al saber información y en esta sociedad con tantas posibilidades de resolver el hambre, aliviar el dolor y la enfermedad y permitir una vida más digna para todos, y tan tercamente obstinada en no hacerlo desde principios de justicia y de equidad.

Pero es hacerlo desde aquellos puntos de vista que especifican las prácticas educativas, y las di-

* Conferencia presentada en el acto de apertura de la «Jornada de elaboración de propuestas de los Profesores de Educación Física para una nueva Ciudad de Buenos Aires» que organizara la Asociación de docentes de Educación Física, el día 30/6/97 en la Ciudad de Buenos Aires, capital de la República Argentina. El texto ha sido respetado íntegramente, salvo los estrictos aspectos protocolares.

ferencian de otras prácticas culturales y sociales. Porque en la educación se trata de explicitar *una intención de enseñar saberes* pretendidamente válidos, y mediante esa enseñanza *producir sujetos sociales* pretendidamente educados.

Esto quiere decir que el lugar del cuerpo en la cultura y en la sociedad se convierte en las prácticas educativas en un campo problemático específico: el de su enseñanza. En este campo se nos plantea, al menos, una alternativa: o reproducimos meramente los modelos, sentidos, representaciones, valores que hegemonizan una forma determinada de entender el lugar del cuerpo en la cultura y en la sociedad, o somos capaces de criticar fundadamente esa hegemonía proponiendo alternativas válidas y liberadoras en relación al lugar del cuerpo en la cultura. Es en este contexto de alternativas críticas que se propone hoy, casi diría se apuesta, a entender mejor lo que pasa entre los sujetos —docentes y alumnos— que intervienen en los procesos educativos. A esto que pasa se le llama «*la formación de un sujeto pedagógico*», y es sobre el lugar del cuerpo en esa peculiar relación de sujetos en la educación a la que quisiera referirme.

Por de pronto, se trata de la enseñanza de determinados *saberes corporales*, organizados de determinada manera y evaluados de una forma y no de otra. Es decir, al enseñar se *seleccionan algunos* de los diversos sentidos e imágenes acerca del cuerpo, que se producen y circulan en la cultura, y algunos de los saberes que la historia del pensamiento, de la ciencia y de la misma disciplina de la educación física ha ido produciendo en torno a lo corporal. Esta selección construye una determinada manera de comprender el lugar que debe tener lo corporal en la formación de una niña o un niño, una joven o un joven *bien educado*.

En las prácticas educativas hay siempre un problema de selección de saberes y, si del cuerpo se trata, una selección de saberes acerca del cuerpo.

En segundo lugar, quienes enseñan esos saberes son *docentes con autoridad para hacerlo, porque se supone que los poseen.* Pero se trata siempre de docentes que, desde historias singulares muy diferentes, han ido construyendo ellos mismos una forma propia de saberse, sentirse, moverse y estar corporalmente, y una determinada forma de relacionarse con el conocimiento y su enseñanza.

Esto significa que en las prácticas educativas se produce no solamente una selección de saberes, sino también una particular *alianza* entre *el poder de enseñar* que da el saber a los docentes y *sus sujetos-cuerpo que lo encarnan*. El espacio que ocupa el cuerpo del docente tiene más que ver con el poder que ejerce o quisiera ejercer, desde su supuesto saber, que con dimensiones medibles en términos de peso, estatura, o formas geométricas. En esta alianza de poder-saber y sujeto cuerpo se construye una determinada manera de comprender no solamente el cuerpo (del) docente, sino también el lugar que debe ocupar lo corporal en la formación de una o un docente para que tenga el poder de enseñar.

En las prácticas educativas, entonces, hay siempre un problema de alianza entre el saber y el poder, que se da en un cuerpo-sujeto que enseña.

En tercer lugar, quienes *aprenden* esos saberes comunes son *alumnos singulares,* marcados por muy diversas culturas corporales, enfrentados a una selección de saberes sobre el cuerpo hecha por otros y que ellos no entienden, y, encima, evaluados por un cuerpo-poder de enseñar que ocupa el centro de la escena llamada «aprender». Se produce entonces una particular tensión entre el *deseo de aprender, que es* el cuerpo-sujeto de una o un alumno, y el *poder de enseñar (de otro) que disciplina* ese deseo y lo construye como cuerpo-objeto o cuerpo-modelo, limitando muchas veces sus posibilidades de explorar sentidos, moverse, hablar, tocar, jugar. Este disciplinamiento social, no sólo controla el cuerpo (del) alumno, sino también el lugar social que debe ocupar lo corporal en la difícil tarea *de aprender con otros en la escuela.*

En las prácticas educativas hay siempre además de la selección de saberes y de la alianza entre saberes y poderes, un problema de tensión entre deseo de aprender y control de los aprendizajes.

Lo que llamamos sujeto pedagógico (o sujeto educado) es el resultado más el proceso de la compleja mediación de saberes, poderes y deseos en las prácticas educativas. El tema en cuestión es cómo se ubica el cuerpo en estas prácticas educativas, escolares o no escolares, que forman «sujetos pedagógicos». El núcleo del problema, entonces, *está en la relación saber-poder-desear, cuando del cuerpo se trata.*

Es acá donde quisiera sugerir una segunda reflexión. Terminando el siglo XX, ciertamente problemático y febril, y bastante más de lo que se imaginaba el melancólico Discépolo, cuando se trata de relacionar el saber, el poder y el desear, cuando se trata de pensar la subjetividad educada del hombre, el sujeto pedagógico, el cuerpo aparece como un signo de malestares, como un campo de simulaciones pero, sobre todo, como una fuente muy fecunda de desafíos para comprender precisamente, y todos, qué hacemos cuando educamos. Porque si del hombre se trata *su cuerpo es sujeto*: sabe, puede y desea.

Para el sujeto pedagógico, para eso que se va produciendo cuando educamos, *el sujeto-cuerpo es un signo de malestar* cuando se desvinculan los saberes de la vida, se confunden los conocimientos con las meras informaciones, y, sobre todo, cuando se reduce el saber a un mero «tener valor de cambio en el mercado». Y es signo de malestar, porque en tanto sujeto-cuerpo el hombre se resiste a «estar meramente informado», sin comprender los sentidos de lo que se sabe, sin articularlo con esos registros de memoria corporal que son los saberes previos, sin poder imaginar alternativas, porque conocer es producir desde el sujeto/cuerpo sentidos, incoporarlos a uno mismo, a un sí mismo, a una identidad inédita.

En esta etapa de hegemonía del modelo neoliberal de organizar las relaciones humanas, el cuerpo no solamente señala el malestar de que su *fuerza determinada* de trabajo sea sólo una abstracta mercancía (como fue en el capitalismo industrial), sino que también se resiste a que su *poder libre* de conocer sea sólo un valor de cambio, regulado por el mercado. El cuerpo es malestar, cuando el trabajo olvida las necesidades y cuando el conocimiento olvida los deseos.

En el saber puesto en juego en las prácticas educativas el poder de enseñar y el deseo de aprender se deben reconocer cuerpo a cuerpo y no precio a precio.

Para el sujeto pedagógico, para eso que se va produciendo cuando educamos, *el sujeto-cuerpo puede ser también un campo de simulaciones, es decir: de engaños y de ensayos de eficiencia y buenos resultados,* sólo cuando el poder, como pasa con frecuencia en la sociedad actual, confunde la legitimidad de la acción con la estética del espectáculo, vacía los gestos corporales de la coherencia consigo mismo, y, sobre todo, cuando se reduce el poder al mero autoritarismo de la fuerza o de la violencia simbólica para reprimir el sujeto-cuerpo de los ciudadanos, simulando «razones de estado» o probando «simulaciones» de cuerpos adaptados, porque despojados de todo poder

crítico y expresivo de otros caminos.

Y el sujeto-cuerpo se resiste a ser campo de simulaciones porque el cuerpo en tanto sujeto es realidad desnuda, que critica los disfraces y las máscaras del poder que oprime. Porque poder ser sujeto/cuerpo es comunicar verdad, actuar desde sí mismo, juntar lo que se siente y lo que se hace y se es. Si algo no podemos disimular es, justamente, la propia desnudez corporal.

Para el sujeto pedagógico, finalmente, *el cuerpo es una fuente de desafíos* en tanto sujeto-que-desea. Desafíos en esta sociedad, donde se confunde la autorrealización con el narcisismo competitivo, y éste se entiende como exclusión salvaje del otro, acostumbrándonos a vivir ignorando que lo más profundamente deseado es ser reconocidos como deseos.

Es que los malestares y las simulaciones pueden ser leídos como resistencias desde el deseo del sujeto/cuerpo que no se deja encadenar en una trama del saber y del poder que lo convierten meramente en objeto del saber, el poder y el deseo de otros, que buscan disciplinarlo, controlarlo, vigilarlo y castigarlo. Y esto es así porque en el sujeto pedagógico es el cuerpo el que desea aprender alternativas para el saber y el poder, que posibiliten un reconocimiento mutuo de la propia dignidad. En el sujeto pedagógico el cuerpo señala que cuando se sabe, se desea y se puede; cuando se puede, se sabe y se desea y cuando se desea, se sabe y se puede.

Es decir, se trata de una «política del cuerpo», que es en realidad una educación del cuerpo cuyo desafío es transformar el malestar en bienestar y la simulación en verdad, para lo cual hay que reconocer que el lugar del cuerpo en la educación no es otro que el lugar de la justicia y la dignidad en la sociedad y en la cultura. Es decir, es hora de que entendamos que el sujeto pedagógico no-violentamente sujetado no puede ser sino un sujeto-cuerpo que sabe, puede y desea.

RESEÑA BIBLIOGRÁFICA

Conrado Vilanou

CAGIGAL, JOSÉ MARÍA, (1996) *Obras selectas.* Cádiz. (Comité Olímpico Español) (3 volúmenes)

Después de su trágica desaparición en 1983, la obra y la figura de José María Cagigal y Gutiérrez —primer director del INEF de Madrid y uno de los impulsores de la educación física y del deporte en la España contemporánea— había quedado un tanto diluida y olvidada. Por otro lado, no era fácil encontrar en las librerías, ni incluso en las bibliotecas, la mayor parte de una obra dispersa y gestada a lo largo de muchos años de trabajos y esfuerzos. Felizmente nos llegan ahora estas *Obras selectas*, recopiladas por Jesús Mora Vicente y que han sido patrocinadas por diversas entidades y asociaciones deportivas bajo el amparo del Comité Olímpico Español. No podía ser menos, más aún si consideramos que desde la publicación, en 1957, de su primera obra *Hombres y deporte*, Cagigal optó —desde una perspectiva radicalmente humanista— por la dignificación de la educación física y del deporte. Influido por la antropología lúdica de Johan Huizinga y por la teología del hombre que juega de Hugo Rahner, perfiló el modelo antropológico de un *homo deportivus* hasta el punto de presentar el deporte como una propiedad metafísica del ser humano.

De hecho, para Cagigal tanto la educación física como el deporte constituyen unos eficaces elementos para la espiritualización y realización plena del ser humano. Crítico con el profesionalismo y el deporte-espectáculo, no menos contrario al sedentarismo de la sociedad industrial, elaboró —desde un humanismo cristiano— una personología deportiva que canaliza esa tendencia natural del hombre al juego y a las manifestaciones vitales. En una línea de pensamiento que enlaza con los grandes teóricos y estudiosos del deporte como fenómeno cultural y educativo —Coubertin, Huizinga y Diem, principalmente—, Cagigal presenta en *Deporte, pedagogía y humanismo* unas auténticas notas para una filosofía de la educación física basada en la metafísica del juego humano. En efecto, Cagigal reivindica —a partir de la dimensión lúdica humana— una pedagogía general inspirada precisamente en esa dimensión lúdico-deportiva. El *homo ludens* empalma con los estratos esenciales del ser humano confiriendo a la vida deportiva un espíritu de lozanía y energía, es decir, de ocio recuperador y desprendimiento porque no hay duda que, cuando el hombre sabe jugar, se hace responsable de sus actos. En cambio, cuando se mueve guiado por el afán del convencionalismo y del utilitarismo se convierte en esclavo de sus propios intereses. Por ello, una educación física integral —piedra angular, por otra parte, de todo proyecto educativo humano— precisa de una base antropológica y filosófica que ve al juego como algo íntimo y primordial del ser humano. Así pues, a partir de ese *homo ludens* se llega a un *homo deportivus* que constituye, en última instancia, una forma vital de correcta y fundamental actitud y postura, y a la vez, de poderosas posibilidades creadoras.

Es obvio que no se puede resumir la obra de Cagigal en unas breves líneas. En cualquier caso, no hay duda que continua siendo un rico arsenal de intuiciones, sugerencias y reflexiones pedagógicas. Muchos de sus textos —por ejemplo, sus anotaciones en torno a la derrota del atleta, presentada a modo de una auténtica pedagogía del fracaso, o bien sus consideraciones antropofilosóficas para una educación física tal como se exponen en su libro sobre la *Cultura intelectual y cultura física*— son todavía de una gran actualidad. Volver, pues, a los textos de Cagigal no sólo es saludable, sino también muy recomendable: quienes aman la educación física y el deporte, quienes se angustian ante las sinrazones de la competitividad desmedida y la violencia sistemática del deporte-espectáculo encontrarán en las más de mil páginas de esas *obras selectas* además de respuestas a sus preguntas, un valioso humanista para sus inquietudes y preocupaciones pedagógicas. A fin de cuentas, esto es lo que precisamente se podía esperar de quien postula abordar la complejidad de la vida con un talante y un espíritu inequívocamente lúdico y deportivo.

OPINIÓN

BÚSQUEDA DE UNOS CONTENIDOS PARA LA NUEVA ASIGNATURA: ACTIVIDADES Y DEPORTES DE LUCHA

César Páez,
Profesor de judo. INEFC-Barcelona

Joan Carreras,
Licenciado en Educación física

Palabras clave: Plan de estudios, deportes de lucha, selección, INEF.

Abstract

This article come about because of the new denomination (Activities and Contact Sports) that from the beginning of the 1997-98 course in INEF Catalunya receives the course until now called Sports I: Judo.
This signature has no choice but to broaden its contents in the mark of the new Study's Plan, whose design considerably changes its objectives.
Faced with the evident impossibility of teaching all the activities and contact sports in existence, it has been necessary to choose among them, looking fundamentally for those we consider provide a greater educative value and adapt better to the aims of the course. All of this from a base of objective criteria, independent of the fact that whatever model, adequately prepared and taught, can have a great pedagogical value.
Initially, from a mosaic made up of 30 activities, we have selected twelve. consequently we have compared them and finally, as a result, we offer a few possible options in the new contents of the course.

Resumen

Este artículo nace a raíz de la nueva denominación («*Actividades y deportes de lucha*») que a partir del inicio del curso 97-98 en INEFC recibe la asignatura que hasta ahora se llamaba «*Deportes I (judo)*». Ésta tiene que ampliar obligatoriamente sus contenidos en el marco de un nuevo plan de estudios, cuyo diseño cambia de manera considerable los objetivos de esta nueva asignatura.

Ante la imposibilidad evidente de impartir todas las actividades y los deportes de lucha existentes, ha sido indispensable hacer una selección de estas y por eso hemos buscado fundamentalmente las que nos puedan aportar un mayor «valor educativo» y las que se adapten mejor a los objetivos de la asignatura. Todo esto a partir de criterios objetivos, independientemente de que cualquier modalidad adecuadamente concebida e impartida puede alcanzar un elevado valor pedagógico.

Inicialmente y a partir de todo un mosaico formado por más de treinta modalidades, seleccionamos doce. Seguidamente, pasamos a compararlas entre ellas y finalmente y en consecuencia, ofrecemos unas opciones posible en referencia a los nuevos contenidos de la asignatura.

Selección de modalidades a comparar

Inicialmente hemos partido de la clasificación más básica conocida y utilizada en las diferentes mo-

dalidades, actividades y/o deportes de lucha. Ésta delimita los apartados que exponemos a continuación, dentro de los cuales enumeramos las principales disciplinas más conocidas mundialmente:

- *Modalidades basadas fundamentalmente en elementos luctatorios* (proyecciones, luxaciones, estrangulaciones, etc.): Judo, Sambo, Lucha (libre y grecorromana), Sumo, Aikido, Hapkido, Shuai-jiao (forma parte del Kung-fu), luchas autóctonas de diferentes lugares (canaria, turca, leonesa, etc.).
- *Modalidades basadas fundamentalmente en elementos de percusión* (patadas, golpes con los puños, etc.): Boxeo, Taekwondo, Karate, Savate, Full-contact, Kick-boxing, Thai-boxing, Tang-soo-do, diferentes estilos del Kung-fu (Witg-tsun, Hungar, Choi-li-fut, etc.).
- *Modalidades luctatorias y de percusión*: Jiu-jitsu, Yoseikan-budo, Silat, Shorinji-kempo, algunas escuelas de Hapkido y de Kung-fu.
- *Modalidades basadas en el combate con implemento* (armas simuladas): Esgrima, Kendo, Kobudi, Naginata-do, la Canne, sistemas de esgrima de bastón autóctonos de diversos lugares (canarios, portugueses, filipinos, etc.).

Con todo este variado mosaico de disciplinas (más de 30) y recordando que el objetivo de este trabajo es sacar conclusiones para la inclusión de nuevas actividades dentro del nuevo plan de estudios del INEFC, hemos creído oportuno clasificarlas en tres grandes grupos:

- Modalidades olímpicas
- Artes marciales y/o derivados
- Otros deportes de combate de demanda social significativa

Modalidades olímpicas

En mayo de 1894, Pierre de Coubertein restauró los Juegos Olímpicos como resultado de un movimiento pedagógico y social que confería al deporte la importancia que pueda tener en la formación de las personas y el hermanamiento de los pueblos.

Si tenemos en cuenta que las modalidades olímpicas obedecen a esta tradición, es evidente que las incluiremos todas en esta selección.

Este grupo es, por tanto, el que presenta menos controversias, ya que encontramos determinados los siguientes deportes: *Judo, Boxeo, Lucha, Esgrima, (Taekwondo)*.

Artes marciales

Clasificadas como «artes marciales» podemos encontrar un gran número de modalidades y consideramos necesario hacer una selección.

El origen de las artes marciales data de épocas en que el hombre tenía que combatir con su propio cuerpo o con la ayuda de armas blancas. La aparición de las armas de fuego significó la desaparición de muchas de estas artes de combate. Cabe decir que en Occidente los rápidos adelantos en materia de armas en relación con los países orientales hicieron que la mayoría de artes marciales se dejaran de transmitir de generación en generación. Por eso, prácticamente las únicas formas de lucha de origen occidental mínimamente sofisticadas que encontramos son las modalidades olímpicas que hemos mencionado (a excepción del Judo). Mientras tanto, la tradición de Oriente nos ha llegado en gran parte de manera muy íntegra.

Actualmente encontramos artes marciales japonesas, chinas, coreanas, filipinas, tailandesas, etc. No cabe la menor duda pero, que las más correctamente sistematizadas y extendidas a nivel mundial son las del Japón. Además, éstas son también las que más connotaciones filosóficas y educativas poseen.

Así pues, tenemos que pasar a analizar las artes marciales japonesas empezando por las de la época feudal, que se denominan con el nombre genérico de *bu-jutsu* que significa «arte de la guerra». Algunos ejemplos de estos pueden ser el *Kentjtsu* (arte del combate con la espada), el *Ju-jutsu* (arte de combate cuerpo a cuerpo), el *Suiei* (natación con armadura), el *Yarijutsu* (arte del tiro con la lanza) y otros métodos de combate sin armas como: *yawara, koshi-mawari, torite, sumo, gusoku*, etc. A finales de siglo XIX, encontramos que sólo se siguen practicando un número reducido de disciplinas:

- El *Kenjutsu*: arte de combate con «*katana*» (espada japonesa), que a principios del siglo XX se convertirá en el *Kendo* actual extendido por todo el mundo.
- El *Sumo*: deporte de lucha con importantes connotaciones religiosas que sigue manteniendo una gran importancia para la sociedad japonesa actual.
- El *Okinawate*: arte de golpear con las extremidades superiores e inferiores que desde principios des siglo XX se llamará *Karate*. Mundialmente se expandirán como principales escuelas las que se denominan: *Shotokan, Wado Ru, Shito Ryu, Goju Ryu, Shotokai, Kyokushinkai*. Cabe decir que desde el punto de vista de la competición, hay una unificación de reglamentaciones provocando que sólo haya dos tipos de combate en el karate:
  - el *Wuko*, donde no hay contacto y hay que controlar los golpes.
  - el *Kyokushinkai*, donde los combates son al KO.
- El *Ju-jutsu*: arte de lucha cuerpo a cuerpo sin armas, a partir del cual Jigoro Kano confeccionó el *Judo*. Escuela de *Ju-jutsu* que, como arte de combate, se muestra mucho más efectiva que las otras y que consiguió eliminarlas prácticamente a todas, de manera que a principio del siglo XX se constituirán en Japón escuelas de Jiu-jitsu: la *Hakko* y la *Kodokan-judo*; esta última es la única que salió de las fronteras del Japón en forma del *Judo* actual que todos conocemos.
- El *Aikijutsu*: arte de lucha con o sin armas que se encuentra representado por las escuelas *Aikikai, Yoshinkan, Kodokan* (Tomiki), *Yoseikan, Daito* y *Tadeka*. Remarcamos que las tres primeras han desarrollado el *Aikido* actual; del *Yoseikan* han resultado el *Yoseikan-budo* y de las *Daito* y *Takeda*, el *Daito Ryu Aikijuijitsu* que se practica exclusivamente en Japón.

Como conclusión de este apartado, cabe decir también que hoy en día han salido de la nada (o del Judo, Karate, Aikido, etc.) toda una serie de sistemas de «defensa personal» que utilizan nombres de métodos del Japón feudal sin tener prácticamente ninguna relación.

Otros deportes de combate de demanda social significativa

En este grupo, incluiremos las modalidades basadas en la unión del boxeo inglés con patadas que mayoritariamente se encuentran representadas por el *Full-contact* y el *Kick-boxing*. Estas nacieron en los EEUU y tienen una reglamentación muy parecida a la del boxeo tailandés o al de la *savate* francesa.

Durante la década de los 80, estos deportes han ganado una gran cantidad de practicantes, tanto en los EEUU, como en Europa.

	MODALIDADES LUCTATORIAS				MODALIDADES DE PERCUSIÓN					MODALIDADES LUCTATORIAS PERCUSIÓN	MODALIDADES CON IMPLEMENTO	
	JUDO	LUCHA LIBRE	LUCHA GRECO...	AIKIDO	BOXEO AMATEUR	FULL CONTACT	KARATE SIN / C	KARATE CON / C	TAE KWONDO	YOSEI KAN BUDO	ESGRIMA	KENDO
Canalización de la agresividad	2	1,5	1,5	1,5	0	0	1	0,5	1	1	2	1
Riqueza motriz	1,5	1,5	1	1	0,5	1	1	1	1	2	1	1
Competición	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Reglamento Objetivo	1	1	1	0	1	1	0	1	0,5	0,5	1	0,5
Deporte Olímpico	1	1	1	0	1	0	0	0	0,5	0	1	0
Sexo	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Fácil adaptación	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0
Bajo riesgo físico	1	0,5	1	1	0	0	1	0	0,5	0,5	0,5	1
TOTAL	9	7	7	5	4	4,5	6	5,5	6,5	6,5	8,5	5,5

Cuadro 1

Criterios comparativos escogidos

Para poder comparar las diversas modalidades desde un punto de vista del «valor educativo» que puedan tener, consideramos que hay unas características fundamentales a tener en cuenta. La relación de éstas es la siguiente:

- La canalización de la agresividad.
- La riqueza motriz, (entendida como la utilización de la mayoría de patrones de movimiento, segmentos corporales, variedad de capacidades condicionantes etc.).
- La existencia de competición deportiva.
- La objetividad del reglamento de competición.
- El hecho de ser modalidad olímpica.
- Que los practicantes sean de ambos sexos.
- Que sea de fácil adaptación en los centros docentes (instalaciones, equipos...).
- Que implique un bajo riesgo físico (lesiones provocadas por los golpes, luxaciones,...).

Cuadro comparativo

A partir de las tres modalidades mencionadas y los criterios presentados, hemos confeccionado un cuadro comparativo:

En este cuadro hemos otorgado una serie de puntuaciones a las diferentes actividades. Para cada criterio, hemos puntuado del 0 al 1 (utilizando intervalos de 0,5), exceptuando los dos primeros criterios (*canalización de la agresividad* y *riqueza motriz*) a los cuales se les ha dado una puntuación del 0 al 2, puesto que consideramos que tienen una importancia superior a las otras desde un punto de vista pedagógico.

La puntuación máxima que puede alcanzar una modalidad, teniendo en cuenta la suma de la puntuación otorgada para cada criterio, es de 10 puntos y la mínima de 0 puntos.

Justificación de las puntuaciones otorgadas

Siguiendo el orden de criterios:

Canalización de la agresividad

El *boxeo* y el grupo de *Full-contact* y *Kick-boxing* han obtenido una puntuación de 0 puntos, puesto que el hecho de contactar con golpes sobre la cara y el cuerpo del adversario provoca en todo caso hostilidad entre los competidores, lo cual no permite canalizar la agresividad.

El *Karate* con contacto se encuentra en el mismo caso que los anteriores, exceptuando que en este no se permite golpear con los miembros superiores a la cara. Por esto, se le podría otorgar una puntuación de 0,5.

Con 1 punto encontramos:

- El *Taekwondo*, porque utiliza más protecciones que el karate con contacto (utilización de petos y cascos).
- El *Karate* sin contacto, donde se da un contacto muy ligero y que no ha obtenido más puntuación porque está permitido el ataque a la cara con el miembro superior.
- El *Yoseikan-Budo*, cuyo reglamento es muy parecido al del Judo por lo que se refiere a las cuestiones luctatorias y resulta un entremedio entre el Full-contact y el Karate sin contacto en el ámbito de percusión.
- El *Kendo*, que aunque los golpes realizados con el arma se realizan sobre la armadura, implica gran parte de golpes sobre los brazos descubiertos.

Con 1,5 puntos tenemos las *Luchas*, que como no implican golpes, siempre se desarrollan con menos hostilidad.

Y finalmente encontramos el *Judo* con 2 puntos, al cual hemos otorgado 0,5 más que a las luchas, puesto que como se agarran en el kimono y no directamente en el cuerpo del adversario (como en las luchas), se facilita la pérdida del temor al contacto físico.

Riqueza motriz

Para poder cuantificar de alguna manera este parámetro, hemos concedido un valor de medio punto a cada modalidad por incluir de

forma importante cada uno de los grupos de contenidos enumerados a continuación:

- Golpes con miembros superiores
- Golpes con miembros inferiores
- Proyecciones
- Luxaciones de pie
- Luxaciones en el suelo y/o acciones sobre el cuello
- Inmovilizaciones en el suelo

Así pues, tenemos con 0,5 el *Boxeo;* con 1 punto, el *Taekwondo,* la *Lucha grecorromana,* el *Aikido*, el *Karate* y el *Kick-boxing*; con 1,5 puntos, el *Judo* y la *Lucha libre* y con 2 puntos, el *Yoseikan-Budo.*
Cabe decir que las modalidades con implemento las tenemos que valorar aparte, otorgando 1 punto a cada una. A primera vista, puede parecer que la *esgrima* presente más riqueza debido a la utilización de tres armas diferentes, pero hay que considerar que el *Kendo* implica una utilización de ambos brazos.

Existencia de competición deportiva

La competición deportiva es una faceta más de algunas prácticas corporales que, sin entrar en juicios sobre cómo y cuándo (en qué medida...) se tiene que competir, no cabe duda que aporta valiosas experiencias de cara a la formación del individuo.
Este parámetro, lo tenemos que puntuar con 1 punto en el caso de que la respuesta sea afirmativa y con 0 puntos en caso contrario (situación en que sólo se encuentra el Aikido).

Objetividad del reglamento de competición

Con 1 punto hemos valorado las modalidades que no presentan demasiados problemas en los juicios efectuados por los árbitros (por ejemplo, tenemos muy claro cuando alguien es proyectado o está KO por un golpe).

Con 0,5 puntos hemos valorado aquellas en que la puntuación nos viene dada por la ejecución de golpes de una mediana intensidad (o intensidad de golpeo máxima, pero con el equipo protector) sobre zonas concretas. No le hemos otorgado un punto, porque muy a menudo hay dudas sobre si el golpe ha sido suficientemente contundente para puntuar y/o sobre si ha acertado la zona puntuable.

Con 0 puntos, por un lado el *Aikido* (que no presenta combate y donde se realizan técnicas sobre un compañero que colabora)y, por otro lado, el *Karate* sin contacto, en el cual siempre hay la duda de si el golpe ha llegado suficientemente cerca del adversario para que puntue.

El hecho de ser una modalidad olímpica

Dentro de este apartado hemos otorgado 1 punto a las modalidades olímpicas, con la excepción del *Taekwondo* al que hemos dado sólo 0,5 a causa de su corta experiencia y tradición dentro del olimpismo. Las modalidades no olímpicas han sido puntuadas con 0 puntos.

Practicantes de ambos sexos

El hecho de que la práctica deportiva no excluya el sexo femenino, lo hemos puntuado con 1 punto. El *Boxeo* y las *Luchas* han puntuado con 0 puntos.

Fácil adptación en los centros docentes

Si tenemos en cuenta las instalaciones y equipos necesarios para realizar una iniciación, hemos otorgado:

- 1 punto al *Karate* y al *Taekwondo*, puesto que casi no requiere material (incluso ni tatami).
- 0,5 puntos a todas las otras modalidades, las cuales requieren de tatami y/o alguna otra protección o implemento de un precio a considerar.
- 0 puntos al *Kendo*, porque el precio del equipo fundamental es muy elevado.

Que implique un bajo riesgo físico

Se ha otorgado una puntuación de 0 puntos a aquellas modalidades de percusión que impliquen un contacto a máxima intensidad, como el *Kick-Boxing,* el *Boxeo* y el *Karate Kyukushinkai.*
Con 0,5 puntos, hemos puntuado las modalidades que implican un «semi-contacto» en cuanto a percusión y la *Lucha libre* que presenta toda una serie de luxaciones que pueden resultar peligrosas (antes también existían en el Judo y se excluyeron por su peligrosidad).
Finalmente, hemos otorgado 1 punto al *Karate sin contacto,* a las modalidades con implemento, *Aikido* y al *Judo* y la *Lucha grecorromana* (modalidades luctatorias de las cuales se han eliminado prácticamente todas las técnicas peligrosas).

Clasificación final

A la vista de las puntuaciones finales obtenidas para cada una de las modalidades, podemos determinar un orden clasificatorio (véase cuadro 2).

1r lugar	Judo	9 puntos
2.º lugar	Esgrima	8,5 puntos
3r lugar	Lucha libre y lucha grecorromana	7 puntos
4.º lugar	Taekwondo y Yoseikan-Bud	6,5 puntos
5.º lugar	Karate sin contacto	6 puntos
6.º lugar	Karate con contacto y Kendo	5,5 puntos
7.º lugar	Aikido	5 puntos
8.º lugar	Kick-Boxing y Full-contact	4,5 puntos
9.º lugar	Boxeo	4 puntos

Cuadro 2

Objetivos de la asignatura

El deporte es nuestra herramienta de trabajo para la formación del alumno. Esta formación tiene que convertirse en «*vía de educación*»: física, cognitiva, afectiva y social.

A través de ella, el alumno conoce, asume, practica y desarrolla hechos y conceptos, actitudes, valores y normas y procedimientos.

El objetivo será, por tanto, la educación integral del alumno a través del deporte de lucha. Educación más completa cuanto más profunda, sin olvidar que este alumno será un futuro educador.

Opciones posibles

Inicialmente, hemos considerado tres posibilidades a la hora de introducir nuevas modalidades dentro de la asignatura *Actividades y Deportes de Lucha.*

Todas las modalidades comparadas (12)

Esta opción implicaría una limitada introducción en cada una de las disciplinas seleccionadas.

Encontramos 12 modalidades, cosa que desde el punto de vista horario implicaría que cada una recibiera un tratamiento de *dos horas y media* en el primer curso.

Una modalidad para cada grupo fundamental (lucha, percusión, lucha+percusión, implemento)

Es decir, una disciplina de lucha, una de percusión, una de lucha+percusión y una de implemento, que atendiendo a la clasificación final llegaría a las siguientes modalidades:

- Judo (9 puntos)
- Taekwondo (6,5 puntos)
- Yoseikan-Budo (6,5 puntos)
- Esgrima (8,5 puntos)

Desde el punto de vista horario, esto implicaría que cada modalidad recibiera un tratamiento de *siete horas y media* en el el primer curso.

Dos modalidades

Atendiendo a la clasificación final y teniendo en cuenta la elevada puntuación obtenida por el *Judo* y el *Esgrima*, en relación al resto de disciplinas, es evidente que estas dos son las que tienen que ser fundamentalmente tratadas correspondiento a cada una *15 horas* en el primer curso.

Conclusiones

A la hora de escoger una de las tres opciones en base a los siguientes apartados:

- Objetivos de la asignatura
- Horas lectivas por curso
- Profesorado, instalaciones, horarios, etc.

Entendemos que la primera opción (*«todas las modalidades comparadas»*) no respondería al primer y segundo apartado, puesto que el tratamiento de 12 modalidades a dos horas y media para cada una de ellas, se convertiría en una visión eminentemente *teórica* y limitada que llevaría al alumno a no sacar ningún partido del crédito. Y si tenemos en cuenta el tercer apartado («profesorado, instalaciones, horarios, etc.»), la complejidad que supone la aplicación de esta opción es aún mayor.

En relación con la segunda opción (*«una modalidad para cada grupo fundamental»*), si bien se reducen sensiblemente los problemas derivados del tercer apartado y aumenta sustancialmente el número de horas, entendemos que no quedarían suficientemente alcanzados los *objetivos de la asignatura*, dado que el tratamiento de una disciplina durante siete horas y media a la largo de un curso, no permite asimilar prácticamente nada que se pueda transmitir a posteriori a unos alumnos. Podría decirse que pasamos del objetivo de *«formar»* al de *«informar»*.

Por tanto, la opción más viable creemos que, de manera obvia, es la tercera (*«dos modalidades»*). Des de un punto de vista pedagógico, es, sin lugar a dudas, la más satisfactoria.

Bibliografía

AUGE, P., «A man of many budo. Minoru Mochizuki is the only living man to study with Funakoshi, Uyeshiba and Kano», *Black belt*, 34-38, Aug 1988.

DANIELS, K., «An analysis of the relationship between hostility and training in the martial arts», *Journal of sports sciencies*, 95-1 01, Summer 1990.

FREDERIC, L, *Diccionario ilustrado de las Artes Marciales*, Eyras, Madrid, 1989.

HALLANDER,J., «What martial art is the most dangerous? A breakdown of common injuries by styie», *Black belt magazine*, 56-59, Apr 1988.

MAEBAYASHI, K.,«A study of budo as the education: especially in terms of school education», *Bulletin of Instituto of Health and Sports Sciences, University of Tsukuba*, 11-17, Mar 1989.

MITCHELL, D., *El Libro Completo de las Artes Marciales*, Paidotribo, Barcelona, 1992.

RATI, 0. y WESTBROOK, A., *Los Secretos del Samurai. Las artes marciales en el Japón feudal*, Alianza Editorial, Madrid, 1994.

SÁNCHEZ, V. y CAMPOMANES, J. (Coordinadors), *Esgrima*, Comité Olímpico Español, 1993.

TAIRA, S., *Judo (I)*, Comité Olímpico Español, 1992.

EL DEPORTE EN EL MUSEO

EDUARDO ARROYO, EL BOXEO Y ARTHUR CRAVAN, POETA Y BOXEADOR

R. Balius Juli

Entre los meses de marzo y junio de este año, el Musée Olympique de Lausanne ha acogido una exposición de obras del español Eduardo Arroyo, bajo la sugestiva denominación de: «*Knock-out*».

Eduardo Arroyo es un artista de personalidad singular, de exuberante vitalidad, apasionado en todas sus actividades. Nacido en Madrid en 1937, de joven jugó al baloncesto en el equipo del Real Madrid, aunque reconoce que casi siempre estaba sentado en el banquillo. En aquel momento su única vocación no deportiva era hacerse escritor. Buscando un mejor ambiente socio-político para realizar su ambición literaria, se exiló a París en 1958. Arroyo se reconoce "el último de los imbéciles", por haber tenido la idea de exilarse para poder escribir, ya que esta circunstancia atentó contra su estilo literario y contra la vivacidad de su lengua, especialmente si se tiene en cuenta que, como él mismo confiesa,

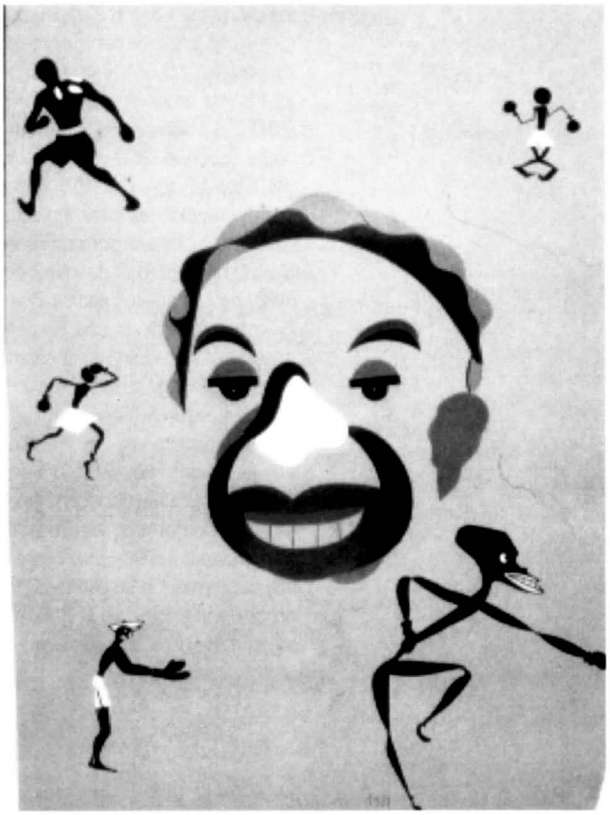


Figura 1. Panamá

no poseía una tradición literaria lo bastante sólida. El fracaso vocacional, el hecho de haber dibujado desde la infancia y de que por entonces utilizaba frecuentemente el dibujo como complemento del sueño literario, le llevó a intentar la aventura pictórica.

En los años 60, se iniciaba en París una nueva sensibilidad pictórica, a la cual se unió Arroyo inmediatamente, caracterizada por una figuración crítica y radical. Posiblemente al ser esta pintura de raíz figurativa, no interesaba casi a nadie, porque en aquel tiempo se consideraba que únicamente el arte abstracto tenía carácter progresista y provocativo. Sus primeras obras son de un realismo sarcástico y están dedicadas al franquismo. En estos años, con afán provocador del más puro estilo *dadá*, condenó duramente a Joan Miró, al cual consideraba colaboracionista pasivo del régimen español, intentando actualizar, con evocaciones del terror fascista, algunas obras del pintor catalán. Asimismo fue atacado Marcel Duchamp, del cual llegó a pintar el entierro. Con estas actividades intentó llamar la atención, aunque sin obtener el efecto deseado. Pasado estos inicios, Arroyo ha aplicado este figurativismo crítico y anecdótico a diferentes temáticas como el teatro, la ópera, con vestuario y escenografía y la España eterna, con los toros. Actualmente vive y trabaja en París y Madrid, ciudad a la que volvió al llegar un régimen democrático; no es raro encontrarlo paseando por Cadaqués o navegando por el Mediterráneo.

Desde siempre Arroyo se ha sentido subyugado por el deporte. En una interesante entrevista que Pedro Palacios publica en el Magazin del Musée Olympique, el artista explica sus vivencias deportivas. Hablando de baloncesto, dice: "he pasado cuatro años de mi vida con una sola idea en la cabeza: encestar" Confiesa que le gusta el fútbol, como espectador, ya que: "como jugador era execrable". Le interesan especialmente los deportes individuales, en los que el deportista, como sucede en el tenis o en el boxeo, establece "una especie de diálogo, para obtener el cual es necesario saber encontrarse solo".

De entre todos los deportes, admira el boxeo y los boxeadores; según explica, "mi interés por el boxeo, al principio puramente intelectual, después se ha convertido en una verdadera pasión". Defiende este deporte, arguyendo que provoca menos víctimas mortales que los deportes de velocidad o aventura. "Nadie es menos violento que un boxeador. El boxeador acepta el castigo y el sacrificio, sin sentirse humillado (...) acabado el combate, los contrincantes se abrazan sinceramente, sin que el perdedor tenga la impresión de haber hecho el ridículo". Para Arroyo existe un paralelismo entre el pintor y el boxeador, porque ambos se encuentran solos frente a la tela y en el ring. Para él el boxeo "es una inmensa fuente de inspiración para un escritor, para un cineasta, para un autor teatral y para un pintor".

Arroyo posee una rica y completa biblioteca consagrada al boxeo. En ella se encuentran obras de gran calidad literaria, de autores como Jack London, Hemingway, Tristan Bernard o el español Ignacio Aldecoa, al lado de una literatura de "basfonds" que frecuentemente no es original de autores importantes, sino de gente apasionada por el boxeo. Él mismo ha publicado recientemente un libro dedicado al boxeador negro Panamá Al Brown (1902-1951). Este boxeador filiforme impresionó en un principio al público, por poseer una clase boxística poco

Figura 2. Eugène Criqui

Figura 3. Arthur Cravan después del combate con Jack Johnson

Figura 4. Arthur Cravan después del combate con Jack Johnson

común. Tuvo una carrera fulgurante, con un título de campeón del mundo del peso pluma; una vida deslumbrante y mundana en París, donde frecuentaba los ambientes frívolos e intelectuales; particularmente curiosa era su relación con Jean Cocteau que fue su admirador, amante y empresario; y una decadencia física y moral, que le proporcionó un final miserable en una calle de Nueva York.

En la exposición del Musée Olympique se presentaban, alrededor de un ring de medidas reglamentarias instalado para ambientar las obras, 30 óleos y dibujos y una escultura dedicados al boxeo, un excelente retrato de Arthur Ashe, cuatro dibujos de simbolismo tenístico y otros cuatro de inspiración atlética clásica. En diferentes lugares del museo podían contemplarse carteles de Arroyo anunciando acontecimientos boxísticos, el torneo de Roland Garros, la Copa del Mundo de Fútbol de España-82 y los Juegos Olímpicos de Barcelona-92.

Entre los cuadros de la muestra destacaba una galería de retratos, realizada en 1972, de boxeadores que había catado la gloria deportiva, muchos de los cuales murieron en circunstancias trágicas o en la miseria. En esta serie se encuentran representaciones de Marcel Cerdan, Raymond Famechon, Eugène Criqui, Odon Piazza, Willie Pep, Kid Chocolate, Yanek Walzak y Jack Johnson. No podían faltar diferentes obras destinadas a Panamá Al Brown. Sin embargo, el protagonista principal de la exposición era Arthur Cravan. Podían verse trece dibujos y una escultura de su cabeza, todos ellos con un título expresivo: *«Arthur Cravan después del combate con Jack Johnson»*.

¿Quien era este Arthur Cravan que tan intensamente ha impresionado a Eduardo Arroyo? Su verdadero nombre era Fabian Avenarius Lloyd. Había nacido en Lausanne y era hijo del noble inglés Otho Holland Lloyd. Era sobrino de Oscar Wilde, porque su padre era hermano de Constanza, la mujer del controvertido literato inglés y nieto de Horace Lloyd, consejero de la reina. Se sabe que estudió en Suiza hasta los dieciséis años y que posteriormente viajó por Inglaterra, Nueva York, California, Berlín y Australia, donde trabajó de fogonero y de leñador. En 1909 se instaló en París, donde lo encontramos ya como Arthur Cravan. Arthur como Rimbaud, su poeta favorito, y Cravan, nombre del pequeño pueblo francés donde había nacido "mademoiselle" Renée, que bien pronto fue su esposa.

Cravan, que poseía un cuerpo musculoso, bien formado, de cerca de dos metros de altura, frecuentaba un club pugilístico parisino. Se incribió en el Campeonato Anual Amateur del año 1910, siendo proclamado campeón en la categoría de los semipesados. También participó el mismo año en los Campeonatos de Boxeo para aficionados y militares de Francia, en los cuales obtuvo el triunfo en la misma categoría. Debemos señalar que en ambas finales ganó sin haber luchado, por retirada de los respectivos adversarios.

En 1912 Cravan inició la publicación de la revista literaria *«Maintenant»*, de la cual era el único artífice, ya que incluso la vendía él mismo, con un carrito por las calles de París. Únicamente aparecieron cinco números de esta revista y en ellos un total de cuatro poemas, un texto dedicado a su tío Oscar Wilde (¡Oscar Wilde vive!), otro a André Gide y una virulenta crítica de arte del Salón de los Independientes. Este último artículo, que puede considerarse precursor del anticonformista movimiento *dadá*, fue motivo de escándalo porque en él maltrataba prácticamente a todos los artistas. Especialmente violentos eran los ataques al poeta Apollinaire y a los dos pintores que éste defendía: Marie Laurencin y Robert Delaunay; son irreproducibles los párrafos destinados a Sonia Delaunay, la esposa rusa de Robert. Únicamente se escapa de las

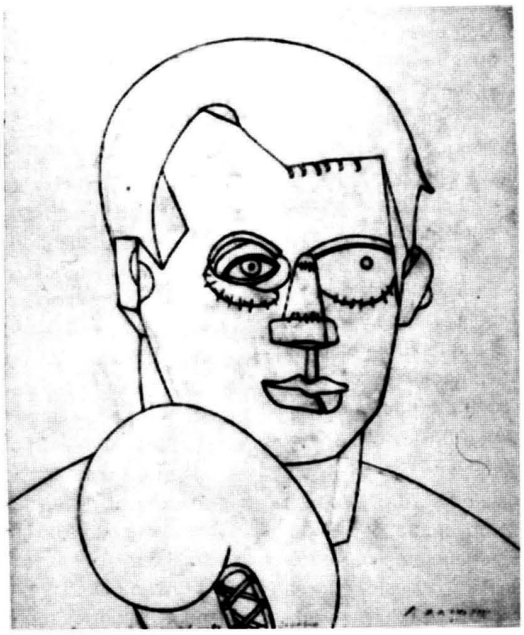


Figura 5. Arthur Cravan después del combate con Jack Johnson

críticas de Cravan el pintor Van Dongen, que le había retratado boxeando. Por esta crítica Arthur fue condenado por el tribunal correccional a ocho días de prisión. En el último número de *«Maintenant»*, publicó un prosopoema titulado: poeta y boxeador. En él, el mismo Cravan se presenta con su más grosera rudeza y al mismo tiempo con la vena poética más lírica. Aunque reiteradamente se autodenomina poeta y boxeador, su obra completa no alcanza la docena de poemas, mal construidos y poco originales, cosa que no parece suficiente para justificar el título de poeta.

Durante esta época Cravan organizó conferencias en diferentes lugares de París, en las cuales se mostró como un polemista agresivo. Así en la celebrada en las Societés Savants, comenzó con unos disparos de pistola y después bailó, boxeó y habló, elogiando a los deportistas, que eran superiores a los artistas, a los homosexuales, a los dementes, etc.

Al estallar la Primera Guerra Mundial en 1914, Arthur Cravan huyó de Francia, viajando por Europa Central y Grecia. El 6 de diciembre atravesó a nado el Bidasoa, instalándose poco después en Barcelona donde trabajó como profesor de boxeo en el Club Marítimo. Estuvo un año en esta ciudad, entrando en contacto con otros exilados que también querían escabullirse de la guerra, como Marie Laurencin, Riciotto Canudo, Max Gott y Gaby y Francis Picabia. Colaboró en la revista 391 que este último publicaba.

En marzo de 1916, un montaje publicitario bien organizado, preparó un combate de boxeo entre Arthur Cravan y Jack Johnson, negro de 110 kg, que había sido campeón del mundo de los pesos pesados, aunque en aquel momento estaba casi acabado. Cravan fue presentado al público, en el campo del Español, como el mejor boxeador que jamás había pasado por Barcelona; se entrenó públicamente con numerosos "sparrings" y la prensa lo trató como el "formidable atleta de raza blanca". El encuentro se celebró en la plaza de toros Monumental de Barcelona el 23 de abril y la bolsa para el ganador era de 50.000 pesetas ("por una cantidad semejante vale la pena dejarse romper la cara", se decía en *«La Publicitat»*). El combate duró seis asaltos, durante los cuales Johnson jugó literalmente con un atemorizado Cravan, que recibió una importante paliza. Cuando el negro quiso, le propinó un directo de derecha, seguido de un gancho de izquierda que dejaron al pobre Arthur knock-out. El público se indignó, considerando que había sufrido una gran estafa. Curiosamente, este combate convertiría a Arthur Cravan, con el paso del tiempo, en un mito.

Unos meses después de esta patética actuación boxística, Cravan, con el dinero ganado, se embarcó en Sevilla en el transatlántico Montserrat, rumbo a Nueva York. El líder ruso Lev Trotskij que viajaba en el mismo barco, comenta que entre el pasaje se encontraba "un boxeador, literato ocasional, primo de Oscar Wilde (sic), que confesaba francamente que prefería demoler la mandíbula de los yanquis en un noble deporte, que dejarse romper la crisma por un alemán".

En Nueva York lo esperaban los dadaístas Picabia y Duchamp y bien pronto comenzó a desarrollar su habitual frenética actividad. Conferencias provocadoras y viajes a la costa noreste de los Estados Unidos, a New Jersey, a Washington y al Canadá. Conoce a Mina Loy, pintora, poetisa, dramaturga, introductora del arte surrealista y del futurismo en América. Después se

Figura 6. Cartel del combate de Arthur Cravan v. Jack Johnson

Figura 7. Entrenamiento público de Arthur Cravan

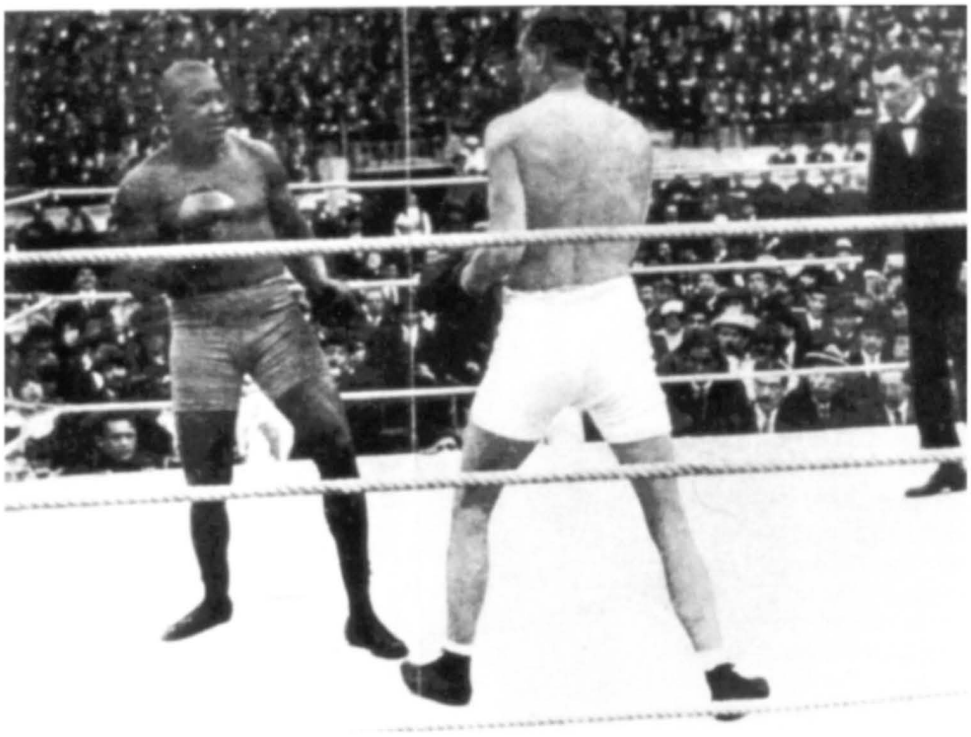


Figura 8. Combate Arthur Cravan v. Jack Johnson

trasladó a Méjico, con la idea de realizar prospecciones de minas de plata. A principios de 1918, Mina Loy viaja a Méjico para casarse con Cravan, que daba clases de cultura física en la Academia Atlética. En Veracruz el matrimonio se encuentra al borde de la miseria y Mina embarazada. Deciden que ella, aprovechando un barco hospital, se desplace a Buenos Aires, ciudad en donde debería esperar que llegara Arthur por sus propios medios. Cravan no llegó nunca. Parece que desapareció en el Golfo de Méjico a bordo de un pequeño velero, aunque durante unos años se produjeron rumores sobre su supervivencia en los lugares más insospechados y en las más extravagantes circunstancias. En abril de 1919 nació su hija Fabienne.

Cravan fue una personalidad fascinante, que poseía un extraordinario poder de atracción. Diez años después de su misteriosa desaparición, al ser interrogada Mina Loy sobre cuál había sido el momento más feliz de su vida, contestaba: "Cada momento pasado con Arthur Cravan" y, ¿el más desgraciado? "El resto del tiempo".

Esta es sucintamente la vida surrealista de este trotamundos que, sin rubor, se proclamaba: ladrón de hoteles, mulatero, encantador de serpientes, chofer, nieto del consejero de la reina, sobrino de Oscar Wilde, marinero, buscador de oro y, especialmente, poeta y boxeador. Esta doble condición de falso poeta y boxeador romántico, son sin duda las cualidades que cautivaron a Eduardo Arroyo y le inspiraron la irónica serie de obras dedicadas a la crisma de Arthur Cravan después del polémico combate de la Monumental de Barcelona.