Núm. 49, 3r trimestre 1997, 700 ptes. (IVA inclòs)

apunts

EDUCACIÓ FÍSICA I ESPORTS

DOSSIER:
Clubs esportius



EDITORIAL

L'esport com a microcosmos social: el mite esportiu com a producte mediàtic

La informació és una de les claus del nostre temps. Informació és poder. Qui té la informació i sap analitzar-la sol guanyar. Hem entrat en una nova era, la de la informació i el coneixement. Aquestes i altres afirmacions similars sembla que són algunes assercions molt acceptades en la nostra societat. En un món cada cop més petit gràcies a les comunicacions, la supressió de barreres comercials i el procés d'homogeneïtzació cultural, la informació s'ha globalitzat, de manera que ha contribuït a la configuració d'un planeta més obert i interactiu, però també més depenent i en mans dels poders mediàtics. Els mitjans de comunicació socials ens subministren la informació necessària per nodrir de coneixement la immensa majoria de la població. Aquesta funció els ha fet imprescindibles i això els ha convertit en un poder capaç d'exercir el control i la manipulació ideològica del conjunt social. Si contrastem la força bruta que va motoritzar la societat industrial, en l'actualitat, en la societat de serveis, és indispensable disposar de tecnologies d'informació que ens permetin rebre i emetre coneixement. La recent aparició d'Internet i les seves tecnologies associades representen la penúltima mostra d'aquest procés i una important oportunitat per estimular l'emergent sector de la venda de coneixement i informació.

Una societat desenvolupada, marcada pel temps de lleure i benestar i a la qual manquen referents sobrenaturals vàlids, amb un gran buit de moral i dominada per la informació, necessita tenir mites, és a dir, herois socials, símbols socioculturals, líders en el seu àmbit professional i famosos per obra i gràcia dels poders mediàtics que es constitueixin en autèntics models de comportament. Tots coneixem els mites i mitomanies creades pels mass media, que substitueixen els clàssics mites de la cultura occidental que han quedat obsolets, per recrear i dirigir al conjunt de la població àvida de notícies, de supermans de l'espectacle, de famosos que il·lusionen i «omplen» les vides rutinàries. El sensacionalisme, la mercantilització, la quantificació, l'estadística i la llibertat d'expressió (amb una interpretació molt interessada i esbiaixada) són els paràmetres de referència vàlids, entre els mitjans de comunicació social, per al nostre singular «poble global».

De vegades, assistim estupefactes a imposants moviments de masses al voltant d'una sèrie d'esdeveniments de personatges famosos, autèntics productes mediàtics, les avatars de vida professional i personal dels quals no només han produït curiositat, sinó que han emocionat milions i milions de persones de totes les edats, races i religions. La rocambolesca mort d'una princesa, la boda d'un membre de la família de la reialesa, la increïble transformació corporal d'un líder mundial de la música moderna, les anades i tornades i amors de les models més esculturals, la sinistre personalitat d'un conegut empresari, la turbulenta vida d'una estrella del futbol, etc., són alguns dels fets més recents que han mobilitzat un important sector del nostre entorn social.

Els grans espectacles esportius constitueixen una autèntica fàbrica de famosos en una societat eminentment esportivitzada, es creen mites i mitomanies amb una enorme celeritat al fil de les demandes del mercat socioeconòmic. Malgrat tot, el públic no només exigeix de l'esportista professional famós unes habilitats corporals notables i brillants i un indubtable talent guanyador, sinó que sol·licita, a més, informació pública i (sobretot) privada dels mites esportius al marge de la seva condició professional aprovant o reprovant, segons els vingui de gust, les diferents conductes dels nostres referents que els mitjans de comunicació social alimenten i potencien per al gust dels consumidors. Aquest és el fonament de la mitomania esportiva. I és, precisament, la lògica mercantil la que explota de manera oportuna aquestes mitomanies per obtenir un sucós lucre amb els productes més variats.

En una època de clar predomini d'allò individual sobre allò col·lectiu —allò que molts han anomenat la personalització de l'individu—, les masses escullen el seu heroi particular, la seva projecció ideal, el seu altre «jo» i es refereixen a l'equip en què juga individualitzant-lo en el personatge que l'identifica: els «Bulls» de Michael Jordan, l'«Inter» de Ronaldo, l'equip d'Indurain, la selecció de Clemente. Al final de la carrera, el mite esportiu, que aprofita la seva fama, es dedica a la política, la televisió, la premsa, etc., és a dir, se sol inclinar per ofertes laborals de cara al gran públic i lligades als sempre presents mitjans de comunicació, amb els quals regularment ha mantingut una fluïda relació d'amor i desamor de la qual difícilment aconsegueix desempallegar-se. En resum, són els personatges els qui marquen la vida pública de tota una generació i s'erigeixen com a autèntics fars socials.

Han escollit el futbol, el golf, el ciclisme o el bàsquet, ha estat aquest el mitjà pel qual han triomfat i han aconseguit incidir en milions de persones. Però, l'autèntic no és la victòria assolida, el triomf en el campionat, el rècord obtingut, el brillant historial o la jugada mestre d'aquella inoblidable jornada, sinó que el real, el que de veritat es transmet en el transcurs de la tragèdia esportiva (i, cada cop més, fora d'ella) són els seus valors humans, les seves actituds, les seves pautes de comportament davant circumstàncies diverses, la seva capacitat de resolució en situacions difícils, la seva sensibilitat emocional, les seves adscripcions ideològiques, les seves opcions personals, la seva història personal o la seva trajectòria esportiva: les grans estrelles esportives es constitueixen, per imperatiu social, en els nostres referents socioculturals.

Encara que no ens agradi, els mites esportius són els nostres models. Apareixen ressenyats contínuament a la premsa, els sotmeten a contínues entrevistes, concorren en *shows* radiofònics o televisius, les seves fotos i imatges es troben amb molta freqüència als diaris, setmanaris i revistes, participen en concursos, se'ls convida a debats públics, apareixen en tanques publicitàries, fan conferències de premsa, són objecte d'ardents comentaris en les converses diàries, contribueixen amb la seva popularitat a l'èxit de determinades campanyes (polítiques, humanitàries, de sensibilització), projecten estils de vida, divulguen modes i la seva trajectòria vital és seguida amb gran interès per milions de persones de totes les condicions. L'impacte que exerceixen sobre la població és inqüestionable i la societat, al seu torn, tendeix a sacralitzar-los.

Els esportistes passius (consumidors d'espectacles) i practicants són els segments de la població més sensibles a aquests mites. L'esport espectacle és un fenomen i una necessitat del nostre temps que existeix i es reclama (entre d'altres coses) com a contingut bàsic en el nostre temps de lleure, com a mitjà per buscar identificacions col·lectives i com una manera (sociopolíticament acceptada) de canalitzar les tensions acumulades de tot col·lectiu humà. L'esport pràctica és un fidel reflex de l'esport espectacle, mentre existeixi, dins del context social que l'emmarca i el possibilita, aquell subsistirà. Per aquest motiu, l'esport de la praxis, sobretot el practicat pels més joves, està mediatitzat per l'esport espectacle i, consegüentment, per tots els valors, actituds i símbols que conté i que corresponen a una mostra fidel de l'univers sociocultural que l'acull i el potencia. L'esport d'alta competició és un autèntic microcosmos social i les estrelles més rutilants de l'orbe esportiu, per les seves conductes exemplars o no, són els ambaixadors més emblemàtics d'aquest particular univers.

Amb aquest panorama, el paper que han d'exercir els professionals de l'educació física i l'esport és decisiu en la tasca difícil de forjar actituds i educar voluntats. Cal remarcar, des de l'estratègica posició de l'educador físic, les conductes i valors positius dels models esportius que tenim (els mites), esmenar les pautes de comportament negatives i els missatges tendenciosos que ens arriben des de l'esport d'alta competició i desenvolupar plenament els valors formatius que porta implícit l'esport en la seva pròpia praxis. D'aquesta manera, hem de demostrar la nostra competència social en una camp tan omnipresent i a la vegada, tan abandonat com és l'educació cívico esportiva de la població i contribuïr, en lo possible, a un món millor, més harmònic, tolerant i independent en què l'educació selectiva i individualitzada corregeixi els evidents desequilibris produïts per la desmesura informativa i els productes mediàtics del nostre temps.

JAVIER OLIVERA BETRÁN
Director de la revista «Apunts»

UN NÚMERO ESPECIAL SOBRE CLUBS ESPORTIUS

Núria Puig
INEF de Catalunya, Barcelona

El present monogràfic sobre clubs esportius ja no és, sortosament, una contribució al buit, sinó que complementa els estudis que, des de fa poc temps, s'han estat fent —o estan en curs de realització— sobre organitzacions esportives a Espanya. Aquest té com a objectiu aprofundir en la temàtica tant des del punt de vista teòric com empíric.

Podem considerar Joan Riera com el pioner, perquè va donar importància als clubs per a les ciències dels esports ja que el 1985 a la seva *Introducció a la Psicologia de l'Esport* els va considerar com un àmbit d'intervenció d'aquells qui treballaven en aquesta disciplina. D'aquesta manera, ens va introduir en el coneixement d'aquests clubs. Riera no ha deixat mai de treballar en aquest àmbit, ja que es dedicava principalment a la gestió dels recursos humans en els clubs esportius. En totes les seves enquestes sobre costums esportius de la població, Manuel García Ferrando ofereix informació sobre el nivell d'associacionisme esportiu de la població. Aquest mateix autor, ja des de 1986, també s'ha anat ocupant regularment de les organitzacions esportives, en concret de les públiques (García Ferrando, 1986 i 1989).

A partir dels anys noranta, es fan contribucions d'interès en aquest àmbit. Burriel (1990) publica el seu estudi sobre polítiques esportives municipals. Martínez del Castillo s'ocupa de la planificació de les organitzacions esportives (1996) i del mercat de treball esportiu. Per aquest motiu, veu els clubs com a àmbit d'inserció professional (1991, 1992). AIDA (1995), Escalera et al. (1995), Moreno (1993), Martínez (1996), Puig, García i López (en premsa) i Serrano (1995) emprenen directament la temàtica dels clubs.

A l'INEFC de Lleida s'està realitzant un esforç col·lectiu d'un gran interès per conèixer tots els ets i uts de l'oferta esportiva en el marc de les activitats en la natura. Sens dubte, hi ha altres treballs que s'han fet —o s'estan realitzant— i que, per ara no coneixem. I, en aquest sentit, també cal tenir en compte les traduccions de diversos autors estrangers que s'han publicat en algunes revistes.

El número especial que ara es publica té dues parts, una teòrica i una altra teoricoempírica. En ambdós casos, tenim l'honor de comptar amb la col·laboració de grans experts en aquesta temàtica.

Klaus Heinemann, catedràtic de Sociologia a la Universitat d'Hamburg (RFA) i especialista en l'àrea d'economia i empresa té un conegut historial com a expert en sociologia de l'esport i, més concretament, en l'estudi dels clubs esportius, tot i que està especialitzat en d'altres temes com l'economia de l'esport, mètodes i tècniques d'investigació, etc. El seu article «Aspectes sociològics de les organitzacions esportives» col·loca els clubs en el context de les organitzacions esportives i, més endavant, introdueix els elements bàsics per al coneixement d'aquests.

Nicola Porro és professor del Departament de Sociologia de la Universitat de Roma, «La Sapienza». És hereu de la tradició científica italiana, malauradament poc coneguda internacionalment. Per això, el seu article «L'associacionisme esportiu com a model organitzador. Moviments, sistema i canvi» pren major importància. A més a més de donar-nos a conèixer l'esmentada tradició, fa la proposta concreta de considerar els clubs esportius com a *arena política*, concepte que, en el moment d'abordar una investigació, resulta summament operatiu, atès que permet integrar dimensions tan variades com l'estructural, la històrica, la política, la cultural o la simbòlica.

La perspectiva de Trevor Slack i Tim Berrett és totalment diferent. En «La naturalesa estratègica de l'esponsorització esportiva» parlen de l'esponsorització esportiva empresarial, és a dir, dels plantejaments que es fan les empreses a l'hora de tirar endavant un programa d'esponsorització. El tema no pot ser més interessant precisament en un moment en què els fons públics escassegen i els clubs dirigeixen les seves mirades cap al sector privat. Trevor Slack ha estat professor durant molt temps a la Universitat d'Edmonton a Canadà i des de no fa pas massa, és catedràtic i degà de la De Montford University a Bedford (Gran Bretanya), fet que agrada als estudiosos europeus de les organitzacions esportives. Tim Berrett, per la seva banda, està acabant el seu doctorat a la Universitat d'Edmonton (Canadà) que precisament tracta del tema de l'article. A més de la seva activitat acadèmica, és un atleta d'un alt nivell, ja que ha participat, entre d'altres, en els Jocs Olímpics a Atlanta.

La segona part del número especial que, com ja s'ha dit té un caràcter teorico-empíric, és el resultat d'un esforç col·lectiu que val la pena de comentar. Klaus Heinemann i Manfred Schubert (1994) van realitzar una investigació sobre els clubs esportius a Alemanya. Antonio Moreno, de l'INEF de Catalunya a Barcelona, va utilitzar el mateix qüestionari —prèviament adaptat— per estudiar els clubs de la província de Barcelona. Gràcies a l'ajut obtingut de la Dirección General de Investigación Científica y Técnica del Ministerio de Educación y Ciencia en el marc de les Accions integrades hispanoalemanyes 1995 i de la «Deutscher Akademischer Austauschdients» en el marc dels «Projektbezogener Wissenschaftleraustausch mit Spanien. Programm 1995» ha estat possible efectuar el treball comparatiu que ara es presenta i al qual s'incorporen Carles López i qui escriu aquestes línies. Carles López és llicenciat en Educació Física per l'INEFC de Barcelona i magister de Sociologia per la Universitat d'Hamburg. Col·labora regularment amb el laboratori d'investigació social de l'INEFC de Barcelona. Antonio Moreno i Núria Puig són professors en el mateix INEFC. El primer està

acabant el seu doctorat en Filosofia i Ciències de l'Educació sobre la qüestió dels clubs esportius, i la segona és doctora en Filosofia i Ciències de l'Educació i doctora en Ciències Polítiques i Sociologia.

L'article «Clubs esportius a Espanya i Alemanya: una comparació teòrica i empírica» és pioner en l'anàlisi comparativa de clubs esportius. El Club of Cologne (concebut com a Club de Roma per a les Ciències de l'Esport) dóna suport, en aquests moments, a un grup de treball —animat per Klaus Heinemann— que pretén fer una anàlisi d'aquest tipus entre onze països europeus. Fins ara, només Suïssa ha portat a terme una enquesta d'àmbit estatal com l'alemanya; Finlàndia, Itàlia i Espanya estan treballant-hi. Malgrat tot, en cap dels casos esmentats s'ha fet encara una anàlisi comparativa. Per això, l'article que es presenta en aquest número especial d'*Apunts. Educació Física i Esports* té un interès especial. De totes maneres, cal advertir que els resultats han de ser considerats com un assaig explorador, atès que hi ha deficiències metodològiques que, ateses les limitacions pressupostàries, no s'han pogut esmenar. Se suposa que en un futur no molt llunyà es durà a terme la investigació empírica espanyola en unes condicions més favorables.

En el seu article «El procés de professionalització dels recursos humans de les associacions esportives a Espanya», Jesús Martínez del Castillo analitza l'evolució de les possibilitats de treball ofertes per les associacions esportives, fet que té un interès pràctic molt gran, ateses les dificultats d'inserció professional amb què s'estan trobant les persones que actualment acaben els seus estudis en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport. La valoració es fa mitjançant l'anàlisi secundària detallada de les dades contingudes bàsicament a les enquestes realitzades a iniciativa del Consell Superior d'Esports i dirigides pel mateix autor (Martínez del Castillo, 1991 i 1992). Jesús Martínez del Castillo és doctor en Educació Física per la Université de Louvain-la-Neuve a Bèlgica i actualment és professor de Gestió esportiva a la Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport de la Universitat Europea de Madrid.

El número especial es completa amb una extensa bibliografia sobre clubs esportius realitzada amb gran professionalitat per Maria Lluïsa Berasategui, responsable de la Biblioteca de l'Esport d'Esplugues de Llobregat (Barcelona), Antònia Capdevila i Javier Nieto, que ho són de les de l'INEFC de Lleida i Barcelona respectivament. El criteri que han seguit en la selecció de la documentació és escollir tota la que estigués disponible, com a mínim, en una de les tres biblioteques especialitzades en esport que existeixen a Catalunya.

Els qui hem treballat en aquest monogràfic desitgem sincerament que no només sigui útil, sinó que també permeti passar unes hores agradables durant la seva lectura.

Bibliografia

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». A 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». A 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». A *Apunts. Educació Física i Esports*, (33), 58-63.

PUIG, N.; GARCÍA, O.; LÓPEZ, C., (en prensa): «Sport clubs in Spain». A 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». A *Actas del Congreso Científico Olímpico-1992. Actividad Física Adaptada, Psicología y Sociología*, Málaga, Instituto Andaluz del Deporte, Junta de Andalucía, (serie Deporte y Documentación, 24), pp.469-475.

Klaus Heinemann,
Institut für soziologie
Universität Hamburg, Alemanya.
Traducció de l'alemany: Carles López
Laboratori d'investigació social
INEF de Catalunya, Barcelona

ASPECTES SOCIOLÒGICS DE LES ORGANITZACIONS ESPORTIVES

Paraules clau: **clubs esportius, sociologia de les organitzacions voluntàries, cultura organitzadora, arranjaments institucionals (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.

Resum

El present article comença amb les afirmacions següents: a) que cada forma organitzadora de l'esport determina el tipus d'oferta i la manera de pràctica que s'hi produeix, i b) que cada tipus d'organització té un atractiu que varia segons els col·lectius i que les diferents ofertes esportives poden entrar en competència unes amb les altres tant per captar persones que ja practiquen esport com per atraure nous grups —com ara persones d'edat, minories, etc.— que es comencen a interessar per aquest. A continuació, s'expliquen les característiques de les diferents formes organitzadores de l'esport, és a dir, organització de l'esport no organitzat, l'oferta esportiva comercial i els clubs. Aquests, tanmateix, són els que es tracten amb més profunditat a l'última part de l'article i els que són l'objecte principal d'aquest.

Nota preliminar

El present monogràfic s'ocupa principalment de clubs esportius; per tant, de l'organització de l'esport en associacions voluntàries. Malgrat tot, no es pot passar per alt que només tracta una part del conjunt d'organitzacions esportives en les quals es practica o es possibilita la pràctica esportiva i que, cada vegada menys, els practicants són membres d'un club. En aquest sentit, cal destacar que una part considerable dels practicants —a Alemanya, el 64% i a Espanya, el 69%— s'autoorganitzen, és a dir, no es vinculen a cap club esportiu ni a cap oferta comercial. La pràctica esportiva es produeix cada cop més fora d'ofertes organitzades. D'entre les formes organitzades de la pràctica esportiva, el club esportiu és la més destacada. A Alemanya el 14% dels practicants són socis d'algun d'ells, un 9% practica esport en gimnasos comercials i la resta en organitza-

cions públiques, com per exemple, les escoles d'adults, entre d'altres.

Per tot això, cal que es tinguin en compte tres tipus de fórmules organitzadores esportives en el marc de les quals avui en dia es pot practicar esport: l'«organització de l'esport no organitzat», els gimnasos comercials i els clubs esportius.

És important estudiar les diferents formes mitjançant les quals s'organitza l'esport per les tres raons següents: 1. El tipus d'organització de l'esport determina la forma i el contingut de l'oferta esportiva, la seva estructuració, les formes de gestió i de participació, entre moltes altres coses. L'«esport» pren en cadascuna d'aquestes organitzacions expressions i significats diferents. 2. Els motius i interessos d'aquells que es decideixen per un o un altre tipus d'oferta també són diferents; les ofertes tenen per a cada grup de persones un atractiu diferent. 3. Les diverses estructures de l'oferta esportiva poden entrar en competència directa entre elles; els gimnasos comercials —que resulten més atractius— poden dificultar l'existència als clubs esportius, les subvencions estatals a l'oferta associativa perjudiquen la competitivitat de l'oferta privada, etc. Sobretot, quan aquests tres tipus de fórmules organitzadores prenen una importància equivalent, es generarà una dura competència en el mercat i pels mercats —sens dubte— en benefici dels practicants. En aquest sentit, el perfil de l'esport en un país ve determinat per la importància relativa d'aquestes diferents formes d'organització de l'esport.

Per això, en la primera part d'aquest article es tracten les particularitats d'aquestes formes de l'organització en funció de les tres raons esmentades. A la segona part, es discuteix sobre els motius que comporten que es puguin donar tres tipus d'arranjaments institucionals («institutional arrangements») tan diferents. En la tercera, ens ocupem de les particularitats sociològiques dels clubs esportius i, amb això, presentem els elements d'una sociologia de les organitzacions voluntàries. A l'última part, s'estudia la relació dels clubs amb els poders públics, així com amb la societat en general.

La pluralitat organitzadora de l'esport

L'organització de l'esport no organitzat

Tot i que a primera vista, resulti paradoxal parlar d'una «organització de l'esport no organitzat», és evident a què ens referim quan considerem que també la pràctica informal i privada —com ara l'esquí alpí, vela, surf, natació, excursionisme— requereix instal·lacions, infraestuctura, equipaments, formació, direcció, etc., que impliquen un transfons d'alta organització professional, comercial o estatal. Aquest transfons organitzador resulta especialment important en el cas del turisme esportiu.

Prenguem com a exemple il·lustratiu la vela. La seva pràctica com a esport recreatiu només és possible amb la combinació racional dels següents elements:

- Embarcació, eixàrcia, vela, guarniments;
- Equipament electrònic i nàutic, indumentària de navegació, equipament de seguretat;
- Ports nàutics, escoles de vela, comerços, tallers i serveis de manteniment;
- Servei de notícies nàutiques, seguretat marítima, infraestructura.

Només gràcies a aquesta complexa tecnologia, li és possible al consumidor accedir a la vivència i als valors recreatius que han popularitzat la vela. En altres paraules, l'oferta no només són vaixells, sinó sobretot una tecnologia de consum de l'«esport de la vela» que produeix àmbits econòmics recíprocament dependents i altament especialitzats —armadors, marques de pals, guarnicions, veles, flotes, negocis especialitzats, editorials, instituts meteorològics, serveis cartogràfics, empreses de reparació i manteniment, escoles de vela, etc.— cadascun d'aquests components, bé per part del mateix consumidor o bé novament per institucions especialitzades, ha de ser combinat de manera idònia.

Això només és un exemple que la pràctica esportiva informal i no organitzada està relacionada amb un complicat sistema d'interrelacions que es justifica per les exigències de la pràctica esportiva, com ara el material esportiu. A més, la participació en el sistema exigeix un assessorament especialitzat i possibilitats de formació, manteniment, servei i reparació. Així, «entre bastidors» es confeccionen tots els requeriments que permeten que cadascú organitzi «en el plató» segons les seves ganes i de manera informal el seu esport. En aquest sentit, em refereixo a un transfons organitzador altament professionalitzat de l'esport informal.

Els practicants d'aquest àmbit no organitzat tenen una estructura motivacional i d'interessos específica. Plantejo com a hipòtesi que ja no es demanda l'esport en la seva concepció tradicional, sinó que més aviat se li dóna un valor a les vivències. La vivència és el que porta a la pràctica de l'esport. Ja no es practica esport únicament pels beneficis que aporta, sinó sobretot pel desig d'experimentar (1). La vivència ha passat a ser l'objecte primordial de la pràctica i no el complementari. Es demana allò «atractiu» i allò «divertit».

Cada cop es fa més evident un fenomen que jo voldria anomenar com un «esteti-

(1) El terme vivència fou utilitzat per Ortega y Gasset per a traduir l'alemany *Erlebnis*. No existeix forma verbal del terme en català ("vivenciar"), per la qual *Erleben* es tradueix com experimentar *(N. del T.)*.

cisme de la vivència». Funcionalitat i beneficis es converteixen en qüestions accessòries i disseny a la moda, imatge del producte, farcell, marca i estètica en allò essencial. Aquests aspectes fan que l'esport s'integri en una tecnologia de consum. L'esport es converteix d'aquesta manera en accessori d'un estil de vida de consum individualitzat. Els nous productes supleixen els vells, encara que aquests funcionalment no s'hagin esgotat. S'incrementa el desig de combinar esport amb formació, vacances, cultura, sociabilitat. Els practicants es defineixen per l'anhel d'autoexperimentació i això els condueix a formes menys rígides de pràctica esportiva, de major flexibilitat i de conjunció de l'esport amb pautes de sociabilitat informal; cada cop més, hi ha una sensibilitat més gran perquè cadascú practiqui l'esport al seu gust.

L'esteticisme de la vivència comporta una inimaginable expansió dels marges de possibilitats. Les possibilitats de satisfer aquestes motivacions augmenten fins l'infinit. Com que el valor estètic de la vivència pren protagonisme, s'amplien els marges de possibilitats de pràctica. Cadascun d'aquests àmbits de la pràctica esportiva pot ser detectat com un espai en el mercat i reorganitzat amb ofertes. I dins d'aquesta àmplia gamma d'ofertes sempre es pot escollir: esquís de dissenys variats, botes de tots els colors, indumentària esportiva per a tots els gustos i butxaques, prodigiosos aparells electrònics de capacitats limitades. I, ¡quant més atractiva es torna la vivència, quan, a més, el material està dotat de caràcter humà, el nou esquí sap perdonar tot moviment erroni, el nou pal de golf tot impuls imperfecte, la nova raqueta tota errada tècnica catastròfica, com suggestivament ho presenta la corresponent publicitat!

Oferta esportiva comercial

Pel que fa a l'oferta esportiva comercial, hi ha un ampli espectre de condicions d'implantació, ofertes, varietat de programes, nombre de clients, personal i organitzacions. Serveixi com a exemple l'espectre que va des d'una «empresa unipersonal», que ofereix setmanalment un curs o dos (ioga, dansa, relaxació, etc.), o bé estacional, com cursos de surf o d'esquí amb uns vint participants, fins als grans gimnasos de fitness amb grans inversions de material i instal·lacions, diverses filials, un gran nombre de treballadors i més de mil clients. En la majoria dels casos —almenys en l'alemany—, malgrat tot, es tracta de petites empreses amb un o dos propietaris i uns 4 o 10 treballadors que principalment són pagats a hores i que donen classes com a entrenadors, monitors, instructors, etc.

La multiplicitat de l'oferta esportiva comercial es pot classificar de la següent manera:

1. Grans instal·lacions d'esport i oci. Amb això, es fa referència a les grans instal·lacions per a l'esport i oci amb seccions vàries d'una o diverses modalitats esportives afins. Entre aquestes, hi ha pistes de tennis, esquaix, boleres i piscines privades. Aquestes instal·lacions faciliten, juntament amb l'oferta principal, altres activitats de temps lliure, com ara la sauna, massatge, restauració, assessorament, venda d'accessoris. Segons el principi de «tot sota un mateix sostre», es procura satisfer amb celeritat els més diversos interessos esportius i d'oci.

2. Gimnasos de fitness i culturisme. La particularitat d'aquesta oferta està en el fet que les diferents activitats de fitness i treball amb màquines i peses se centren en la millora de les qualitats físiques i de l'aspecte físic. Particularment aquí és on es nota un alt grau d'individualització de l'oferta en la qual cada empresa, gràcies a la diversificació de les ofertes i la creació constant de nous esports i activitats físiques, es defineix respecte a la competència i assegura el seu espai en el mercat.

3. Moderns estudis de ball i gimnàstica. L'oferta comprèn sobretot formes modernes dels moviments rítmics i balls, que poden ser: 1. relacionats amb els moviments clàssics de ballet i gimnàstica rítmica; 2. amb estils de ball importats d'altres cultures (danses «afro», flamenc, danses orientals); 3. ensenyament de tècniques de dansa concretes (de Cunnigham, de Graham, tècnica de Dunham, musicals; o bé 4. ofertes de ball orientades a grups concrets (danses infantils, ballet infantil).

4. Escoles de dansa. Aquests establiments, l'existència dels quals sovint es remunta a anys i, freqüentment, a dècades durant les quals han creat una tradició, ofereixen principalment formació i perfeccionament de balls de societat clàssics (balls de saló i balls llatinoamericans).

5. Escoles esportives. Gran part de l'oferta comercial s'ha especialitzat en la formació d'un únic esport, sovint relacionat amb la possibilitat d'obtenir el títol oficial necessari per a la pràctica d'aquest (vela, surf, vol, submarinisme, paracaigudisme).

6. Gimnasos d'arts marcials. Aquests van tenir al final dels setanta un paper avantguardista en l'explotació comercial de l'esport i del desenvolupament de centres on s'oferia judo, karate, kung-fu, taek-won-do i altes formes de defensa personal.

7. Ofertes d'esport, psique i salut. Aquestes ofertes s'orienten primordialment a les vivències subjectives i emocionals i a la relació entre moviment corporal i vivència psíquica. L'acció corporal té abans que res l'objectiu de superar problemes psíquics i psicosomàtics, eliminar estats de tensió i recuperar o salvaguardar l'equilibri entre la ment, el cos i l'estat psicològic. Sovint es tracta d'ofertes fortuïtes individuals, també a vegades de subgrups amb concepcions culturals de transfons comú. Ofertes com el ioga, l'entrenament autogen, la gimnàstica de relaxament, shia-tsu, tai-chi, digitopuntura, eutonia, etc. pertanyen a aquest grup.

La varietat de l'oferta esportiva comercial és conseqüència de les motivacions particulars dels practicants en aquestes



organitzacions. Segurament aquí també s'ha de considerar el paper que té l'anhel de les vivències que he descrit per a l'esport no-organitzador. Però en el cas de l'oferta esportiva comercial hi ha alguna cosa més: es perfilen tendències en les quals (ja) no tot és demandat de la mateixa manera. Efectes específics són obviats, d'altres conscientment esperats. En el gimnàs d'aeròbic, s'espera modelar el cos, a la piscina recreativa es desitja l'esbarjo, en els cercles de ioga es busca la relaxació, en l'estudi del fitness es treballa per a la salut, en les escoles de judo es persegueix la possibilitat de l'autodefensa, Així com, d'una banda, es conforma la concepció dels complexos motivacionals, com ara la salut, l'activitat física, la diversió, el benestar, la relaxació, d'altra banda, trobem noves formes selectives d'oferta per a aquestes motivacions. Els majors èxits comercials són observables allí on les necessitats de la demanda se satisfan amb major «precisió». Això pot descriure's amb un increment de l'eficiència mitjançant la diversificació i l'atenció individualitzada. Així, l'esport es converteix per a molts en quelcom encara més atractiu, perquè s'ajusta amb precisió a les expectatives de cada persona i s'allibera del llast de la multifuncionalitat.

És característic de l'esport, tant en la seva forma no organitzada com en la seva versió comercial, la seva desregulació. És a dir, augmenta la importància de les formes de joc i moviment, no reglamentades i no competitives que molt sovint no són incloses en les classificacions tradicionals dels esports; cada vegada més es practiquen formes de joc, esport i activitat física en les quals el reglament és menys restrictiu (2). Aquestes noves concepcions de l'esport permeten en una mesura més gran incloure activitats físiques quotidianes i, segons el cas, una o altra competència corporal individual. Diluciden una major flexibilitat de l'oferta i de l'activitat, així com de les possibilitats de la pràctica esportiva.

El club esportiu

No existeix «el» club esportiu i, per això, resulta difícil fer comentaris generalitzables pel que fa a aquest tipus d'arranjament institucional. Hi ha diferències considerables segons el nombre d'associats, nombre i tipus d'oferta esportiva, localització geogràfica, grau de professionalització, etc. Aquest fenomen s'il·lustra amb una amplitud més gran en l'article de Heinemann, Puig, López i Moreno també publicat en el present monogràfic.

Això es fa especialment evident quan ens fixem en les diferències que existeixen entre clubs petits —fins a uns 100 membres— i els grans sovint amb 10.000 membres. A l'enquesta representativa per a Alemanya sobre la situació dels clubs esportius il·lustrem una tendència que es pot anomenar «polarització». Això significa que: d'una banda, tant el nombre de clubs petits, com la importància dels grans augmenta. D'altra banda, cada cop resulta més difícil als clubs mitjans obtenir nous membres o inclús mantenir-los. Perden importància perquè, d'un banda són massa grans per tenir els avantatges dels clubs petits i, d'altra banda, perquè són encara massa petits per oferir els avantatges dels grans. Així doncs, la mida d'una organització té al seu torn influència en la seva estructura interna i la seva funcionalitat (3). Es pot dir, doncs que:

- Els clubs petits ofereixen un sol esport. Malgrat tot, en aquests es troben representats la gran diversitat de nou esports que s'han desenvolupat en els darrers anys. Els grans clubs, pel contrari, tenen un ampli espectre d'esports en el seu programa. Podem parlar aquí d'una «oferta esportiva multiopcional», és a dir, el club procura que el membre tingui múltiples opcions per a la realització dels seus interessos esportius i d'activitat física particulars. Es pot dir que on es creen les noves ofertes és en aquest tipus de clubs on es reconeixen amb facilitat les tendències de la demanda. La seva anàlisi permet contestar les preguntes següents:
  - Què es demanda?; és a dir, quin tipus d'esport i quina oferta addicional?
  - Qui demanda?; és a dir, edat, sexe, estatus social, etc. dels practicants.
  - Com?; és a dir, sota quines expressions, a quin nivell de performance i amb quin oferta paral·lela?
  - En quin moment?; o sigui, durant la jornada, el cap de setmana, amb quina flexibilitat horària?
  - i on?; és a dir, a quina distància del lloc de residència, de treball o vacances?
- Als clubs petits hi ha una gran homogeneïtat pel que fa a l'estructura i interessos dels seus membres. La semblança de característiques, d'estils de vida i d'interessos són requisits essencials, no només per a la seva fundació, sinó també per al seu funcionament quotidià. Aquest tipus d'associació es converteix per a molts (com ja va passar a principis de segle) en una compensació a l'anònima, inassolible, ràpidament canviant i burocratitzada societat urbana. En ells és possible tenir vivències directes, portar a terme les

(2) Aquesta evolució es fa especialment evident en els «never-never-games»; és a dir, jocs que segons el seu reglament, la creativitat i l'espontaneïtat de la successió de moviments i de les relacions socials només poden ser executats un cop. Per tant, no poden ser repetits sota la mateixa forma i sobretot com a competició, estan menys vinculats a determinades instal·lacions i material, es porten a terme en diferents espais no estandartitzats amb material sempre nou i desplacen la funció de l'entrenador a un paper més proper a la de l'animador.

(3) Això és exposat amb major detall per Simmel (1968) en el corresponent capítol «Die quantitative Bestimmheit der Gruppe» («La determinació quantitativa del grup»).

pròpies idees i establir relacions personals. Als clubs més grans, trobem, contràriament, una estructura de membres més heterogènia, que representa millor la població global.

- Les diferències es fan evidents, sens dubte, en la «cultura del club» (respecte això, vegeu l'apartat corresponent). Els clubs petits s'orienten cap a dins, són organitzacions «d'autoajuda», que es conceben a si mateixos com a comunitats de solidaritat. En els clubs més grans, l'orientació cap a l'oferta de serveis se situa en primer pla.

Avantatges i desavantatges de l'oferta associativa

En una economia de mercat, la propietat privada és la potestat prioritària de l'usdefruit de les coses i la consecució d'interessos individuals i racionals és la motivació per a l'intercanvi econòmic. Per això, és de suposar, en primer lloc, que, en una economia de mercat, l'oferta esportiva s'asseguri primordialment mitjançant organitzacions comercials. Per tant, no resulta tan evident el fet que en gran mesura la pràctica esportiva la facin possible organitzacions sense ànim de lucre («Non Profit Organisations», —NOP—), com ara els clubs esportius. Aquests, almenys a Alemanya, han gaudit durant llarg temps d'una posició quasi monopolística reforçada per molts ajuts financers estatals, que només ha estat transgredida fa poc per l'augment de l'oferta esportiva comercial.

Almenys existeixen dues possibilitats molt diferents d'explicar la gènesi de les diferents formes organitzadores —empreses comercials o clubs esportius. Una explicació seria que la responsabilitat i influència de l'Estat, la regulació econòmica del mercat i la realització de propis interessos sota responsabilitat dels clubs han pogut desenvolupar-se molt diferentment en cada país. Sens dubte, no manca d'importància el valor que cadascun d'aquests aspectes té en la ideologia dels diferents partits polítics que regeixen la història d'un país, la intervenció de l'Estat i els drets del ciutadà. Aquesta via d'interpretació no es tractarà aquí. Abans que res, cal donar-se una segona explicació, que és la basada en la teoria de l'elecció institucional («Institutional choice theory»). Aquesta interpreta l'existència de formes organitzadores a partir dels avantatges i les deficiències de cadascun dels acords institucionals possibles.

Aquesta teoria sosté que el fet de decidir-se per un dels arranjaments institucionals possibles, s'explica pels seus avantatges específics i pels desavantatges dels altres. La «deficiència institucional» es produeix quan un arranjament institucional no pot aportar un servei: a) amb l'àmbit de la incidència, b) amb la qualitat, c) amb la puntualitat, d) a totes les parts i e) a cada persona, que es considera necessari o desitjable (Badelt, 1985, 87). Podem il·lustrar aquest concepte amb un exemple: el dels avantatges i els desavantatges del club. Com a avantatges tenim:

a. Repartició dels costos. Un motiu essencial que explica l'existència de clubs esportius és que la pràctica de l'esport en aquests resulta molt més barata que en l'oferta esportiva comercial. Així, la quota mensual mitjana per a adults ascendeix a Alemanya a 1.350 ptes. (o sigui, unes 16.000 ptes.l'any). Malgrat que es donen enormes desviacions pel que fa a aquest valor mitjà, la quota se situa clarament per sota de qualsevol dels preus que es paguen en els gimnasos comercials. Els motius d'això estan en els baixos costos de personal gràcies al treball voluntari.

b. Aportacions del voluntariat. L'avantatge del voluntariat va molt més enllà del fet de permetre que el club estalviï despeses de personal i, per això, pugui ser més barat que els gimnasos comercials.

c. Esperit no lucratiu. L'objectiu del club és satisfer necessitats, no obtenir guanys. Així, el membre d'una organització sense ànim de lucre pot, en general, esperar que els seus dirigents no tinguin cap ambició econòmica que puguin portar-los a comportar-se fraudulentament amb la finalitat d'obtenir beneficis econòmics. Sinó que, les particularitats de les estructures dels clubs i les seves característiques —presa de decisions democràtica, vinculació als interessos del soci i dependència dels seus recursos (treball voluntari i quotes)— permeten controlar la dedicació i els criteris amb què es treballa i es produeix el servei. Per això, els «demandants» d'esport, que en molt poques ocasions disposen de criteris per comprovar la qualitat del producte, prefereixen el club esportiu (Easley/O'Hara, 1986; Hansmann, 1986). També és més difícil que facin aportacions (donacions, treball voluntari, subvencions públiques, etc.) a l'empresa privada. En general, es considera que les organitzacions no lucratives utilitzaran aquestes aportacions amb major correcció (Rose-Ackerman, 1982; Titmus, 1971).

d. Valoració positiva per part de la població. Els clubs es creen partint d'unes ideologies o valors globalment reconeguts o creences (James, 1986). Aquests s'originen perquè els socis s'identifiquen amb els seus corresponents valors; és a dir, d'una banda, amb determinats objectius (per exemple, altruistes, com l'ajut a tercers) i, per altra banda, amb bases normatives de com han de complir-se aquestes comeses. Així, els valors particulars que el club ha anat construint al llarg de la seva història com a organització d'autoajuda segueixen tenint, sens dubte, repercussions. La imatge positiva del club es crea principalment a partir del treball voluntari basat en la confiança i la solidaritat, i no en la remuneració.

A aquests avantatges, es contraposen múltiples desavantatges. Aquests són els següents:

a. Ineficiència de la gestió del club. Els clubs treballen, en termes relatius, ineficientment; és a dir, no s'esforcen

en minimitzar els seus costos, perquè els falta l'interès d'un propietari per aconseguir guanys; no hi ha cap al·licient econòmic per obtenir un benefici adequat al capital invertit (Alchian/ Demsetz, 1972; Hansmann, 1980). Com que els clubs tampoc tenen per als seus socis una importància existencial, aquests no exigeixen una gestió especialment crematística.

b. Debilitat productiva del treball voluntari. Als avantatges del treball voluntari, es contraposen una sèrie de debilitats estructurals (4). Entre elles es troben: 1) *supeditació personal.* La decisió de posar un temps a disposició és també voluntària, queda supeditada a persones (amb nom i cognoms, dedicació, qualitat i motivació). La inversió del temps és incerta, és a dir, no es pot calcular amb seguretat el seu moment, durada i intensitat; 2) *ocupació postjornada.* El treball voluntari és una ocupació del temps lliure i, amb això, quasi sempre posterior a la jornada laboral. Per això, la disposició temporal està determinada ineludiblement per la càrrega laboral de qui el realitza.; 3) *treball de no professionals.* El treball voluntari és treball de no professionals. El potencial de qualificacions dels socis, al qual el club pot recórrer, limita les qualificacions de les quals es pot disposar per a l'ocupació de càrrecs voluntaris.

c. Costos de la presa de decisions. Els costos de la presa de decisions als clubs poden ser alts, en termes relatius. La discussió en assemblees democràtiques és molt sovint difícil i, a més,no sempre amb resultats efectius. Les raons d'això són conegudes: diferències en la disposició de treballar entre els socis voluntaris, escasses reunions, decisions preses a les assemblees mitjançant eleccions o delegació —en les quals no sempre la competència professional és decisiva—, moltes hores de treball per al voluntariat a causa de l'acumulació de càrrecs, fixació d'objectius poc clara i amb això, sota control del resultat del treball, excessiva pèrdua de temps per discutir els problemes, insuficient coordinació entre les diferents assemblees i formes de treball i de comunicació molt dependents de les persones.

De la mateixa manera, poden determinar-se els avantatges i les deficiències de l'oferta esportiva comercial. Entre els seus avantatges destaca, sobretot, que el propietari té el dret d'explotació i, amb això, l'al·licient del personal per treballar eficientment. Un empresari ha de sortir endavant superant la competència. Són imprescindibles capacitat d'innovació, coneixements actualitzats, noves tecnologies, constant renovació de productes. Un gimnàs comercial que no resulta atractiu ha de canviar la seva manera de fer o tancar les seves portes. Així, les empreses orientades al mercat parteixen de condicions favorables: són flexibles i menys sotmeses a obligacions administratives, instàncies burocràtiques o funcionaris no professionals.

Per a això, es contraposen els desavantatges. L'oferta comercial només ofereix allò que aporta beneficis. Els béns i serveis socialment considerats adequats i necessaris, no són produïts ni oferts per aquesta oferta, si no disposen d'una demanda suficient i solvent mitjançant la qual es puguin cobrir els costos.

Elements d'una sociologia dels clubs esportius

Les característiques constitutives dels clubs

Els clubs, com a organitzacions sense ànim de lucre i les empreses comercials, amb el sistema de regulació del mercat, suposen dues formes organitzadores diferents amb les quals el soci o el client poden satisfer els seus interessos. Empreses comercials en el mercat i clubs són, per tant, equivalents funcionals. Per això, hem de preguntarnos quins elements dels club obren al soci la possibilitat de veure satisfets els seus interessos.

Mitjançant les següents variables constitutives, el club garanteix la consonància entre els objectius de l'organització i els interessos dels soci:

- L'afiliació és *voluntària*: amb això, s'assegura que donar-se d'alta o de baixa poden ser decisions independents a favor o en contra dels serveis del club; per tant, les baixes amenacen el club si la seva oferta i el seus objectius s'allunyen massa dels interessos del soci (en aquest sentit, el soci té un mitjà per influir en la trajectòria del club: abandonar-lo). Si l'afiliació és voluntària es planteja la següent pregunta: amb què pot motivar el club al soci per al seu ingrés, permanència i aportació de recursos. Les empreses motiven el seus membres amb mitjans indirectes —sobretot amb diners—, que no tenen res a veure amb els objectius i l'estructura de l'organització. D'aquesta manera, poder portar a terme la seva activitat segons els seus propis criteris i sense dependre de la motivació dels socis en la so-

(4) Resulta difícil ponderar els costos i beneficis de l'activitat voluntària, sobretot perquè la càrrega no-monetària i la possible pèrdua d'eficiència són difícilment quantificables. Però, ja Max Weber suposava que el model voluntari de producció de serveis era l'alternativa menys eficaç i per això la més cara: «L'activitat voluntària és activitat addicional al treball, ja només per això funciona normalment més lentament, menys subjecta a esquemes i (és) menys formal i per tant menys precisa, menys unificada i per més independent cap amunt, més discontínua ... sovint fàctica i molt costosa (...), al servei de friccions i retards, de compromisos entre interessos i intencions contraposats» (Weber, 1956, 562)

lució dels problemes (Luhmann, 1976; 89-107). Com que el club no disposa de la possibilitat de motivar amb diners, ni estan permeses les restriccions jurídiques o l'ús de la força, s'ha de recórrer a mitjans de motivació directes per a l'obtenció i vinculació dels socis, és a dir, a mitjans relacionats amb els seus objectius, estructures o amb persones o grups.

- El club és *independent de terceres parts*: per tant, es finança bàsicament mitjançant les quotes i el treball voluntari del seus membres. Amb això, s'assegura que el club depengui dels recursos del soci, el qual deixarà d'aportar-los si els seus interessos no es veuen realitzats (mitjà d'influència «dependència». Aquesta característica fa referència a l'estructura de recursos econòmics específica del club: els membres aporten recursos als fons d'aquest —en temps (treball voluntari) i en diners (quotes, donacions, etc.)— (Coleman, 1979). A canvi, obtenen el dret a decidir sobre la utilització dels fons i a participar dels serveis del club. Des del punt de vista econòmic, per tant, el club no es basa en la relació d'intercanvi bilateral amb els seus clients —com és el cas de l'empresa—, sinó en certa manera, en un contracte social.
- Les estructures de decisió són *democràtiques*: d'aquesta manera, els objectius del club i la manera com es porten a terme es decideixen conjuntament. Les decisions deriven, directament o indirectament, del soci. Es garanteix que es pugui decidir sobre la utilització dels recursos en favor dels interessos de tots els socis. La base del poder en el club no és la propietat, sinó el dret al vot. La base del poder en el club no és la propietat, sinó el dret a vot. La consecució d'objectius i idees propis pressuposa majories en les assemblees de decisió; no es decideix per a un mateix, sinó per al col·lectiu (mitjà d'influència «oposició»).
- El recurs més important és el *treball voluntari*. Com a treball voluntari ha d'entendre's l'aportació voluntària i no remunerada de servei per al club i al club. Voluntari significa que la col·laboració depèn de la decisió de cadascú, amb la qual cosa el problema de la motivació i la vinculació es planteja aquí de nou. No remunerat significa que no es compensarà econòmicament sota acord contractual, però no, que la col·laboració serà de franc per al club, sinó que es recorrerà a altres compensacions no monetàries. Aportació de serveis significa que l'activitat voluntària és productiva, és a dir, que suposa un rendiment que, malgrat tot, no s'inclou en el càlcul del PIB (producte interior brut), ja que no és produït i valorat en el mercat. Mentre que per a l'oferta comercial, una característica essencial és que el treball sigui realitzat per especialistes contractats i remunerats, el treball voluntari per als clubs és un recurs decisiu. Les tasques de decisió, de direcció i d'execució es realitzen principalment sota la modalitat del voluntariat. Amb això, no només es fa possible la consecució d'interessos comuns mitjançant la pròpia involucració i cooperació solidària, sinó que, més enllà d'això, es crea un sentit de solidaritat que evita actituds parasitàries (mitjà d'influència «involucració»).

L'oferta esportiva determina, per tant, la majoria dels socis en votació democràtica, sota la pressió del perill de perdre membres. La manera com s'assegura aquesta oferta es determina principalment mitjançant la involucració voluntària dels socis. Qui practica esport en el club, és resultat de la decisió individual d'afiliar-se, la qual cosa, al seu torn, depèn de l'oferta esportiva, de l'interès que aquesta desperti en els socis i l'elevades que siguin les quotes. Sota aquests punts de vista, el club es presenta com un acord especialment adequat per a la realització dels interessos del soci, ja que disposa de diversos instruments per a la consecució dels seus interessos.

Aquests criteris són els que caracteritzen el club com a associació voluntària. De totes maneres, és difícil trobar-los exactament així en la realitat. Així doncs, per exemple, l'afiliació a un club pot estar influïda per coaccions de grup o per pressions econòmiques; molt sovint, és també un requisit per a un cert reconeixement social i per a l'ascens professional. De la mateixa manera, l'afiliació voluntària pot estar limitada pel fet que el club esportiu ocupa una posició monopolista, com ara la pràctica d'un esport a un elevat nivell de performance. El suport econòmic dels poders públics pot estar supeditat a condicions. El voluntariat pot reduir-se per la professionalització de certs càrrecs. Les possibilitats de decisió democràtica poden quedar desaprofitades per la passivitat dels socis. Així, podem trobar posicions intermèdies entre voluntariat i obligatorietat d'afiliació, entre independència dels poders públics i interessos comercials i considerable vinculació a aquests entre funcions portades a terme pel voluntariat i per professionals remunerats, entre exercici del poder democràtic i oligàrquic. Ha de quedar clar que els criteris tractats només són els extrems d'un continu; una definició que delimiti el concepte d'organització voluntària (per a la determinació de l'objecte d'estudi d'una investigació empírica) hauria de fer-se mitjançant l'acotació de l'espectre en què es dóna cada un dels corresponents continus, dins dels quals —com si de zones de tolerància es tractés— ha de donar-se la característica analitzada (Horch, 1983: 11-13).

Aquestes característiques constitutives del club són les que permeten al soci que es compleixin els seus interessos. Ara bé, n'hi ha d'altres sobre les quals cal parlar-ne i de les quals ens ocupem a continuació. Ens referim a: a) les peculiaritats estructurals i b) la cultura organitzadora.



Peculiaritats estructurals dels clubs esportius

En sociologia de les organitzacions les estructures s'analitzen, generalment en funció dels elements: norma, posició i rol, o bé, en funció de dimensions estructurals com a especialització, estandartització, formalització i centralització. Aquesta proposta resulta, per a la descripció i explicació de les estructures dels clubs esportius, insuficient, perquè no es presta atenció a les seves peculiaritats. Això serà posat de manifest en els apartats següents, en els quals s'exposarà el model típic de mediació i de coordinació de les actituds en el club.

1. Contràriament al que passa a les empreses o a l'administració, el comportament en el club està menys mediatitzat per regles conscientment orientades a aconseguir un objectiu i racionalment planificades. La raó és que les exigències formalitzades per a l'afiliació són molt poques —sovint es limiten a l'obligació de pagar la quota—, per la qual cosa, la col·laboració i la cooperació es produeixen en el marc de processos socials informals. Tot i que el club s'orienti cap a un objectiu, el marc de relacions és molt més expressiu i les seves funcions són més difuses. Com més gran és la coincidència amb els objectius, valors i tradició del club, més agradable és l'ambient de treball; com més gran és la motivació dels voluntaris, millor és la predisposició per a una col·laboració interactiva i menor la necessitat de regles formals. Processos socials d'intercanvi, objectius comuns, escala de valors i una identificació amb el club serveixen al mateix temps de lligam d'unió i de mediació de les actituds. Les normatives no són més que el resultat de l'experiència col·lectiva de tots els implicats; així, van establint-se les imatges que cadascú es fa de si mateix i de la resta de gent i les actituds que es consideren adequades. Al llarg del temps, es consoliden formes de comportament, de manera que el club acaba tenint un perfil propi independentment de cadascun dels seus membres. Com han de fer-se les coses, com es valoren, sobre què i en quins termes es parla són aspectes que es van consolidant al llarg de la seva història.

2. De la mateixa manera, les posicions en el club són també poc diferenciades i les seves tasques molt poc estandartitzades. En lloc d'estandartització i especialització es dóna, en una proporció relativament elevada, una personalització de les expectatives sobre els comportaments. Els membres s'orienten, en gran mesura, partint de qualitats conegudes de les persones i, només en segon terme, partint de regles abstractes i expectatives de rols especificades. Per això, els càrrecs, i amb això, el voluntariat, es caracteritzen sobretot per la personalitat de qui els ocupa, per les seves capacitats i les seves habilitats, per la seva involucració, per la seva condescendència amb els interessos del club i dels socis. En aquesta ambivalència en l'assignació de tasques i responsabilitats, resideix un dels motius de l'especial capacitat de rendiment del club (Luhman,1 972: 151; Geser, 1980:227). Els col·laboradors no saben amb exactitud fins a on arriben les seves obligacions i, gràcies a la seva motivació per participar en alguna tasca concreta, estan predisposats a acceptar les tasques més variades i imprevisibles.

3. Tampoc existeixen, en general, sancions formalitzades més enllà de les comissions especials i de les amenaces d'aquestes. Resulten fonamentades quan els membres són compensats amb al·licients intrínsecs i la pertinença i col·laboració amb el club són voluntàries. Per això, les sancions tenen en la majoria de casos un caràcter informal, com ara les formes de desaprovació, d'ironia, de broma, de silenci demostratiu, de canvi brusc de tema i de desatenció. Com més difuses siguin les relacions i com menys orientades estiguin a una funció concreta, major probabilitat hi ha que les sancions siguin sobretot de tipus moral i que tendeixen a marginar les persones que són objecte d'aquestes.

4. Com que en el club existeix una divisió del treball menor que en una empresa, la necessitat de coordinació és relativament baixa. Quan aquesta es fa necessària, és difícil programar o planificar, ja que al club l'afecció a seguir ordres és limitada. Per això, trobem més aviat acords informals en el marc d'assemblees generals o de comitès especials i la forma típica de coordinació és una direcció basada en la simpatia personal i el poder de convicció.

5. Una altra peculiaritat són les possibilitats d'adaptació a l'entorn. Els contactes amb l'entorn han de donar-se mitjançant persones concretes que posseeixen determinats contactes. El club, gràcies a l'heterogeneïtat dels membres i a l'afiliació i a la col·laboració amb diferents organitzacions, poden disposar en cada cas d'un entrellat de relacions que els facilita l'accés a institucions i persones rellevants. Els contactes exteriors són, també per això, sovint un criteri important de selecció per a l'ocupació d'un càrrec (la presidència, per exemple), fet que s'ha anomenat «recurs de relacions».

Cultura del club

Les organitzacions creen una subcultura, típica en cadascuna d'elles, perceptible i influent, caracteritzada per conductes concretes, escales de valors, conceptes específics d'esport i d'adhesió social dels seus membres. En poques paraules: cada organització desenvolupa una cultura pròpia al llarg de la seva història. Tota associació crea la seva pròpia realitat social amb el transfons de la seva tradició i història; es van constituint normes específiques, patrons de conducta i rituals, una manera típica de prendre decisions i portar a terme tasques; s'adverteix amb això, fins a quin punt es prenen decisions sota acord o conflicte, quin grau de participació s'aconsegueix, quina predisposició a acceptar compromisos es pot esperar; en cada forma concreta de relació que es desenvolupa en el club, es fan

visibles les camarilles que es formen, la importància que aquestes adquireixen, qui exerceix, quina influència i com s'utilitza aquesta. També formen part de la cultura organitzadora les festes que se celebren, les ofertes extraesportives que realitzen i les formes de captació i integració de nous socis.

Una característica important de la cultura associativa és el tipus de sociabilitat que existeix. Sociabilitat és tertúlia despreocupada i comunicació no interessada, basada en una igualtat de condicions de totes les persones que hi participen. En aquest sentit, podem parlar d'una «democràcia de la sociabilitat». Per això, el club, a més de poder ser descrit pel seu objectiu inicial —possibilitar la pràctica esportiva—, també pot ser descrit com un conjunt de persones que es relacionen, intercanvien experiències i s'arriben a conèixer, amb la qual cosa construeixen una realitat comuna. Un exemple típic d'això és la sociabilitat de la trobada després de la competició: l'esdeveniment esportiu es recorda en tots els seus alts i baixos, es reconstrueix i es fa present. La sociabilitat esdevé una «rememoració cognitiva» d'experiències esportives. Amb això, es torna una part imprescindible de la vida del club. Serveix per rememorar els objectius del club, per reforçar-ne la seva integració, amb la qual cosa s'afavoreix la cohesió dels membres, fet que és un factor de motivació per al treball voluntari.

Club i societat

En els apartats anteriors, s'ha tractat el club des dels seus aspectes interns, és a dir, des de les seves variables constitutives, les peculiaritats de les seves estructures i cultura. Des d'una segona perspectiva, es pot analitzar la relació d'aquest amb la societat en general o amb d'altres institucions. Aquest tema també serà exposat de manera breu prenent alguns exemples: 1. les funcions que els clubs realitzen en la societat i 2. sota quines perspectives es pot abordar la seva relació amb l'Estat.

Funcions del club

En la literatura, es diu que els clubs exerceixen moltes funcions; es parla, d'entre d'altres, de les següents:

- Funció d'integració, ja que en el club coincideixen membres de diferents edats, sexes, professions i procedències ètniques i desenvolupen múltiples formes d'interacció, comunicació, etc.
- Funció de socialització, ja que es reforça la formació d'una actitud democràtica, s'experimenten conductes democràtiques i es facilita el treball voluntari.
- Funcions culturals, per les quals les associacions són «estructures intermèdies» entre la vida privada familiar i l'organització formal de l'economia, la política i l'administració; conformen un àmbit de vida propi, en el qual «es reuneix l'útil amb l'inútil, l'obligació amb el voluntari, el seriós amb l'informal, la distància amb la llunyania, el públic amb el privat» (vg. Krokow, 1972).

De totes maneres, cal tenir en compte que aquestes funcions no han estat investigades empíricament fins ara i és molt probable que siguin totalment diferents en cada club.

Problemes de la promoció pública de l'esport a través dels clubs

En aquest apartat, s'aborda la qüestió del paper de l'Estat en la promoció de l'esport i la legitimitat de la seva intervenció. La intervenció pública pot produir-se segons dos models: a. el cooperatiu i b. el subsidiari (5).

a. El *model cooperatiu* suposa una forma de connexió entre Estat i clubs mitjançant «integració i representació funcional d'associacions en l'esfera estatal» (Heinze, 1981: 83). Els clubs assumeixen tasques públiques, adquireixen una caràcter gairebé públic i per això, obtenen suport estatal. El model pren vigència quan l'Estat, sotmès a les exigències de l'estat del benestar, ha d'adoptar un ventall cada cop més ampli de garanties i serveis per als ciutadans i l'economia (Nautz, 1987:16). Els clubs alliberen l'Estat de la càrrega de realitzar tasques públiques; adopten funcions mitjanceres entre l'Administració i les col·lectivitats; l'Estat intervé en la presa de decisions i s'allibera de la seva execució. L'esport organitzat en clubs i federacions assumeix tasques públiques que, si aquestes organitzacions no existissin, haurien de ser portades a terme per l'Estat sota altres formes. Així, el model cooperatiu és una manera d'autointervenció social negociada basada en un principi d'intercanvi. L'Estat posa a disposició garanties jurídiques i diners per al compliment de tasques dels clubs, molt sovint degut a estructures laborals molt diferents i al treball voluntari, poden complir a millors preus i, en definitiva, de manera menys burocràtica que l'Estat. D'aquesta manera, a més, l'Estat facilita que els ciutadans puguin controlar adequadament l'ús que es fa dels fons públics.

b. El *model subsidiari* en canvi, parteix de la idea que els membres d'una unitat menor —com els del club esportiu— coneixen millor, poden i volen responsabilitzar-se dels seus interessos i necessitats que una unitat superior (Nell-Breuning, 1969: 1.137; 1976: 7). A causa de la major proximitat a la realitat quotidiana i a la visió directa

(5) Per més informació vegi's PUIG,N.; HEINEMANN, K., 1995: "Institucions públiques i desenvolupament de l'esport a Catalunya (1975-1994). Proposta d'un marc teòric interpretatiu". A *Acacia*, (4), pp.123-143, publicacions de la Universitat de Barcelona.

dels fets, podran decidir més d'acord amb els seus interessos. Quan l'Estat i altres organitzacions d'àmbit superior han de satisfer els interessos individuals, sempre existeix el perill de selecció i deformació d'aquests. Per això, l'Estat ha d'aportar suport econòmic allà on no arriben els propis mitjans, però ha de delegar tot allò que pugui interferir en el lliure desenvolupament dels clubs i federacions. El principi de subsidiarietat va, per tant, acompanyat d'una desconfiança en la planificació, burocràcia i intervenció de l'Estat.

Els diferents aspectes d'una sociologia de les organitzacions esportives poden tractar-se sota aquesta forma genèrica teoricoabstracta. Però així mateix, cal que es tingui en compte que els clubs esportius en les seves corresponents peculiaritats, la seva cultura, les seves funcions i la seva relació amb els poders públics, són dependents de les respectives condicions historicopolitico-socials en les quals tant ells com la resta de les organitzacions es desenvolupen. Per això, precisament l'anàlisi comparativa intercultural pot posar de manifest la relativitat i les característiques particulars que l'organització de l'esport en cada país i sobretot, evitar una valoració excessivament etnocèntrica.

Conclusió

He començat el present article amb les afirmacions següents: a) que cada forma organitzadora de l'esport determina el tipus d'oferta i la forma de pràctica que s'hi produeix; i b) que cada tipus d'organització té un atractiu que varia segons els col·lectius i que les diferents ofertes esportives poden entrar en competència unes amb les altres, tant per captar persones que ja practiquen esport, com per atraure nous grups —com ara persones d'edat, minories, etc.— que comencen a interessar-se per aquest. A continuació, s'han explicat les característiques de les diferents formes organitzadores de l'esport; és a dir, organització de l'esport no organitzat, l'oferta esportiva comercial i els clubs. Aquests són, malgrat tot, els que es tracten amb major profunditat en l'última part de l'article i els que són objecte principal d'aquest.

Els resultats no són únicament interessants per a una sociologia de les organitzacions esportives. També ofereixen elements pràctics i polítics (esportius) de comprensió perquè: donen indicacions sobre les diverses motivacions i interessos de les persones que practiquen esport; dels canvis que s'han produït els darrers temps i, conseqüentment, dels reptes que han de ser afrontats per qui oferta l'esport; mostren les particularitats i, amb això, els avantatges i desavantatges dels clubs esportius; donen elements sobre la manera de donar rellevància i reforçar el sentit dels clubs malgrat la creixent concurrència; criden l'atenció sobre el fet que treballar amb èxit dins un club depèn del coneixement de la seva cultura organitzadora que s'ha anat gestant al llarg de la seva història; i, en darrer lloc, indiquen les múltiples interrelacions que es produeixen entre clubs, Estat i societat que posen de manifest les múltiples funcions que exerceixen els primers i mitjançant els quals poden ser legitimats.

Bibliografia

ALCHIAN, A./ DEMSETZ, H. (1972): «Production Information Costs and Economic Organization». A: *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». A: ROSE ACHERMAN, S., ed.: *The Economics of Nonprofit Institutions*, New York/Oxford.

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

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

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

HANSMANN, H. (1986): «The Effects of Tax Exemption and other Factors on Competition between Non-Profit and For-Profit Enterprise». A: *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». A: 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*. Berlin.

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

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

ROSE ACKERMAN, S. (1982): «Charitable Giving and 'Excessive' Fundraising». A: *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 de Roma La Sapienza, Roma, Itàlia.

Traducció de l'italià: Núria Puig,
INEF de Catalunya, Barcelona.

L'ASSOCIACIONISME ESPORTIU COM A MODEL ORGANITZADOR. MOVIMENTS, SISTEMA I CANVI*

Paraules clau: **clubs esportius, sociologia de les organitzacions voluntàries, sociologia política, «arena política» i cultura organitzadora.**

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.*

Resum

L'article proposa analitzar les organitzacions esportives en qualitat de «*arena política*». Segons aquest concepte, una organització és un lloc social concret habitat per persones embolicades en complexes i canviants relacions de cooperació i conflicte, en jocs materials i simbòlics construïts sobre la base d'expectatives, creences i estratègies. Per il·lustrar la seva operativitat es fa una revisió de les principals teories que s'han ocupat de l'estudi de les organitzacions, es desenvolupa en profunditat des d'un punt de vista teòric i es dóna compte d'algunes investigacions empíriques realitzades a partir d'aquest.

Introducció

L'experiència social que es produeix en la pràctica de l'associacionisme esportiu es pot reconstruir principalment des de dos punts de vista. El primer té a veure amb *la vida quotidiana* d'un club o d'una associació i la implicació existencial que aquesta vida té per aquells qui hi participen (socis, atletes, tècnics, dirigents, aficionats, etc.). Aquesta aproximació emfasitza en la producció de significat per part de l'individu que es realitza en una pràctica de comunicació, socialització i competició. Pel contrari, el segon punt de vista, es concentra en la *dimensió historicocultu-*

* Aquest article és la versió escrita de la conferència de clausura que Nicola Porro impartí al Congrès «Los retos de las Ciencias Sociales Aplicadas al Deporte» que se celebrà a Valladolid l'octubre de 1994 organitzat conjuntament per l'«Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte (AEISAD) i l'Instituto Universitario del Deporte de la Universidad de Valladolid».

ral, és a dir, en les característiques de la associació com a moviment d'acció col·lectiva. Aquest tipus d'aproximació se centra més en les relacions entre *moviment esportiu* —entès com el resultat d'una història organitzadora específica— i un *sistema* esportiu. Un sistema esportiu és més estàtic i està constituït per institucions ja consolidades (federacions, xarxes organitzadores a nivell local, nacional i internacional).

Ha de quedar clar que ambdós punts de vista —el que privilegia la dimensió de la vida quotidiana i el que té en compte la perspectiva historicopolítica— no són incompatibles o inarticulables. Per tant, una anàlisi sociològica de la pràctica associativa al voltant de l'esport no pot prescindir de cap dels dos. L'esforç teòric i empíric —tal i com veurem més endavant— cal integrar els dos nivells i fer-los interactuar. Les investigacions que des de fa alguns anys ha anat realitzant el Laboratori «Esport i Oci» del Departament de Sociologia de la Universitat de Roma «La Sapienza» van en aquesta direcció, però, inevitablement reflecteixen una tradició cultural i un context científic en el qual està més consolidada la dimensió politicoorganitzadora lligada a les ciències polítiques.

Les ciències polítiques italianes han heretat dels seus pares fundadors (Pareto, Mosca, Michels) una sensibilitat particular sobre el paper del lideratge en organitzacions i per les qüestions relacionades amb el control polític. Amb el temps aquesta aproximació —que ha estat molt utilitzada per a l'estudi dels partits i de les organitzacions socials de masses— ha estat integrada a perspectives més àmplies. La sociologia del conflicte d'Alain Touraine, per exemple, ha tingut una gran acollida en les investigacions de autors com ara Melucci i Pizzorno, els quals durant els anys setanta i vuitanta han tractat de construir nous paradigmes d'anàlisi per a l'estudi dels moviments d'acció col·lectiva. Entre els anys vuitanta i noranta —especialment gràcies als treballs de Panebianco (1989), Zan i Ferrante (1988; 1994), Lanzalaco (1995)— s'ha materialitzat la influència de l'escola neoinstitucionalista (en particular de March i Olsen) que ha acabat per precisar conceptes clau com ara institucionalització i «arena política».

El concepte d'*institucionalització* serveix per expressar la transició d'una organització a una fase en la qual «mitjançant la interiorització de valors» (Selznick) aquests comencen a ser considerats «per se» (desenvolupant, per exemple, sentiments de lleialtat, pertinença, expressivitat, adhesió). El de *«arena política»*, en canvi, es refereix a l'espai sociològic en el qual els diferents actors organitzadors interactuen mitjançant aliances, rivalitats i conflictes de lideratge. La nostra hipòtesi de treball és que una associació esportiva, en tant que moviment (actor organitzador) que interactua en un sistema obert amb d'altres organitzacions (ambient, context), constitueix una clau de lectura important per analitzar els comportaments socials difusos, escales de valors profundes, tensions col·lectives que no s'expressen segons els cànons politicoideològics clàssics. En aquest sentit, el model de «arena política» —que possibilita l'estudi del conflicte i el de les contradiccions culturals que sorgeixen de la confrontació entre moviment i sistema— sembla més productiu i útil que el de l'*actor organitzador* elaborat per Crozier i Friedberg per a l'estudi del món empresarial.

A més, el model de «arena política» representa un punt de trobada essencial entre les ciències polítiques i la sociologia de les organitzacions. Dit d'una altra manera, tal confluència significa que és necessari redefinir el perfil teòric de l'anàlisi organitzadora fent arribar a les associacions esportives el concepte d'«empresa», però si l'estenem, tal i com escriu P. Gagliardi (1986:29), «[...] a qualsevol sistema cooperatiu que per sobreviure i assolir els seus objectius —econòmics i no econòmics— ha d'activar relacions d'intercanvi, la qual cosa significa fer front a problemes d'adaptació externa i d'integració interna».

En resum, la trobada entre perspectives que s'inspiren, per una banda en la ciència política i, per l'altra, en la sociologia de les organitzacions requereix concebre una organització com (i) a *«arena política»* més que com un actor organitzador dotada en paraules de Weber d'una «racionalitat orientada a la consecució d'uns objectius» («goal oriented rationality»); (ii) experiència regida per *múltiples lògiques d'acció* i no només per un principi (com és el cas de la racionalitat basada en l'anàlisi de costos i beneficis pròpia de l'empresa tradicional); (iii) moviment capaç, dintre de certs límits, de *construir un ambient organitzador propi* i no únicament d'adaptar-se als canvis produïts en l'entorn exterior.

Aquests postulats tenen conseqüències importants a l'hora d'afrontar una investigació. En primer lloc, perquè exigeixen posar més atenció als *processos* i al *canvi* i no tant a l'anàlisi de les estructures. En segon lloc, perquè obliguen a posar de manifest la *història organitzadora* de les associacions: la reconstrucció del passat és molt més rellevant que la previsió del futur, dimensió que, en canvi, és

l'objectiu principal de les anàlisis empresarials de mercat. I encara més: prendre una perspectiva integrada (sociològica, historicosocial, estadisticodescriptiva, organitzadora) exigeix que es consideri l'organització com un *fenomen complex* que ens condueix també a adoptar una *metodologia d'investigació sobretot qualitativa* (testimonis orals, anàlisi de textos escrits i documentació gràfica, perfils professionals, històries de vida).

Dels models teòrics a la investigació empírica

Les investigacions que hem realitzat en el context italià ens han convençut que l'estudi de les organitzacions esportives —tan variades pel que fa a dimensions, estructura organitzadora, nivell d'institucionalització, estructura dels membres— representa, ni més ni menys, que una extraordinària oportunitat per analitzar amb instruments innovadors el món de les organitzacions en el seu conjunt. La important presència de valors, la complexitat del sistema de motivacions, les relacions que manté alternativament són altres subsistemes socials (polític, econòmic, de la comunicació, educatiu), l'actuació de diversos agents de socialització, fan del sistema esportiu una escenificació quasi perfecta d'allò que entenem per «arena política». Per a això, implica una conversió del paradigma analític amb el qual pretenem estudiar el fenomen organitzador. Totes les observacions que hem fet fins ara convergeixen en l'exigència d'aplicar l'*anàlisi cultural* a l'estudi de les organitzacions. Només així serà possible englobar en un nou paradigma les categories de mite, símbol, ritual, ideologia i creença que són fonamentals per assolir els objectius que ens hem fixat. Cal subratllar-se que l'anàlisi cultural de les organitzacions es va confirmant com un paradigma alternatiu tant del vell model funcionalista (estudi dels sistemes i de les contingències) com de les interpretacions «empresarials» del concepte weberià d'acció organitzadora. Des d'una òptica teòrica, l'anàlisi cultural pot constituir un pas fonamental per superar la contraposició anacrònica entre anàlisi formal i estructural —que només s'interessa per les dades quantitatives, les normes codificades, els perfils morfològics— i l'anàlisi «informal» basada en la vivència quotidiana. Sabem que aquesta contraposició ja es dóna en Tönnies (*Gemeinschaft* versus *Gesellschaft*) i torna a plantejar-se en Durkheim i en Weber que han inspirat una sociologia de la racionalitat basada en l'estudi de la industrialització de l'economia i la burocratització de l'Estat i de les institucions polítiques. Per a Durkheim (1893), les relacions comunitàries constitueixen l'antídot de l'anòmia. Per a Weber (1922), la tendència a la burocratització pot ser eficaçment contrarestada per l'emergència d'una força eminentment no racional, com ara el lideratge carismàtic. En els orígens de la sociologia, anàlisi racional i prospectiva cultural es plantegen en una relació dialèctica. Més tard, en canvi, quan sorgeixen investigacions especialitzades en temàtica organitzadora, es consolida un model d'anàlisi que, si anul·lem tota perspectiva cultural de la vida organitzadora, es concentra quasi exclusivament en la diferenciació de tasques, la impersonalitat de les normes, la legitimació jeràrquica de l'autoritat. Les institucions weberianes són progressivament doblegades cap a una aproximació funcional, instrumental i empresarial. Només el 1945, Simon tracta de recuperar la dimensió cultural de l'empresa, però també cal subratllar que ho fa en el marc del paradigma d'una racionalitat administrativa (racionalitat limitada). El paradigma formalista, que privilegia inevitablement l'estudi descriptiu i quantitatiu (estructura, tecnologia), presenta, malgrat tot, el gran avantatge que es pot aplicar fàcilment tant als microsistemes (com ara les empreses o els grups de treball) com en les grans organitzacions (partits, Església, sindicats) i a les seves exigències d'aplicació. Sens dubte, això és degut a l'èxit competitiu del sistema empresarial japonès que en els anys setanta la sociologia de les organitzacions torna a interrogar-se sobre el paper de la cultura i el simbolisme en aquestes. I durant el mateix període, les metàfores organitzadores més innovadores (el *«garbage can»* de Cohen; el *«loosely coupled system»* de Weick) es desenvolupen al marge dels ambients sociològics acreditats de les teories organitzadores a Nordamèrica.

Superada la inadequada metàfora de la màquina, així com de l'organisme en l'estudi de les organitzacions, s'ha anat afirmant poc a poc la centralitat de la dimensió simbòlica i cultural i la necessitat d'aplicar mètodes d'investigació holístics, interpretatius i interactius. Tal i com Smircich (1981) ha sintetitzat, només d'aquesta manera pot tornar-se a estudiar què *és* una organització; conseqüentment, s'allibera l'imperatiu classificador que se centra en el *que té una organització*. No només la sociologia, però també l'antropologia i la psicologia social insisteixen en la importància d'aquest nou tipus d'investiga-

cions. I, en el context de la sociologia hi ha filons que fins ara s'han utilitzat poc per a aquestes finalitats i que son de màxima utilitat. Es tracta, entre d'altres, de la fenomenologia de Berger i Luckmann, de l'interaccionisme simbòlic de Goffman i Blumer, de l'etnometodologia de Garfinkel i de la tradició etnogràfica de l'escola de Chicago. A Itàlia, Dal Lago ja ha aplicat amb èxit aquestes categories analítiques en algunes investigacions sobre els aficionats a espectacles esportius. I ja de manera més general, aquesta ampliació de l'objecte d'estudi i aquesta redefinició dels mètodes d'investigació permeten recomposar progressivament la distinció entre dos àmbits d'observació de l'associacionisme esportiu (dimensió de la vida quotidiana/anàlisi politicoinstitucional) en relació al qual el present article esbossa alguns aspectes. Ara cal concretar algunes hipòtesis de treball que ens permetin transferir sobre el terreny l'esmentat paradigma teòric.

Sens dubte, ha quedat clar que la perspectiva teòrica de la nostra investigació se centra en considerar les organitzacions esportives com a *entitats culturals i simbòliques* (Alvesson i Berg, 1992). Dit en altres paraules, és fonamental tenir en compte la qüestió de la *producció de significat* que es realitza a través de l'experiència associativa. La nostra perspectiva d'anàlisi tracta de reconstruir aquesta producció de significat mitjançant el disseny de les dinàmiques col·lectives que s'han anat gestant com una «arena política». Això significa entendre la història organitzadora com un *procés longitudinal* (Pettigrew, 1979) definit per tres dimensions fonamentals (taula 1):

CARÀCTERS TIPOLÒGICS	
ESTRUCTURA	perfil econòmic, tècnic, organitzador regulació, establiment de normes, tipus de prestacions
ÀMBIT COGNITIU	identificació/acotació elaboració de les finalitats criteris de legitimació sistemes de congruència
XARXA COOPERATIVA	circulació de les informacions i experiències recursos de la xarxa (d'aquí, innovació)

Taula 1. L'organització esportiva com a institució.

(i) la que es refereix a la seva *estructura* (perfil econòmic, tècnic, de gestió, estructura de la població associada);

(ii) la que interpreta l'organització com un *àmbit cognitiu* en el context en què es gesta progressivament el sentiment d'una missió, la identificació d'uns objectius, criteris de legitimació i sistemes de lleialtat;

(iii) i per últim, la que analitza les relacions de l'associació amb altres actors organitzadors en el marc d'una *xarxa cooperativa* (un exemple seria l'adhesió d'un club poliesportiu a una o diverses federacions esportives nacionals, cosa que imposa un sistema de vincles, però també ofereix un conjunt d'oportunitats que facilita la circulació d'informacions i experiències construint una xarxa i fent possible d'aquesta manera la innovació).

El descobriment de la cultura organitzadora

Pel que respecta al punt (i) és evident que la investigació ha d'obtenir en primer lloc una sèrie d'informacions estadisticodescriptives. Hem de saber en concret, de quina cosa (associació) ens estem ocupant: quantes persones estan associades, quina és l'estructura segons l'edat i el sexe d'aquestes, quin és el funcionament de la gestió administrativa, quin personal tècnic està vinculat a l'associació, com es financen les activitats, quins programes es desenvolupen, quins organigrames de funcionament té, etc. Malgrat tot, el que és més important respecte a aquesta recol·lecció de dades estadisticodescriptives és que no se centren en un moment donat a la manera d'una fotografia, sinó que donin una imatge *del temps* de l'associació. Això significa disposar d'una sèrie d'informacions de tipus diacrònic (seqüències estadístiques relatives al passat de l'organització; reconstrucció dels canvis produïts en els

sistemes de gestió tenint en compte els processos d'especialització, professionalització i definició de l'estructura jurídica).

La recopilació d'aquestes informacions no sol ser fàcil: les dades no s'han arxivat sempre, ni tampoc s'han classificat i, en moltes ocasions, succeeix que dades importants per a aquell qui investiga han estat infravalorades pels responsables de l'organització, cosa que no facilita l'accés a aquests. Algunes vegades, les informacions són deliberadament ocultades i manipulades per raons que només es comprenen al final de la investigació. El zel o la desconfiança a donar a les persones que investiguen la informació neix de pors inconscients cap al fet que l'anàlisi científica desmitifiqui —i fins i tot posi en ridícul— certes «mitologies organitzadores» que alimenten el patrimoni simbòlic i, fins i tot, la identitat cultural de l'associació. Paradoxalment, aquestes dificultats inicials tenen molt valor per al desenvolupament de la investigació, atès que ajuden a entendre l'organització com a sistema de símbols i de significats. En termes tècnics, cal esforçar-se per recopilar tot el material que sigui possible (les dades de les investigacions són per als sociòlegs com els porcs per als camperols: mai es llença res), i no només quantitatiu, sinó també relatiu a la «literatura grisa» (biografies de dirigents, actes de les reunions, documents de circulació interna, contractes i acords que s'hagin establert, etc.) i fonts periodístiques (diaris esportius, premsa local, butlletins, etc.). En la majoria d'ocasions, la sistematització d'aquestes dades planteja més problemes que no pas els resol. Apareixeran informacions contradictòries, aparentment incongruents amb la hipòtesi de treball, incerteses sobre la data exacta d'algun esdeveniment important, superposició d'experiències molt diferenciades. En alguns casos, es comptarà amb informacions excessives i difícilment classificables i en d'altres, en canvi, hi haurà notícies escasses o insignificants; i, tot això, sense explicacions convincents. Malgrat tot, l'experiència mostra que quasi mai es tracta de fets casuals. L'habilitat de l'equip investigador està en comprendre per què l'associació esportiva —o, millor dit, els seus dirigents— tendeixen a transmetre una determinada imatge de la seva història. I *aquesta és precisament la primera fase en el procés de descobriment de la seva cultura organitzadora latent.*

La segona fase d'aquesta primera part del treball és totalment qualitativa; consisteix a sotmetre un cert nombre d'interlocutors clau (directius i exdirectius, tècnics, atletes, persones associades, patrocinadors, periodistes) a entrevistes lliures en el transcurs de les quals només se'ls digui que «ens ajudin a entendre». Aquestes entrevistes es porten a terme d'una manera totalment informal (sense cap tipus de guia d'entrevista prèvia) i es pretén amb aquestes assolir tres objectius:

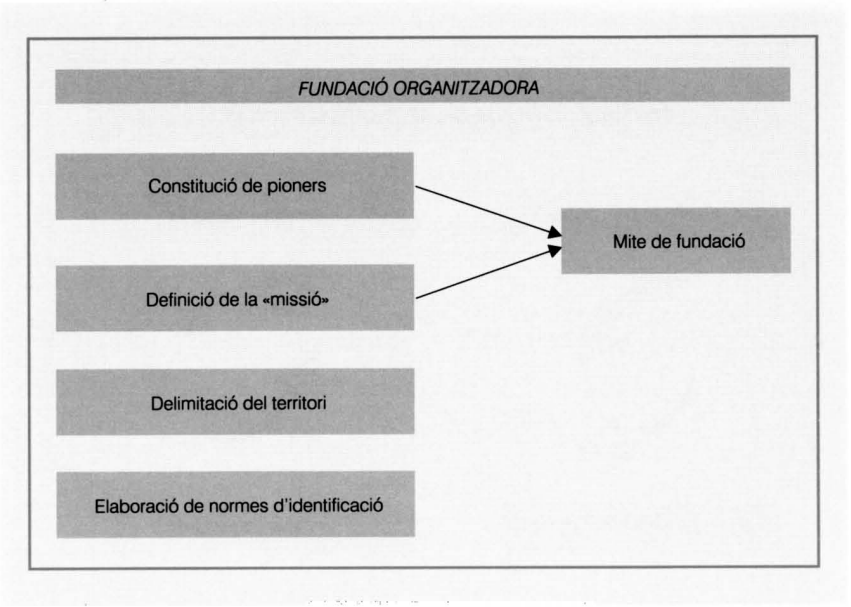
- Integrar, completar i verificar les informacions «objectives» recollides.
- Guanyar-se la fidelitat i la col·laboració dels interlocutors.
- Precisar la manera com a través de la memòria històrica que s'ha deixat expressar i reconstruir lliurament (d'aquí l'interès a no utilitzar entrevistes estructurades) les persones entrevistades raonen sobre els processos de regulació dins de l'organització, la definició de normes i la quantitat i qualitat de les prestacions ofertes per l'associació precisant en tot moment els destinataris i els objectius prioritaris.

Història, memòria i significat

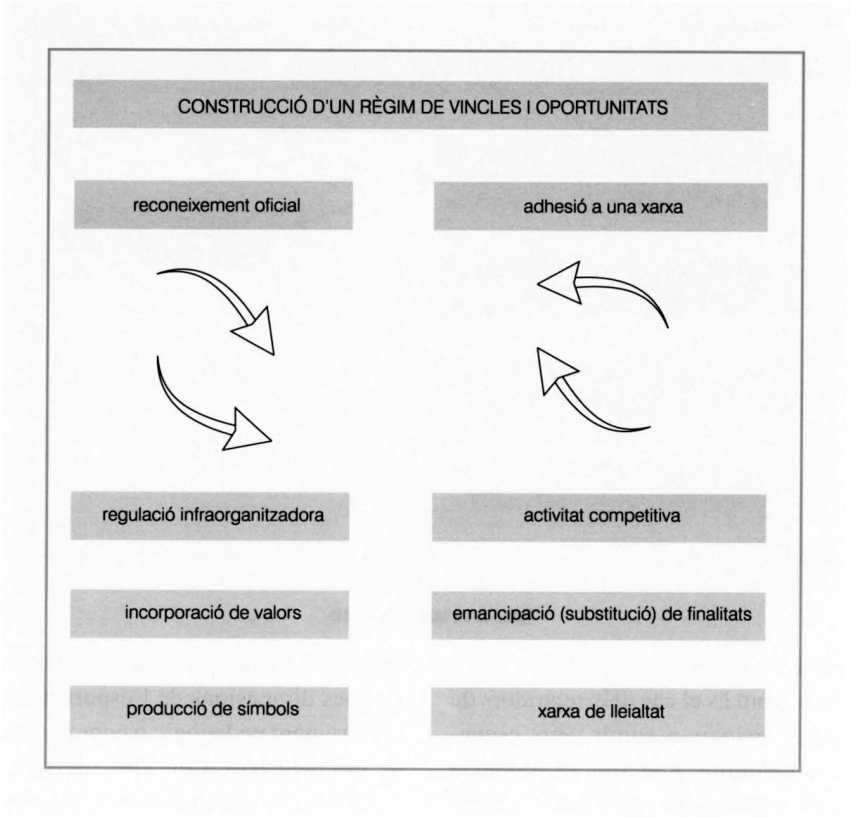
Quan s'envesteix el tema dels principis normatius i de les opcions organitzadores (més orientada a valors o a objectius), de fet ja hem començat a investigar el tema complex i fascinant de la *producció cognitiva* de l'associació. Quan reconstruïm la història organitzadora, ens adonem que sempre té un moment de *fundació* (en alguns casos de refundació, si es tracta d'una associació que sorgeix com a escissió d'experiències associatives prèvies) que no coincideix necessàriament amb l'acta legal de constitució. Això coincideix amb el moment en què els «pares fundadors» defineixen la *missió*, a l'hora que estableixen els *fins d'associació*, les maneres de *legitimació* de les seves accions i a l'hora que proposen un *mapa de «congruències»*. La fundació (taula 2) sol consistir en la constitució d'un grup de pioners, així com de la presència d'una o diverses personalitats carismàtiques. El «mite de fundació» s'ocupa de rememorar l'esdeveniment i reelabora simbòlicament les intencions i les opcions que es van efectuar. Entre elles, és molt important la definició del territori social, cultural i simbòlic en el marc del qual l'associació decideix actuar. L'opció de dedicar-se a un esport col·lectiu renunciant al professionalisme en favor de l'amateurisme seria un exemple de definició del territori organitzador. No és casual que molts «mites de la fundació» es materialitzin en la lluita per la conquesta material d'un territori: l'espai de la

competició o d'entrenament que es disputen diferents grups de practicants, cadascun dels quals està convençut que els altres constitueixen un obstacle simbòlic i decideixen defendre de totes totes el propi espai vital. L'últim moment estratègic de la fundació és l'elaboració de *símbols i normes d'identificació* que permeten distingir el grupo respecte dels altres. La tria dels colors de l'equip —que té un significat simbòlic molt important— és el primer i més elemental dels moments de constitució de pràctiques d'autoidentificació (des dels seus orígens els seguidors del futbol a Roma són les «*àligues* blanquiblaves i les *guineus* vermellesgrogues», que corresponen als qui donen suport al Lazio i els qui el donen al Roma). Malgrat tot, les normes d'identificació van més enllà de símbols externs, ja que de manera progressiva van constituint codis de comportament, formes de convivència i regles de relació amb l'entorn.

D'aquesta manera, la vida associativa es converteix en un lloc social que *produeix significats* per a aquells qui en participen i així orienten les activitats i estimulen la lleialtat cap a l'associació. Tal fenomen és vàlid per a qualsevol tipus d'associació, però l'impacte simbòlic de l'esport és tan gran que potencia enormement el caràcter cognitiu de l'experiència. Pertànyer a un grup elitista —dedicat a pràctiques distintives— reflecteix la cerca d'estatus, però també contribueix al fet que les persones reunides per aquest interès defineixin una visió del món en el qual determinades regles de joc social —tant formals com informals— siguin confirmades i es facin visibles a través d'estils de vida, expressions del llenguatge, forma de vestir i formes de comportament. De la mateixa manera, vincular-se a moviments esportistes «passius», com és el cas dels seguidors de futbol, exigeix assumir certs esquemes cognitius que són el producte (més enllà de les expressions momentànies de passió esportiva) de múltiples elements d'identitat i que exigeixen un comportament estratègic dens en implicacions psicològiques. En alguns països, entre els quals es troba Itàlia, s'han desenvolupat en el camp de l'esport i en el si de xarxes organitzadores molt extenses, importants experiències associatives que es poden caracteritzar perquè són autèntiques «subcultures» (Porro, 1995). És el cas de l'associacionisme esportiu catòlic —que des dels inicis de segle i sobretot després de la guerra, s'ha donat a conèixer com una cultura i una experiència de sociabilitat oposada al model estatal— o de la xarxa organitzadora de l'esquerra que va sorgir arran de la caiguda del feixisme. En aquests casos, l'adhesió a una pràctica associativa es barreja amb un sistema de valors i de lleialtat de fort component ideològic. Tot això, ha donat lloc a una representació cognitiva que, d'una banda, ha privilegiat algunes dimensions de l'esport (com a instrument pedagògic o com a mitjà de reivindicació d'un dret social) i, d'altra banda, ha transmès al sistema polític un conjunt de valors lligats a l'ús del cos i a l'ètica de la competició que no formaven part del discurs polític tradicional. A través d'aquests exemples i d'altres que es podrien suggerir, pot veure's amb claredat la naturalesa de l'espai cognitiu de l'associacionisme esportiu que es presenta com una espècie de lent a través de la qual es revelen les dinàmiques de conflicte, de mediació, de construcció de coherència i de lleialtat. Processos que no són sempre lineals o indolors: la definició o eventuals canvis dels objectius organitzadors, les tensions que es reprodueixen cíclicament, les resistències a la innovació o al canvi, tenen les seves arrels en un aparell cognitiu estructurat i molt elaborat simbòlicament. Podem parlar, en resum, d'una *«arena cognitiva»* que és el factor central per definir el concepte de «arena política», l'amplitud del qual és més gran.



Taula 2. La fase de fundació.

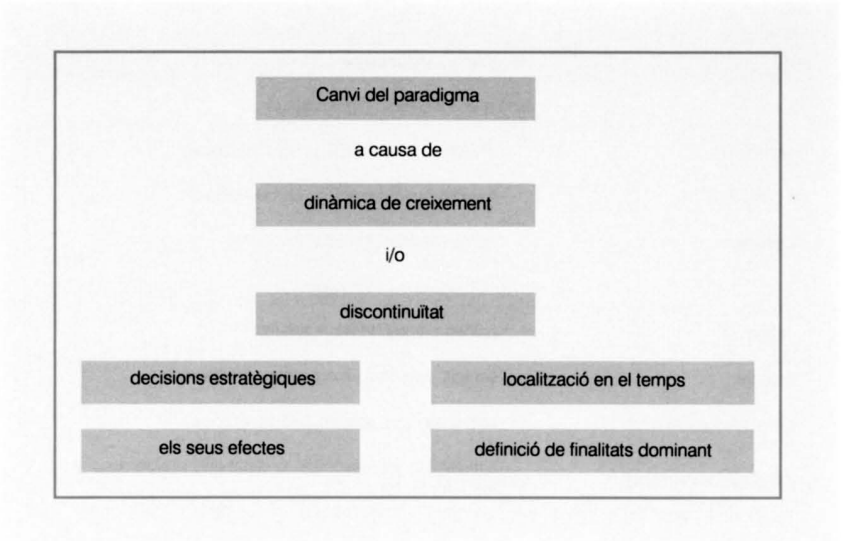


Taula 3. Institucionalització.

Un procés d'institucionalització

La pràctica esportiva, malgrat tot, no és únicament una pràctica social. Es tracta també d'una activitat institucional molt precisa que es manifesta en processos d'institucionalització. Selznick (1957) defineix la institucionalització com una «infusion with values» d'una organització. En el nostre cas, podem parlar d'incorporació de valors, comportaments i estratègies que no es poden reduir a una simple activitat instrumental o als imperatius tecnicofuncionals de l'associació o del moviment. Per ser més clars: un grup d'amics, apassionats pel tennis, poden donar vida a un club que durant un llarg període de temps va endavant amb èxit i satisfà una sèrie d'imperatius funcionals (oferir un terreny de joc, agrupar un nucli de persones, rendibilitzar els recursos financers). Malgrat tot, si aquest club decideix afiliar-se a la federació nacional de tennis, pren una opció que el lliga a un sistema de vincles: ofereix certes activitats, dóna a la federació una part de les quotes dels membres, s'adhereix a l'estatut federatiu, censa les persones afiliades, etc. A canvi, rebrà una legitimització de tipus institucional i serà integrat en una xarxa d'intercanvis i oportunitats: les seves activitats es donaran a conèixer (la qual cosa exigirà en contrapartida que siguin públiques i obertes a tothom), gaudirà de beneficis fiscals i assistència tècnica (a canvi de sotmetre's a auditories i a valoracions respecte a la rendibilitat de les seves actuacions), serà integrat en programes de competicions regionals, nacionals o internacionals segons els casos, etc. La institucionalització implica, en resum, ser inserit en una xarxa organitzadora (o *interorganitzadora* com ara els circuits dels clubs de tennis) que a la vegada, obliga que el club desenvolupi formes de funcionament menys informals: serà necessari que el club tingui un àmbit d'actuació relativament especialitzat tot i que capaç de cooperar amb d'altres organitzacions. En el cas d'una associació poliesportiva, fins i tot pot plantejar-se un problema de coexistència de xarxes infraorganitzadores i interorganitzadores múltiples (l'associació agrupa diverses especialitats en un únic contenidor organitzador, però cadascuna de les seccions està vinculada a circuits i federacions diferents). Amb la institucionalització, els moviments esportius entren a formar part d'un o més sistemes, de manera que acceleren i potencien la comunicació entre experiències i incorporen a la seva cultura organitzadora elements essencials d'una identitat que desborda l'àmbit limitat de les associacions. A la taula 3 pot veure's un resum dels elements principals d'aquesta fase. Només en el moment de la institucionalització es pot parlar d'un *paradigma* organitzador que reuneixi al mateix temps l'estructura, la «arena cognitiva» i la pertinença a una xarxa de cooperació. La noció de paradigma, que prenem de l'encertada proposta de Khun (1970) en relació a les revolucions científiques, és bastant controvertida i, en alguns casos, massa ambigua per ser útil en el moment de reconstruir una història organitzadora. Per això, i d'acord amb els nostres interessos, hem precisat el concepte considerant un paradigma com una manifestació no necessàriament conscient (i) de generalitzacions simbòliques que no

es posen en dubte; (ii) d'un conjunt de creences implícites i/o dogmes; (iii) de valors fonamentats en sentiments de pertinença; i (iv) de solucions concretes «exemplars» donades en el passat a problemes de particular rellevància per a l'organització i que han entrat a formar part de la memòria col·lectiva. L'objectiu principal de la fase de la investigació dedicada a la definició del model (que comprèn, a més de l'estructura, l'àmbit cognitiu i la xarxa cooperativa de referència) se centra precisament en l'anàlisi dels paradigmes que han precedit els moments de canvi en l'associació i que han representat el contingut cognitiu d'aquesta.



Taula 4. Canvi de paradigma.

Propostes metodològiques

Schein (1985), en una contribució metodològica de gran interès per a l'estudi de les organitzacions, ha distingit tres nivells d'anàlisi: el de les «*expressions visibles*», que pot deduir-se a partir de l'observació directa i de la documentació oficial; el dels «*valors*», que posa de manifest les raons conscients de l'experiència organitzadora; el dels *assumptes «implícits»*, acceptats com quelcom natural per tothom, a través del qual es detecta la identitat profunda de l'organització.

El primer nivell consta de materials fàcils de recol·lectar, tot i que difícils d'interpretar; en una observació superficial, les tendències a l'homogeneïtzació del llenguatge, dels estils i fins i tot de les expressions simbòliques —totes elles efecte de la institucionalització— fan molt difícil introduir-se en l'embolic cultural de la realitat indagada. Pel contrari, el nivell dels valors «manifestos» es pot reconstruir a partir d'entrevistes i anàlisi de documents que facin emergir la producció de significat sorgida arran de la pràctica associativa. Però únicament mitjançant entrevistes en profunditat serà possible fer emergir el nivell de les obvietats — cosa que sembla evident, i en canvi, no ho és— en tant que dimensió latent de la cultura organitzadora. Ara bé, si ens interessa reconstruir no només el paradigma dominant en el moment de la investigació, sinó també de la seqüència històrica al llarg de la qual s'han produït canvis de paradigma (per dinàmiques de creixement o per discontinuïtat, com a efecte de decisió estratègica dels líders o per la influència de factors ambientals, vegeu taula 4) hem d'escollir el fatigós camí d'una aproximació multidimensional. Això respon a una hipòtesi de treball més avançada i que respon a una definició morfològica de l'organització (per a qui es desenvolupa l'activitat; què «produeix»; com ho realitza). Si, a més, es pretén identificar l'organització amb tres funcions encara més complexes: *la manera com socialitza els nous membres*, o quin tipus de representacions de si mateixa o dels seus valors tendeix a reproduir; *com respon/ha respost als esdeveniments crítics* que han marcat la història organitzadora; *quines creences i temes han estat elaborats i reelaborats* pels actors de la cultura organitzadora (fundadors i líders). Aquest tipus d'aproximació requereix en el marc empíric el següent:

(i) realització d'entrevistes en profunditat a personatges que puguem identificar com a «agents de socialització» i que no necessàriament coincideixen amb el grup de dirigents.

(ii) una reformulació de la hipòtesi de treball sobre la història organitzadora que ha estat reconstruïda en la primera etapa de la investigació. Es tracta de fer una autèntica «biografia d'associació» fent confluir les dades de documents amb els de les entrevistes en profunditat que molt bé poden basar-se en la guia proposada per Kikulis, Slack o Hi-

Temes proposats	
en relació a la constitució organitzadora	
especialització	diferenciació de tasques i competències
estandardització	homologació de regles i procediments
centralització	concentració dels nuclis decisoris
en relació als valors associatius	
orientació	autoajut, tipus de finançament
activitat	serveis, relació amb el mercat, prestacions
principis organitzatius	coordinació, jerarquies, professionalisme
valoració de l'eficàcia	satisfacció dels associats, qualitat dels programes, resultats tècnics

(Cfr. Kikulis, Slack, Hinings, 1992)

Taula 5. Guia d'entrevista.

nings (1992) que figura a la taula 5. Aquesta guia d'entrevista conté els set arguments clau que —en vistes d'una correcta anàlisi dels processos de canvi organitzador— han de ser aprofundits per les persones entrevistades. De totes maneres, correspon a qui entrevista valorar el moment en què ha d'introduir els temes i fins i tot ha d'introduir noves qüestions, si així li sembla.

(iii) una anàlisi del tipus que Turner (1974) ha anomenat *«drames socials»* a través dels quals s'han posat de manifest les creences i els problemes latents. La fundació, la institucionalització, el canvi de paradigma són esdeveniments crítics durant els quals la «arena cognitiva» ha estat sotmesa a tensions en les quals es manifestaven diferents visions del món i que al mateix temps han permès fer emergir les persones líder capaces d'interpretar/desxifrar la realitat.

(iv) la construcció final d'un mapa de lectura centrat en períodes (en general, estan marcats pels esdeveniments crítics de la història organitzadora) i un esquema interpretatiu que s'ha de discutir i s'ha de confrontar amb persones que hagin viscut la realitat que s'analitza. No es tracta d'obtenir el beneplàcit dels entrevistats, sinó de veure les seves incomoditats, embaràs i les seves reaccions en general en el moment de ser informats sobre els resultats de la investigació, atès que són la millora garantia per saber si la nostra investigació ha tocat algun punt sensible i poc visible de la cultura organitzadora.

Consideracions finals

Les investigacions fetes sobre experiències associatives significatives en el context italià —com ara la xarxa «especialitzada» de l'esport militar o la xarxa de l'esport per tothom (a través de l'experiència de la UISP, «Unió italiana d'esport per a tothom»—, confirmen bona part de les hipòtesis de treball i, al mateix temps, ens ajuden a perfeccionar els mètodes utilitzats. El punt fonamental al qual ha de fer-se front és la problematització i contextualització de totes les informacions recollides. Les dades no parlen per si mateixes, sinó que han de ser «interrogades» per poder llegir més enllà dels símbols, la retòrica, els llocs comuns, els llenguatges estereotipats tan abundants en la cultura esportiva. Al mateix temps, dades i testimonis són col·locats en el seu context cultural específic per evitar generalitzacions indegudes o temptacions de projectar en el passat claus de lectura elaborades per comprendre situacions successives. Mitjançant un examen no superficial, es descobrirà que cada «cultura organitzadora» és en realitat un mosaic de subcultures i de microhistòries travessades inevitablement per conflictes i interpretacions diferenciades. Parlem de les organitzacions com «arena política», perquè aquestes són sempre sistemes polítics dissimulats, ja que, en realitat — així com en qualsevol altre organització—, el que es posa en joc són les relacions de poder. Els conflictes latents exploten en moments crítics durant els quals es produeixen canvis de paradigma. En alguns casos, el conflicte no es resol i s'assisteix al final de l'experiència associativa o a d'altres formes de desinstitucionalització (Oliver, 1992). Les situacions crítiques es poden fer visibles a través dels dramas socials que es generen, durant el quals la cultura organitzadora es veu obligada a autoexplorar-se, de manera que apareixen xarxes de

rols, funcions latents, problemes no discutits. Els mites i els símbols han de ser interpretats com a «valors que han pres la forma d'imatges» i, en aquest sentit, són summament útils per a l'anàlisi cultural (segons Meyer i Royan, 1977, les formes organitzadores reflecteixen sempre els mites institucionals originaris). Així, quan convencionalment parlem de «producció de significats» hem de ser capaços de proporcionar elements empírics d'aquest concepte com ara els símbols, el llenguatge, les ideologies i les creences. Un ritual, per exemple, representa de manera estilitzada l'ordre social partint dels eixos sagrat-profà, pur-impur. Quan un mite es percep com a legítim escenifica de manera dramaturga els orígens i transformacions d'una experiència organitzadora. El mite serveix per generar dedicació (mobilització), per rememorar una imatge que actualitza la missió fixada en els orígens de l'associació per produir sentiments d'adhesió comunitària i d'aquesta manera erigeix murs i límits simbòlics (penseu en l'argot utilitzat, la delimitació dels espais, l'ús dels uniformes com a elements reveladors de l'experiència esportiva. En definitiva, tant l'organització com el seu ambient poden ser estudiats des d'una perspectiva simbòlica. I és important destacar —tal i com assenyalàvem al principi de l'article— que una organització és capaç de produir el seu propi ambient i això no només per una simple adaptació funcional a les modificacions de l'entorn. Aquest paper actiu de l'organització pressuposa una gran capacitat dels líders per construir una representació convincent de la realitat (aproximació cognitiva). Els líders orienten les coherències i les produccions de significats però el canvi organitzador —en tant que canvi de paradigma, no únicament adequació a noves tasques, tecnologies o rutines—, només és possible si ve precedit d'un procés de *desgel cognitiu* durant el qual les velles congruències i axiomes es mantenen i deixen emergir dinàmiques d'innovació. En aquest sentit, la cultura organitzadora representa una producció constant, tot i que la seva transformació sigui molt lenta i un vertader canvi de paradigma sigui sempre quelcom molt incert.

En les investigacions realitzades, així com en la literatura consultada respecte això, tals hipòtesis de treball són plenament confirmades. Si observem, per exemple, els processos que van conduir a la transformació de l'esport militar a principis dels anys seixanta (d'esport de temps lliure als quarters, a constitució d'una estructura especialitzada amb elevat grau de professionalització i estretament vinculada als programes olímpics del CONI, «Comitè olímpic nacional italià») o la innovació radical experimentada en el ple de la UISP entre els anys vuitanta i noranta, que de ser una organització d'esport popular —orientada a reivindicar el dret de tots els ciutadans a la pràctica de l'esport— a un moviment d'esport per a tothom, «a la mesura de cadascú» —inspirat en el principi del «rendiment relatiu» i en absolut, orientat a la consecució de la performance— també descobrim altres dades d'un gran interès. Comprovem que la innovació i el canvi de paradigma quasi mai es produeix com a resultat d'una reflexió conscient i responsable dels líders com a conseqüència d'una experiència negativa que els dirigents han estat capaços de «metabolitzar» en forma de canvi positiu. Les organitzacions rarament aprenen. Contràriament, observem que el canvi es produeix com a resultat del triomf en el ple de l'organització d'una subcultura «desviada» respecte del paradigma dominant en la línia del qual —que és com un territori inexplorat— els nous líders s'aventuren a introduir-s'hi. Rarament un nou paradigma apareix en absència d'antagonismes, cosa que no impedeix que la seva manera de producció pugui efectuar-se de tres maneres diferents: canvi, revolució o transformació progressiva.

L'anàlisi cultural de les organitzacions esportives, si s'efectuen amb el rigor i la paciència necessaris per no deixar-se portar per primeres impressions, és l'instrument més adequat i poderós per captar les múltiples i complexes dimensions en el marc de les quals es desenvolupa l'experiència de la pràctica esportiva: una metàfora de la modernitat constituïda a partir de demandes individuals de significat i també d'expressivitat i respostes col·lectives que es produeixen en contextos estructurals i simbòlic travessats per un sistema de vincles i oportunitats. Des d'aquesta òptica, i ja com a conclusió, ens referim a les reflexions inicials dient que la «arena política» no representa una abstracció sociològica, però sí un lloc social concret habitat per persones entrelligades en complexes i canviants relacions de cooperació i conflicte, en jocs materials i simbòlics construïts a base d'expectatives, creences i estratègies. Poques experiències ofereixen tantes possibilitats de traduir en representacions sociològicament eficaces aquesta incansable dialèctica entre món vital i sistema social, com és el cas de l'esportiva.

Bibliografia

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». A 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». A *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». A *American Journal of Sociology*, 83, vol.2, p.340-363.

OLIVER, C. (1992): «The antecedents of Deinstituzionalization». A *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». A *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». A *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, Anglaterra.
Tim Berrett,
The Faculty of Physical Education and Recreation.
The University of Alberta. Edmonton, Alberta, Canadá
Traducció de l'anglès: Núria Puig,
INEF de Catalunya, Barcelona.

LA NATURALESA ESTRATÈGICA DE L'ESPONSORITZACIÓ ESPORTIVA

Paraules clau: esponsorització empresarial, esponsorització estratègica, clubs esportius, sociologia de les organitzacions

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.

Resum

L'article parla sobre l'esponsorització i en concret de l'esponsorització empresarial entesa com «la contribució en diners o espècies d'una empresa a una activitat (en el nostre cas, un equip, esdeveniment o organització esportius) amb l'expectativa d'assolir els objectius empresarials». El primer apartat tracta dels estudis previs i posa de manifest les seves aportacions i límits. A continuació, es detalla la metodologia amb què s'ha envestit la investigació portada a terme. Els resultats se centren en els tres punts següents: la relació de l'esponsorització amb l'estratègia empresarial general, la decisió d'esponsoritzar i l'esponsorització com a èxit estratègic. En les conclusions es reflexiona sobre la importància de conèixer les estratègies d'esponsorització de les empreses per tal que els clubs en puguin negociar en les millors condicions el suport financer.

Introducció

Durant més de vint anys les federacions esportives canadenques (FEC) han obtingut un fort suport financer del Govern federal. En la majoria de casos, la principal font d'ingressos procedia d'aquest. Malgrat tot, la recessió econòmica que es va iniciar a principis dels anys vuitanta va fer que el Govern hagués de plantejar-se un ordre de prio-

ritats en la concessió de subvencions. Malgrat que les FEC fins i tot n'arribessin a tenir un augment, la idea de dirigir-se al sector privat per augmentar les fonts d'ingressos va ser cada cop més discutida al llarg dels vuitanta (Canadà, 1986; Christie, 1984). Aquestes discussions es plantejaren de manera encara més generalitzada arran que el Govern federal publiqués el *Task Force Report on Sport, cap el 2000*, el 1988. En el document es deia que les federacions haurien d'augmentar en un 10% el seu autofinançament entre 1988 i 1992 i que un altre 5% s'hauria de produir entre 1992 i 1996. Malauradament, la desqualificació de Ben Johnson en els 100 metres llisos dels Jocs Olímpics de Seül, va fer que el Govern es fes enrera de moltes de les recomanacions fetes en el «Task Force». A més en el «Task Force Report», «*Esport: el camí per anar endavant*» (Canadà, 1992), es manifestava definitivament la incapacitat del Govern per seguir finançant un nombre tan elevat de federacions i tal i com ho havia fet fins ara. Se suggeria que les federacions reduïssin la seva independència de les finances governamentals i que ampliessin les seves fonts d'ingressos. Per assolir tal finalitat, se'ls aconsellava «diversificar les fonts de finançament, tradicionalment procedents del Govern i que les substituïssin per altres de noves i creatives» (Canadà, 1992: 243). Atès que no es donava una definició concreta del significat de «noves i creatives fonts» la implicació més clara que es deduïa era que les federacions havien de dirigir-se cap al sector empresarial i intentar aconseguir algun tipus d'acord d'esponsorització per als seus esports respectius. Per *esponsorització empresarial* s'entén «la contribució en diners o en espècies d'una empresa a una activitat (en el nostre cas, un equip, esdeveniment o organització esportius) amb l'expectativa d'assolir objectius empresarials» (Berrett, 1993:325). Es distingeix del mecenatge ja que, en aquest cas, els donants rarament esperen publicitat per la contribució financera realitzada. També es diferencia de l'esponsorització individual a un o una esportista al qual se li paga una suma per promoure un producte a un servei concrets.

Malgrat que es recomanés a les federacions que busquessin ajuts en el sector empresarial per desenvolupar els seus programes, «el sistema esportiu canadenc ha fet poc per ajudar aquestes organitzacions a desenvolupar estratègies que els permetin obtenir fons de l'esmentat sector» (Berrett, 1993:324). La literatura que existeix sobre els criteris de les empreses per esponsoritzar l'esport també és escassa (Thwaites, 1994). Si bé l'esponsorització s'ha considerat amb freqüència una activitat estratègica (Gilbret, 1988; Mescon & Tilson, 1987; Otker, 1988), en realitat, no hi ha hagut intents seriosos d'analitzar la seva naturalesa estratègica. Per tant, l'objecte de la investigació que nosaltres realitzem —i que presentem de forma breu en aquest article— va ser examinar l'esponsorització efectuada per una àmplia mostra d'empreses canadenques amb l'intent de descobrir la seva naturalesa estratègica. Específicament ens centrem en la relació de l'esponsorització amb les estratègies empresarials, els processos de decisió que es produeixen entorn a aquesta i a aquells factors que, segons els màxims responsables de les empreses en qüestió, fan que l'esponsorització sigui un èxit estratègic.

Per situar el nostre estudi en el marc dels treballs que existeixen sobre esponsorització empresarial, comencem a revisar la literatura que ha intentat analitzar la racionalitat estratègica d'aquesta. Subratllem, alhora, algunes de les limitacions dels treballs revisats. A continuació, descrivim la metodologia que utilitzem per recollir les dades dels nostre estudi i, per últim, donem compte dels resultats obtinguts.

Estudis previs sobre esponsorització esportiva empresarial

Hi ha un nombre limitat d'estudis; els que existeixen s'han centrat principalment a determinar els objectius estratègics que persegueixen les empreses amb els seus programes d'esponsorització. Meenaghan (1983) va ser un dels primers en treballar en aquest àmbit. En una revisió bibliogràfica sobre la literatura d'esponsorització comercial va identificar sis objectius que, segons ell, les empreses podrien assolir mitjançant aquesta. Al primer d'ells el va anomenar «objectius empresarials amplis». A causa que les «empreses han reconegut la necessitat de presentar un perfil creïble i acceptable i han començat a assumir responsabilitats socials entre els seus objectius com a parcial *raison d'être* (1) de la seva existència... (han) adoptat l'esponsorització com un vehicle que faci visibles les seves inquietuds socials i ressalti la seva imatge corporativa» (Meenaghan, 1983: 18). Així, en la categoria «objectius empresarials amplis», l'autor hi va incloure subobjectius com ara: imatge d'empresa amb esperit de ciutadania, augment del coneixement de l'empresa per part del públic, influència en l'opi-

(1) En francès al text. «Raison d'être» vol dir *raó de ser. (N. de la T.)*

nió pública, crear bona imatge entre els líders d'opinió i els responsables de la presa de decisions i oposar-se a formes de publicitat negatives.

La segona categoria establerta per Meenaghan va ser l'anomenada «objectius relacionats amb el producte». En aquest cas, es tracta de relacionar un producte concret amb un esdeveniment esportiu amb la finalitat de promocionar-lo entre els consumidors potencials. L'esponsorització de la Lliga de futbol anglesa per al cervesa Carling és un exemple d'aquest tipus d'esponsorització. Subobjectius associats a l'objectiu general poden ser: augment del coneixement del producte/marca, reforç o alteració de les percepcions del mercat en relació a un determinat producte/marca i se'ls relaciona amb un segment específic d'aquest. La tercera categoria tenia relació amb objectius de venda. L'autor considerava que l'esponsorització es pot utilitzar per crear un transfons favorable a la venda d'un determinat producte.

La quarta categoria d'objectius tenia a veure amb la cobertura dels mitjans de comunicació. Segons Meenaghan era un dels objectius estratègics més importants per a les grans empreses d'esponsorització. Malgrat tot, reconeixia que era només un «objectiu intermedi», ja que, en últim terme, el més important era l'augment de les vendes o una major difusió de la seva imatge en el mercat. L'ús de l'esport com a oportunitat per fomentar activitats d'oci per part de l'empresa va ser la cinquena categoria identificada per Meenaghan. En aquest cas, acollir persones en el marc dels esdeveniments esponsoritzats s'utilitzava com a recurs per influir en els clients i els clients potencials. Per últim, l'autor suggeria que l'esponsorització podia realitzar els objectius personals del president o alts càrrecs de l'empresa en el sentit que ells o elles podien estar interessats en un esport i havien influït per tal que l'empresa l'esponsoritzés. Meenaghan indicava que l'esponsorització podia cobrir més d'un dels objectius esmentats. És més. considerava que era desitjable que així fos. Si bé la classificació de Meenaghan proporcionava una classificació comprensible i útil sobre les possibles raons per esponsoritzar, només aportava petites evidències empíriques que fossin efectivament reals. Per això, les persones que han utilitzat aquesta classificació com a punt de partida de treballs posteriors, s'han trobat que poques vegades es reproduïa exactament en la realitat.

Abratt & Clayton & Pitt (1987) van ser els primers en provar empíricament la classificació bàsica proposada per Meenaghan el 1983. A partir d'una investigació sobre quarantacinc empreses sud-africanes conegudes per la magnitud de l'esponsorització que realitzaven, van descobrir que la promoció de la imatge empresarial, les oportunitats potencials d'aparèixer a la televisió i les possibilitats d'aparèixer a la ràdio i a la premsa escrita eren les raons més importants per les quals donaven suport a l'esport.

Witcher & Craigen & Culligan & Harvey (1991) van fer un estudi semblant a l'anterior aplicat a cinquantaquatre grans empreses comercials i van obtenir resultats quasi idèntics. La promoció de la imatge corporativa (68% de les empreses aproximadament), possibilitats d'aparèixer a la televisió (59%), ràdio (41%) i premsa (53%) i la promoció de la marca (66%) van ser identificades com les raons principals de l'esponsorització. La investigació de Marshall & Cook (1992) va proporcionar material empíric que corroborés l'anterior. Van escollir una mostra de 95 empreses de la llista de 1000 del *The Times Top* i van mostrar que crear una bona imatge corporativa, assolir un segment de mercat i la possibilitat d'aparèixer a la televisió i premsa eren les principals raons per les quals s'havien implicat en l'esponsorització. A Austràlia, Scott & Suchard (1992) van investigar 512 empreses amb un pressupost superior als 50.000$ australians. Mitjançant l'anàlisi factorial, van identificar quatre eixos que, al seu entendre, eren els objectius principals de l'esponsorització. L'aparició en els mitjans de comunicació i promoció de l'empresa i el producte eren els dos eixos que sobresortien, raó per la qual aquests resultats servien per confirmar els obtinguts en estudis anteriors.

Tals investigacions, que intenten definir la racionalitat estratègica de les empreses esponsoritzadores, faciliten un nivell bàsic de comprensió sobre els motius que les condueixen a iniciar-se en l'esponsorització. A més, el fet que els resultats siguin bastant coincidents, augmenta la seva validesa. Malgrat tot, tenen limitacions a l'hora d'explicar totalment la racionalitat de les empreses esponsoritzadores, perquè es restringeixen a comprovar els objectius suggerits per Meenaghan o alguna proposta semblant amb petites raons per a l'esponsorització, com ara millorar la cultura corporativa, respondre a pressions institucionals o obtenir avantatges fiscals. I això és un problema, ja que aquestes últimes raons han estat considerades com a importants en estudis sobre esponsorització no esportiva (Haley, 199; Useem & Kutner, 1986; Thompson & Smith & Hood, 1993). A més, els estudis descrits ofereixen uns resultats que van poc més enllà

d'uns llistats d'objectius; no ofereixen grans elements per comprendre el fenomen de l'esponsorització i el relacionen, per exemple, amb el conjunt de l'estratègia empresarial i intenten determinar els factors que fan de l'esponsorització un èxit estratègic i identifiquen la manera com aquesta, en tant que iniciativa estratègica, pot relacionar-se amb altres fenòmens de l'empresa tal com la cultura organitzadora.

Un dels motius pels quals els anomenats estudis no han pogut donar informacions més àmplies i més profundes que contribueixen a dilucidar la naturalesa estratègica de l'esponsorització és el mètode empleat. Tots ells han utilitzat enquestes mitjançant qüestionari per recollir les seves dades. A causa de les seves característiques, si d'una banda ha estat possible estudiar un nombre molt gran d'organitzacions, d'altra banda el detall sobre la problemàtica de l'esponsorització és menor. Degut a això, per la nostra part, decidim utilitzar entrevistes en profunditat. Ens va semblar que aquesta tècnica de recollida de dades permetria formular preguntes més àmplies i aprofundir en aquells aspectes que, segons el nostre parer, haurien estat identificats com a importants per entendre l'esponsorització empresarial.

En el següent apartat, oferim detalls sobre la metodologia i el tipus d'organitzacions analitzades en el nostre estudi.

Metodologia

El nostre primer pas per aproximarnos a l'esponsorització esportiva empresarial va ser identificar una mostra d'empreses que haguessin esponsoritzat de manera important organitzacions esportives (equips), esdeveniments i/o esportistes individuals. «Canadian Sport and Fitness Marketing, Inc» va proporcionar una primera llista de possibles empreses. Aquesta va ser complementada a partir de persones que coneixíem, les quals van suggerir que afegíssim noves empreses però portant un control previ per part nostra, en el sentit que havien de complir els requisits establerts. Es va establir una llista aproximada de quaranta empreses. Totes eren grans, part d'elles multinacionals i totes ben conegudes al Canadà.

A partir de la llista, es van identificar els noms de les persones responsables de l'esponsorització en cadascuna de les empreses amb les quals es va contactar, i després d'una explicació prèvia sobre el propòsit de la investigació, es va sol·licitar la possibilitat d'efectuar una entrevista. Ningú va rebutjar dur-la a terme. Malgrat que, com que desitjàvem fer entrevistes cara a cara i que algunes empreses tenien les seves seus a diferents ciutats del Canadà, va ser difícil concertar entrevistes amb els representants de totes elles. Finalment, se'n van poder realitzar trenta-dues. Les empreses eren de tipus molt variat i venien material molt divers: begudes refrescants, cervesa, material elèctric, material per a la construcció, finances, venda al detall, companyies aèries i petroquímiques. Les entrevistes van durar aproximadament de 60 a 90 minuts. Les persones entrevistades tenien una gamma molt variada de títols. En algunes de les empreses més grans, hi havia una persona exclusivament dedicada a l'esponsorització. Però en la majoria de casos, les persones entrevistades estaven adscrites al departament de màrqueting, tenien altres responsabilitats a més de l'esponsorització i depenien directament del vicepresident de màrqueting. Molt poques tenien experiència en el món de l'esport; algunes deien que gaudien fent esport, però no consideraven que fos condició necessària per realitzar el seu treball. No es va poder establir un itinerari específic que ens conduís a ocupar responsabilitats en el camp de l'esponsorització.

Totes les entrevistes es van gravar (amb el consentiment de les persones interessades) i van ser retranscrites literalment. Van ocupar 1000 pàgines de text que van ser arxivades en un disc dur i en un disquet. Per analitzar les entrevistes, es van establir unes paraules clau o el que Miles & Huberman anomenaven «codis descriptius». Aquestes paraules clau van servir per identificar el tipus de problema al qual ens hem referit a la introducció, és a dir, la relació entre l'esponsorització i l'estratègia empresarial en el seu conjunt, el procés de presa de decisions al voltant de l'esponsorització, el tipus d'acord en el marc del qual s'efectua l'esponsorització, etc. Es van «escanejar» les paraules claus als disquets. A continuació, aquests «xurros» de dades es van agrupar per categories temàtiques (Miles & Huberman, 1994).

Resultats

Les dades obtingudes en el nostre treball de camp ofereixen diferents resultats interessants sobre la naturalesa estratègica de l'esponsorització esportiva. Ens centrarem, malgrat tot, a comentar aquells als quals ens hem referit a les pàgines anteriors, concretament en la relació de l'esponsorització amb l'estratègia empresarial

en el seu conjunt, els processos de decisió que envolten l'esponsorització i els aspectes que, segons les opinions dels directius fan que l'esponsorització sigui un èxit estratègic.

La relació de l'esponsorització amb l'estratègia empresarial general

Els resultats de les entrevistes mostren clarament la relació entre l'estratègia empresarial i les seves iniciatives en l'àmbit de l'esponsorització. En un àmbit molt general, un nombre significatiu de les persones entrevistades deien que el clima de recessió econòmica havia forçat les seves empreses a pensar molt seriosament en la seva estratègia empresarial, fet que havia tingut un impacte immediat en els fons destinats a l'esponsorització esportiva. Altres tipus de factors relacionats amb l'entorn en què es desenvolupava l'empresa també es va considerar important de cara a l'estratègia empresarial i, al seu torn, havia influït en el tipus i nivell d'esponsorització en el qual l'empresa estava implicada. Per exemple, el responsable d'una important empresa de roba indicava que l'acord de lliure intercanvi entre Canadà i els Estats Units havia afectat seriosament la seva indústria i que també havia tingut un impacte en la seva manera d'afrontar l'esponsorització.

Un dels entrevistats, treballador en una fàbrica de cervesa, indicava que l'increment de la competència (vins frescos (2), aigües minerals de gustos variats, etc.) i la creixent importància atribuïda a la salut i al manteniment havien tingut impacte en la manera com invertien els diners destinats a l'esponsorització. En una línia semblant, el representant d'una empresa de begudes molt important tenia la impressió que les begudes produïdes pels propis supermercats —sense cap marca en concret— afectaven els seus nivells de vendes. Això havia conduït a orientar l'estratègia empresarial cap a un major èmfasi en la diferenciació del seu producte respecte als que entraven en el mercat de manera progressiva. Aquesta estratègia diferenciadora va tenir un profund impacte en l'esponsorització, atès que l'empresa ja no donava suport a un nombre molt divers d'activitats esportives, sinó que es concentrava en aquelles que ajudarien a diferenciar-la de la competència.

Algunes empreses estaven preocupades per posar en relleu la seva identitat canadenca i expressaven de manera oberta el seu desig de donar suport a Canadà com un dels objectius bàsics de la seva estratègia organitzadora. L'esponsorització d'equips i esdeveniments esportius canadencs era una manera d'afirmar el seu compromís amb el país. En una línia semblant, algunes d'elles indicaven que les seves delegacions locals tenien els seus propis pressupostos per a l'esponsorització i que l'utilitzaven per donar suport a la comunitat local. Malgrat tot, molt poques empreses havien fet algun intent per lligar la seva esponsorització en l'àmbit nacional amb mercats locals. Ens referim a això, perquè aquest tipus d'estratègia de màrqueting que relaciona el global (o nacional) amb activitats esportives locals ha estat utilitzat amb èxit per restaurants «fast food» i podria ser utilitzat per un altre tipus d'empreses per tal de treure major profit a les seves despeses en matèria d'esponsorització (Consens & Slack, 1996).

Moltes empreses, bé de manera implícita o explícita, relacionaven l'esponsorització amb una estratègia de creixement. Esponsoritzar equips i esdeveniments esportius s'utilitzava per augmentar la seva visibilitat en situacions financeres sòlides. Altres, malgrat tot, veien l'esponsorització com una part d'una estratègia de canvi d'orientació. Una gran multinacional que recentment havia patit pèrdues considerables, per exemple, intentava utilitzar l'esponsorització esportiva per canviar la seva imatge. Havia fet anuncis, on apareixien importants esportistes, amb la qual cosa s'intentava donar una imatge d'empresa «càlida, amical i accessible». Tals esportistes eren presentats com a persones sense experiència en l'ús dels productes de l'empresa i a l'anunci mostraven com era de fàcil utilitzar-los. Una altra empresa, recentment adquirida per una dels Estats Units, buscava un «debut jovial», fet que l'havia conduït a esponsoritzar un esport recentment inclòs en el programa olímpic. El seu responsable de màrqueting deia:

> «volíem ser una empresa jovial i excitant, i aquesta és la imatge que aquest esport comporta, un esport innovador. Els esportistes fan coses que la gent es mor de ganes de fer, volíem ser coneguts com a innovadors.».

I una altra empresa que havia perdut posicions en el mercat veia l'esponsorització com una inversió efectiva per generar visibilitat. Esponsoritzava un esport d'hivern, perquè la temporada d'aquest coincidia amb la seva època de major venda.

(2) «Cooler» (refrigerants) a l'original. *(N. de la T.)*

Diferents empreses veien la seva implicació en activitats esponsoritzadores com un camí per forjar aliances estratègiques amb empreses més grans. Tot i que ben poques haguessin intentat realment crear aliances en l'àmbit de l'esponsorització, alguns comentaris semblen indicar que podria tractar-se d'una tendència emergent en aquest. Només cal indicar que aquests tipus d'acords ja existeixen en algunes organitzacions esportives professionals. Creiem que ben aviat això succeirà en l'esport «amateur».

La decisió d'esponsoritzar

En general, la decisió d'esponsoritzar alguna cosa o algú en concret era presa per la persona que vam entrevistar i, en molts casos, aquesta tenia relació directa amb el vicepresident de màrqueting. Quan l'esponsorització representava una suma de diners més elevada del normal (criteri que variava d'una empresa a una altra), l'última paraula la tenia l'esmentat vicepresident. En alguns casos, es consultava altres departaments, però en la majoria d'ocasions la decisió d'esponsoritzar quedava restringida al departament de màrqueting. En el seu treball sobre esponsorització de l'art, Useem & Kutner (1986) observem que en el 60% de les empreses estudiades «els responsables de l'empresa [...] revisen totes les decisions quan excedeixen una mínima quantitat» que, en la meitat dels casos era només de 500$ USA. No trobem un fenomen semblant en l'esponsorització esportiva. Només en tres empreses vam obtenir alguna indicació que alts càrrecs havien estat implicats en les decisions relatives a l'esponsorització. En un dels casos, es tractava d'una empresa petita, i en l'altre, els alts càrrecs només intervenien si la suma destinada a l'esponsorització era superior a 1.000.000 $ canadencs.

Malgrat, trobem algunes evidències que els alts càrrec havien influït en el destí dels diners destinats a l'esponsorització. En altres casos, se'ns va dir que això havia succeït en el passat però, en el moment actual, les decisions es prenien més en funció de les exigències del mercat. Tal i com una entrevistada ens va dir «actualment ha de ser bo per a l'empresa, no només per a una de les persones que pertanyen a aquesta».

L'esponsorització com a èxit estratègic

La majoria de les empreses utilitzaven l'esponsorització esportiva per promoure o variar la seva imatge o la del seus productes. Altres motius, com ara millorar la cultura organitzadora, inculcar un sentit de responsabilitat empresarial o provar nous materials, es consideraven aspectes secundaris. En altres paraules, les empreses veien l'esponsorització esportiva com un potencial que havia de servir per guanyar posicions respecte a la competència. Per tal que l'esmentat potencial es convertís en una realitat, és a dir, en una esponsorització amb èxit, era necessari que satisfés les tres condicions següents: no podia posseir-lo cap de les empreses rivals, aspecte que en la literatura sobre gestió estratègica s'anomena *distribució heterogènia dels recursos*. Segon, ha de ser inimitable i insubstituïble. Tercer, els competidors no han de poder-lo obtenir fàcilment; en altres paraules, l'esponsorització ha de ser no negociable (Amis & Pant & Slack, en premsa).

Tal i com s'apuntava al principi de l'article, totes les empreses objecte del nostre estudi rebien cada any moltes peticions d'esponsorització. Una en va rebre més de 3.000 en només un any. Amb tantes oportunitats d'esponsorització i la necessitat de legitimar adequadament les inversions en aquest àmbit, totes les persones entrevistades van assenyalar que intentaven utilitzar l'esport per diferenciar-se dels seus competidors. Les que tenien més èxit en les seves decisions relacionades amb l'esponsorització esportiva eren les que, en un moment donat, havien estat capaces d'identificar i donar pas a una oportunitat que els donava avantatge respecte als seus competidors. Eren molt sensibles al fet que la relació entre l'empresa i l'esponsorització se centrés en una sola activitat. Mentre en el passat les empreses havien donat suport a més d'una organització esportiva, les que ara tenien èxit preferien centrar-se en un sol acord d'esponsorització. Això podia ser mitjançant la correlació entre un producte i un esport (per exemple, l'esponsorització de Mizuno —vestimenta esportiva— a Athletics Canada) o una relació més subtil establerta entre els valors de l'empresa i els associats a una organització esportiva (equip) o esdeveniment.

Un cop havien identificat l'oportunitat que semblava adequada per a l'empresa, les organitzacions que més èxit van tenir mitjançant l'esponsorització esportiva eren les que havien treballat estretament amb l'organització esportiva escollida per explotar al màxim els seus potencials. L'esponsorització no es veia com alguna cosa explotable d'immediat i després oblidada, sinó com un recurs amb un valuós potencial que havia de ser acuradament desenvolupat. En aquest sentit, l'esponsorització reflectia tots els criteris de màrqueting de l'empresa. Per això, s'establia una relació molt estreta entre aquesta i l'organització esportiva objecte de l'esponsorització. Es necessitava temps, però, finalment, tal i com un dels entrevistats expressava «es fa un esforç enorme en dòlars, la inversió es planteja a cinc o sis anys, però final-

ment s'obté el que es volia». Així, l'esponsorització es convertia en un recurs distribuït hetereogèniament en les diferents empreses del ram i per això, podia oferir a l'empresa uns avantatges considerables. En conseqüència, la majoria de les empreses que veien en l'esponsorització un recurs que les afavoria, plantejaven les seves inversions com un acord a llarg termini que requeria molt compromís i treball.

Qualsevol avantatge adquirit gràcies l'esponsorització esportiva seria efímer si la competència pogués imitar tal esponsorització o efectuar un tipus d'acord semblant (Barney, 1991). En aquest sentit, vam poder observar que era molt difícil imitar o substituir l'acord que s'havia forjat quan l'esponsorització era considerada com un èxit. Per dos motius. Primer, per l'existència d'un contracte a llarg termini que incloïa la garantia d'exclusivitat en l'esponsorització. Així, s'evitava la possibilitat que qualsevol empresa rival intentés trencar l'acord establert. Un segon motiu, potencialment més efectiu per reduir les possibilitats d'imitació del recurs, era l'establiment d'una relació llarga i estreta amb l'organització esportiva esponsoritzada. Tal i com hem apuntat, per tenir èxit, una empresa ha d'esponsoritzar una organització esportiva que es relacioni tan bé amb la imatge i valors d'aquesta com per produir un recurs que és distribuït d'una manera heterogènia en les diferents empreses del ram (Peteraf, 1993). Les empreses que havien utilitzat amb èxit l'esponsorització esportiva havien forjat tal relació amb l'organització esportiva (equip) o esdeveniment que els seus beneficis no desapareixien immediatament una vegada havia expirat l'acord establert. Així, qualsevol espónsor posterior necessitaria molt de temps i diners per aconseguir que el públic fos conscient del canvi. Tal aspecte era una barrera favorable per evitar que altres empreses intentessin trencar l'acord establert inicialment. I si una empresa rival decidia intentar competir en el mateix sector de manera que esponsoritzava una altra organització esportiva, probablement hauria de ferho amb una que el públic la rebés sense gaire importància a causa d'una menor qualitat dels esportistes o qualsevol altre aspecte semblant. En conseqüència, competiria amb un recurs de menor qualitat i en una posició de desavantatge.

Per últim, si un acord d'esponsorització havia de tenir èxit i havia d'oferir la possibilitat d'avantatges considerables, a més de no poder ser imitat, havia de ser no negociable, o, en cas de ser-ho, sempre d'una manera avantatjosa per a l'empresa que l'havia establert (Peteraf, 1993). De nou, observem que contractes a llarg termini feien de l'esponsorització un recurs no negociable. La llarga associació amb l'organització esportiva feia que aquest recurs perdés valor en cas que una altra empresa intentés trencar l'acord inicial i fer-se'l seu. En aquest cas, també era important tenir en compte l'opinió de l'organització esportiva respecte a l'acord establert. Si una vegada expirat aquest, l'esmentada organització decidia no renovar-lo, l'empresa esponsoritzadora poc hi podia fer i l'oportunitat de construir a llarg termini un recurs potencialment valuós, es perdria.

Per tot el que hem comentat fins ara, no va ser cap sorpresa el fet de descobrir que les empreses que consideraven haver realitzat esponsoritzacions amb èxit havien invertit molt temps i esforços per mantenir una bona relació amb l'organització esponsoritzada. Una de les empreses objecte d'estudi, per exemple, havia treballat amb gran afany per aconseguir que el «seu» esport estigués en el programa olímpic. Entre altres coses havia invertit diners en instal·lacions, en plans d'entrenament per a esportistes i a facilitar la reinserció social a esportistes retirats. Les empreses amb major èxit insistien en la importància d'un contacte regular i invertien gran quantitat de temps en el diàleg per assegurar-se que tant les necessitats de l'empresa com de l'organització esportiva eren adequadament satisfetes. Respecte a això, un entrevistat deia «ells (l'organització esportiva) ens volen tant com nosaltres a ells». D'aquesta manera, era més fàcil pressionar l'organització per tal que acceptés certs requisits. Podria tractar-se, per exemple, que l'organització en qüestió abandonés altres empreses esponsoritzadores, ja que l'empresa considerava que oferien una imatge incongruent amb la que ella volia donar (així el principal espónsor d'uns campionats nacionals infantils va aconseguir que, en contra dels seus desitjos inicials, l'organització acceptés excloure del seu ventall d'espónsors marques de cervesa i de tabac), aconseguir que un esdeveniment esportiu tingués lloc a la ciutat on l'empresa tenia la seva seu principal o canviar el perfil de l'esdeveniment amb la finalitat que resultés més atractiu per a la televisió.

Observem alguns aspectes comuns en les empreses que tenien més èxit en les seves activitats esponsoritzadores. Primer, van identificar una oportunitat d'esponsorització que fos congruent amb la imatge que desitjaven oferir, que consideraven valuosa i, a continuació, la van desenvolupar com a únic recurs. Segon, havien treballat intensament per aconseguir que aquest recurs fos inimitable i insubstituïble. Tercer, havien dedicat molta atenció a l'organització esportiva esponsoritzada per tal que la relació fos òptima i, en conseqüència, el recurs es pogués desenvolupar de la millor manera possible.

Per tal que l'esponsorització tingui èxit ha de ser percebuda com un recurs que sigui treballat de la mateixa manera que qualsevol altre recurs. Per això, és important que les organitzacions esportives que desitgen ser esponsoritzades i les empreses que busquen oportunitats d'esponsorització siguin conscients de tots aquests aspectes i coordinin les seves estratègies per desenvolupar-los.

Conclusions

Hem pretès oferir elements de comprensió sobre l'esponsorització esportiva en tant que iniciativa estratègica. Tot i que altres investigacions l'hagin considerat com una activitat estratègica, la majoria només s'ha basat en enquestes que han servit per generar llistes d'objectius estratègics. Malgrat que siguin útils, em sembla que aquests tipus d'estudis no ajuden a aprofundir en la naturalesa estratègica de l'esponsorització esportiva. La nostra investigació difereix de les precedents, perquè el tipus de dades obtingudes és qualitatiu. Gràcies a això, creiem que hem pogut dilucidar aspectes relacionats amb l'esponsorització que no s'havien tingut en compte d'una manera prèvia. Els principals són la relació de les iniciatives d'esponsorització amb l'estratègia empresarial i la seva utilització per obtenir una posició favorable en el mercat.

Atesa la quantitat creixent de diners que es destina a l'esponsorització esportiva (les estimacions suggereixen que el 1996 la xifra oscil·larà al voltant de 3,54 bilions de dòlars USA en el món), la tendència observada en diferents països segons la qual l'esport va sent cada cop més finançat pel sector privat i menys pel públic i l'enorme quantitat de diners concentrada en alguns tipus concrets d'esponsorització (40 milions de dòlars USA per ser espónsor «oficial» dels Jocs Olímpics), és una necessitat imperativa que ampliem els nostres coneixements sobre aquest fenomen. Les relacions que hem mostrat existeixen entre les iniciatives d'esponsorització i l'estratègia empresarial i el fet que l'esponsorització pugui ser considerada com un recurs per obtenir posicions avantatjoses en el mercat, suggereixen que la literatura sobre l'estratègia pot ser una font útil per ajudar a entendre aquest fenomen i la manera com és utilitzada per les empreses. Tal i com apuntàvem a l'inici d'aquest article, tot i que l'esponsorització hagi estat qualificada amb freqüència d'estratègica, poques vegades s'ha estudiat des d'una perspectiva estratègica. Encara que els nostres resultats no siguin concloents, posen de manifest la importància dels usos estratègics de l'esponsorització, i per tant, la utilitat d'aquest tipus d'aproximacions.

Bibliografia

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

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

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». A *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». A *Journal of Sport Management*, 10, p.169-187.

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

GILBERT, D. (1988): «Sponsorship strategy is adrift». A *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». A *Journal of Management Studies*, 28, p.485-509.

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

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

MESCON, T.S.; TILSON, D.J. (1987): «Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line». A *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». A *European Research*, 16, vol.2, p.77-86.

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

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

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

THWAITES, D. (1994): «Corporate sponsorship by the financial services industry». A *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». A 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». A *International Journal of Advertising*, 10, p.13-33.

Klaus Heinemann,
Institut für Soziologie, Universität Hamburg. Hamburg, Alemanya.
Núria Puig,
Departament de Ciències Socials, INEF de Catalunya, Barcelona.
Carles López,
Laboratori d'Investigació Social, INEF de Catalunya, Barcelona.
Antonio Moreno,
Departament de Gestió i Recreació, INEF de Catalunya, Barcelona.

CLUBS ESPORTIUS A ESPANYA I A ALEMANYA: UNA COMPARACIÓ TEÒRICA I EMPÍRICA

Paraules clau: **clubs esportius, sociologia de les organitzacions voluntàries, sociologia comparativa, globalització i integració 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.

Resum

A l'article, es comparen les dades obtingudes en sengles enquestes sobre clubs esportius a Espanya i a Alemanya. A la primera part, es discuteixen els problemes teòrics i de mètode que planteja tota investigació sociològica comparativa. A la segona, es fa una anàlisi empírica de les dades obtingudes. Les conclusions interpreten els resultats a la llum del debat sobre globalització, arranjaments institucionals (institutional arrangements) i lloc ocupat pels clubs en el context social.

Introducció

El 1992, Klaus Heinemann i Manfred Schubert van dur a terme una investigació sobre la situació dels clubs esportius a l'Alemanya recentment unificada (1). Es van tractar els següents temes: estructura dels membres, les ofertes, la situació econòmica, el personal voluntari i professional, les instal·lacions, la cultura organitzadora i els problemes. Es va construir una mostra de clubs aleatòriament, un cop escollits els quals, se'ls va remetre el qüestionari per correu. El nombre de respostes obtingudes equival al 5% del total dels existents a Alemanya.

Per la seva banda, Antonio Moreno i col·laboradors de l'INEFC a Barcelona van fer el 1994 un treball semblant a la província de Barcelona (incloent-hi Barcelona-capital) i es basaven en un qüestionari alemany que ja havia estat traduït i adaptat (2). Els esforços per obtenir respostes per correu van resultar inútils i això, els va portar a fer entrevistes personalitzades als clubs (3). Finalment un 5%

(1) HEINEMANN, K., SCHUBERT, M., 1994: *Der Sportverein*, Schorndorf, Karl Hoffmann.
(2) MORENO, A., 1995: *El proceso de adptación de un cuestionario sobre clubs deportivos*, comunicació presentada en el 1r Seminari europeus sobre Organitzacions esportives, Barcelona, octubre.
(3) Les dificultats de fer l'enquesta per correu i la necessitat de fer entrevistes personalitzades, amb el consegüent encariment del treball de camp, van ser les que van obligar a restringir l'àmbit geogràfic de la investigació que inicialment pretenia abraçar, com a mínim, el territori català.



dels existents a la província —que, a més, responen també als criteris de representativitat de la mostra— van emplenar el qüestionari.

Aquesta experiència d'utilitzar el mateix mètode de recollida de dades en dos països diferents va portar al 1995 a una valoració comparativa, els resultats inicials dels quals s'exposen en el present article (4).

L'article ha estat organitzat de la següent manera:

- En una primera part, s'envesteixen les qüestions teòriques i metodològiques relacionades amb la comparació. Es parteix de la formulació de preguntes d'interès científic que configuren l'eix conductor de la reflexió.
- A continuació, s'exposen els primers resultats de la investigació duta a terme. S'analitza en detall cadascun dels indicadors escollits per a la comparació.
- Per últim, s'esbossa una interpretació de les dades partint de les preguntes d'interès científic formulades a la primera part.

Comparar

Què és comparar? Podria dir-se que comparar és un acte quotidià. Sempre comparem: escollim un vestit després d'haver-lo comparat amb d'altres, preferim comprar el pa en un forn i no en un altre, perquè «l'experiència comparativa» ens ha convençut que on ho fem, és millor, anem a un determinat restaurant, perquè si comparem la relació qualitat/preu entre els diferents que hem visitat, aquest és el millor valorat, etc. En l'acte de compara, no només constatem les diferències, sinó que velem pels nostres interessos; comparem que les tries fetes ens resultin favorables.

Ara bé, què és comparar científicament?, què estem comparant quan parlem de clubs esportius a Espanya i Alemanya? I amb quins problemes ens trobem? En realitat, ens enfrontem a les següents qüestions i requisits:

Qüestions d'interès sociològic, pràctic i de futur

En primer lloc, comparar científicament significa observar uns problemes que desperten l'interès sociològic, pràctic o de futur i significa considerar necessari abordar una investigació per donar-los resposta. En el nostre cas, aquests interessos han estat els següents:

1. *Sociològics.* En els últims anys, la literatura sociològica, posa èmfasi en el fenomen de la globalització, entès com un procés d'homogeneïtzació creixent quant a les formes de vida, estructures de valors, modalitats organitzadores, etc. Es diu que es tendeix a l'anul·lació de les especificitats locals i a la imposició de formes culturals dominants. Hi ha fonaments per creure en aquesta possibilitat: no hi ha fronteres, les distàncies s'han vist reduïdes gràcies a les impressionants millores en els mitjans de comunicació i de transport, a la Comunitat Europea no hi ha guerres, fet que encara afavoreix més tot tipus d'intercanvis. Hem de preguntar-nos si aquest procés de globalització es dóna en els clubs esportius alemanys i barcelonins i si la seva situació és cada cop més semblant a tots els països.

El que sí és cert és que, aparentment, tots els clubs esportius són semblants a qualsevol país. Tenen estatuts de filosofia democràtica, el voluntariat és part constituent d'aquests, compten amb una simbologia corporativa característica... (5). Ara bé, cal que ens preguntem si darrera d'aquestes aparences formals comunes, la cultura organitzadora que existeix i l'espai ocupat en el panorama esportiu són semblants. O, si pel contrari, hi ha diferències profundes a causa dels diferents contextos socials, culturals, econòmics i polítics en què es desenvolupen els clubs.

Això ens condueix a la tercera qüestió d'interès sociològic: aquella que relaciona el club amb la societat en què es desenvolupa. Compleixen la mateixa funció social els clubs alemanys que els espanyols? I, en cas de no ser així, a què són degudes aquestes diferències?

2. Des d'un punt de vista *pràctic*, és important conèixer l'homogeneïtat i/o diversitat amb què es tracta la integració europea. A mesura que avancem en el coneixement de la realitat esportiva a Europa, apreciem les notables diferències que hi ha en la manera d'organitzar l'esport. Els arranjaments institucionals («institutional arrangements»), mitjançant els quals s'articulen les relacions entre el sector públic, privat no lucratiu i comercial, van des del gran intervencionisme de l'Estat francès a la ferma voluntat alemanya d'evitar qualsevol ingerència estatal. Cada opció té sentit en el seu context. És necessari conèixer a fons aquestes diferències a l'hora de prendre mesures en matèria de política esportiva comunitària per tenir ben present la diversitat cultural i evitar, així, qualsevol mesura que entri en conflicte amb aquesta.

---

(4) El treball comparatiu ha estat dut a terme mitjançant un ajut a la investigació concedida al projecte «Clubs esportius a Espanya i a Alemanya» per: 1) la Dirección General de Investigación Científica y Técnica del Ministerio d'Educación y Ciencia en el marc de les Accions integrades hispanoalemanyes 1995 a Espanya; i 2) la «Deutscher Akademischer Austauschdients» en el marc dels «Projektbezogener Wissenschaftleraustausch mit Spanien. Programm 1995» a Alemanya.

Hem de precisar també que per a Alemanya només s'han pres les dades de la de l'Oest. L'Alemanya de l'Est (RDA) recentment integrada a la República federal d'Alemanya no podia ser barrejada, ja que té una singularitat pròpia que hauria introduït caires difícils d'entendre en el marc d'una anàlisi comparativa.

(5) Vegeu a aquest respecte l'article de Klaus Heinemann en aquest mateix dossier.

3. Per últim, conèixer el present significa poder plantejar alternatives de *futur*. Enfront als problemes que puguin donar-se en un determinat país, conèixer la manera com han estat envestits en altres llocs pot ajudar a resoldre'ls i fins i tot, a elaborar noves estratègies útils per a tothom.

Comptar amb dades comparables

En segon lloc, i per donar resposta als problemes plantejats, comparar científicament significa tenir unes dades recollides de manera semblant, al mateix temps i que es corresponen a àrees geogràfiques equiparables. Són unes regles bàsiques de partida. Les dades que nosaltres comparem en aquest article, no s'ajusten exactament a aquestes.

Sentint-ho molt, no ha estat possible dur a terme la investigació per a tot el territori espanyol, ni tan sols el català. Els recursos financers de partida ja eren escassos i a això, cal afegir el fracàs de l'enquesta per correu que es va intentar al principi seguint el procediment utilitzat a Alemanya. Fins que no s'aconsegueixin més recursos, només comptem amb les dades de la província de Barcelona.

Hi ha també una diferència de dos anys entre la recollida de dades a Alemanya (1992) i a Espanya (1994). A més el qüestionaris alemanys van ser emplenats pels propis membres dels clubs i van ser enviats posteriorment per correu. A la província de Barcelona, i per les raons ja esmentades, l'equip de responsable de l'enquesta va visitar personalment els clubs i el qüestionari es van emplenar durant l'entrevista. Es veu que la manera de recollir informació dóna resultats diferents. Finalment, el qüestionari espanyol/català (6) és una traducció de l'alemany. Per descomptat, no és un simple traducció, sinó que hi ha hagut un procés d'adaptació a la realitat dels clubs espanyols. Malgrat tot, sempre queda el dubte que «tingui ple sentit» en una realitat tan diferent com és l'alemanya.

Comptar amb una teoria

En tercer lloc, comparar científicament també significa anar més enllà de les dades de què disposem. És a dir, les dades són indicadores de la realitat, però no són la realitat mateixa. Serveixen per aproximar-nos-hi. Per tant, comparem dues *realitats*; o sigui, les arrels d'on sorgeixen les dades que hem recollit i també les interpretacions que es poden deduir d'aquestes. En síntesi, es podria dir que les dades són la forma, però no el contingut; la forma pot ser igual, però no el contingut.

Un exemple per il·lustrar aquest comentari pot extreure's de les nostres pròpies dades. Es refereix a l'edat dels clubs que queda reflectida a la gràfica 1.

El 16,4% dels clubs alemanys van se creats abans de 1918, mentre que a la província de Barcelona, durant el mateix període, només s'havien fundat un 5,5% dels que existeixen actualment. Una primera interpretació podria ser que es tractés únicament d'un endarreriment. Les arrels de l'esport modern se situen en els inicis de la industrialització europea i, com que a Espanya aquesta es produeix més tard que a Alemanya, té sentit pensar que els clubs espanyols també es fundin amb posterioritat. Malgrat tot, una anàlisi més detallada de la realitat en què es desenvolupaven els clubs en ambdós països, posa en entredit aquesta primera hipòtesi explicativa.

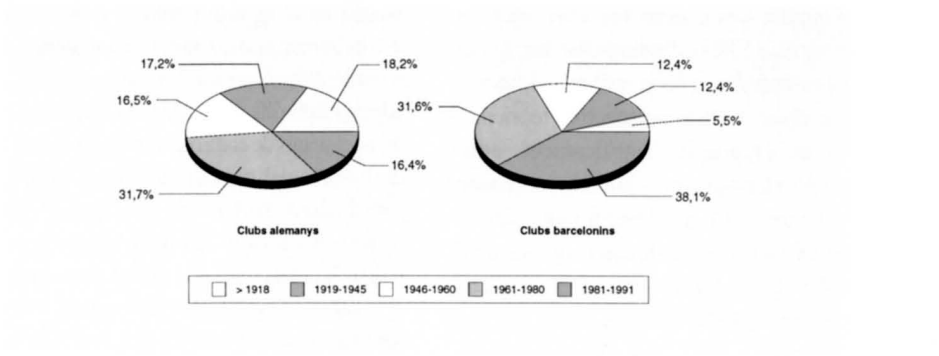
Estudis realitzats a Alemanya han posat de manifest la importància dels primers clubs com a nuclis d'integració social. Molts d'ells tenen noms significatius en aquest sentit: «Concordia», «Harmonia», etc. S'ha dit que el segle XIX a Alemanya va ser el dels clubs i les amistats. En un context de molts canvis, que van afectar profundament les antigues estructures familiars i llaços socials i durant el qual es va assistir a un important procés d'urbanització —originant, d'aquesta manera, forts desplaçaments de població—, els clubs i el cultiu de l'amistat —més enllà de llaços de parentiu— són noves referències socials per dotar-se d'una identitat individual i de grup. Per una altra banda, l'esport practicat en aquests clubs tenia una filosofia basada en el moviment *Turnen*, oposat a la competició i a la performance i centrat en el cultiu del cos (força, moviment, resistència, bravesa, etc.) i de l'esperit (educació, companyonia, amor a la pàtria). En aquest sentit, s'oposaven explícitament a l'esmentat esport anglès centrat precisament en la competició, la perfomance, el màxim rendiment, etc. En realitat, encara actualment existeixen a Alemanya rastres d'aquest antic debat. A títol d'exemple, molts clubs no s'anomenen *Club*, sinó *Verein* o *Turn -und Sportverein*, concepte que no es pot traduir, però que s'associa precisament al moviment Turnen; encara no hi ha clubs que integrin ambdues concepcions en la seva denominació. Optar per la paraula club no és un fet casual en aquest país, sinó que és una forma de diferenciar-se d'altres corrents relacionades amb la cultura corporal.

Un altre aspecte important dels clubs alemanys és que neixen al mateix temps que les pràctiques fisicoesportives modernes. És un procés simultani i permet que l'estructura del club vagi configurant-se d'acord amb les exigències d'una determinada filosofia esportiva, fins a tal punt que club i esport signifiquen el mateix. Els clubs tenen i segueixen tenint una gran centralitat en el panorama esportiu alemany.

Els orígens i desenvolupament de l'esport a Espanya són diferents. Abans de 1918,

(6) El qüestionari es va traduir a les dues llengües i era emplenat en la llengua que els representants dels clubs sol·licitaven. En els intents inicials d'enquesta per correu alguns qüestionaris van ser retornats sense contestar, perquè, segons les persones que els remetien, no estaven escrits en la llengua que consideraven com a pròpia.

els clubs van ser creats en la seva majoria per membres de la burgesia naixent com un acte d'afirmació enfront els cercles aristocràtics i reflectien mitjançant això una altra manera de concebre, no només l'activitat física, sinó també la societat (Lagardera, 1992: 24). L'esport practicat era, segons el model anglès, precisament un factor de distinció enfront d'altres pràctiques considerades poc modernes. I, per acabar, la pràctica esportiva entre les classes populars era pràcticament nul·la (7).



Gràfica 1. Estructura dels clubs segons any de fundació.

Una altra dada que crida la nostra atenció quan a la data de fundació dels clubs és la diferència important que s'aprecia en l'últim període; entre 1981 i 1991 es creen el 16,4% dels clubs a Alemanya i el 38,1% dels de la província de Barcelona. Com a primera interpretació, podem fer referència al fet que el desenvolupament alemany es va produir amb anterioritat a l'espanyol i que, durant aquest període, s'havia arribat a un límit en les possibilitats de la societat alemanya per crear nous clubs. En canvi, la incorporació de l'esport als estils de vida dels espanyols succeeix precisament durant aquest període, la qual cosa impulsa no només la creació de nous clubs, sinó el ple desenvolupament del sistema esportiu en el país.

Si analitzem amb més detall la situació de l'esport en cadascun dels àmbits analitzats, apreciem diferències importants en les relacions establertes entre l'administració pública i les organitzacions esportives. A Alemanya, la DSB («Deutsche Sportbund») és l'organisme responsable dels assumptes esportius al país. És de caràcter privat i un dels seus lemes principals és la no ingerència de l'Estat en els temes esportius (8).

Pel contrari, l'article 43.3 de la Constitució espanyola estableix que «correspon als poders públics el foment de l'activitat física i l'esport». En el moment en què va ser promulgada, predominava una representació col·lectiva de la imatge de l'Estat (Harvey & Beamish & Defrance, 1993) segons la qual aquest havia de garantir tot tipus de servei personal (ensenyament, cultura, joventut, sanitat, serveis socials i esport) per al conjunt de la població. Es considerava que l'Estat franquista havia desatès greument aquests serveis. Diferents estudis fets en l'àmbit de l'esport mostren com a partir de les primeres eleccions municipals el 1979, els pressupostos dels ajuntament en matèria de serveis personals augmenten molt. Es constitueixen els serveis d'esports en quasi tots els ajuntaments i, en alguns casos, aquests no només s'ocupen de construir noves instal·lacions, sinó que contracten tècnics, realitzen programes de promoció, etc. A Catalunya, si bé la tendència general és la mateixa, s'adopta des dels inicis un model de gestió cooperatiu o cooperatiusubsidiari (Puig & Heinemann, 1995) que consisteix bàsicament en una distribució de tasques entre els ens públics i les organitzacions esportives privades no lucratives (subvencions a canvi d'organitzar curses populars, programes de promoció, colònies d'estiu...) Tot esperant investigacions que la validin, pot plantejar-se la hipòtesi segons la qual aquesta fórmula cooperativa d'actuació afavoreix la creació de nous clubs i fins i tot reforça els que ja existeixen.

Aleshores, la diferència entre Alemanya i la província de Barcelona no seria únicament una qüestió de moments de desenvolupament diferents, sinó també de diferències fonamentals del context i, en especial, el tipus de relacions entre el sector públic i l'associacionisme esportiu.

Veiem, doncs, com la diferència en les dates de la fundació dels clubs alemanys i barcelonins no és una qüestió d'endarreriment, sinó que posa de manifest funcions molt diferents d'aquests —almenys en els primers temps de la seva existència—, o bé en contextos diferents en els quals es desenvolupen. Per tant, si intentem llegir la realitat que s'amaga darrera de les dades disponibles, podem veure com aquestes són una indicació

(7) Xavier Pujades i Carles Santacana, en alguns dels seus escrits, parlen de massificació de l'esport —principalment a Catalunya— a finals dels anys 20. Creiem que la manera com ells interpreten el concepte «massificació» barreja l'interès per l'esport (en aquest cas, espectacle) amb la seva pràctica. Donen a entendre que per aquestes dates, l'esport era un fenomen familiar, conegut entre totes les capes socials. No creiem, malgrat tot, que parlin de massificació en termes de pràctica esportiva, ja que aquesta, segons les estadístiques disponibles, és molt recent. El 1968, practicava l'esport de manera regular un 12% de la població espanyola (INE, 1968) i el 1991, aquesta xifra havia augmentat un 35% (García Ferrando, 1991).

(8) Aquesta decisió es va prendre a Alemanya després de la Segona guerra mundial amb el desig ferm que l'esport mai més fos utilitzat amb finalitats polítiques; s'aprenia, en aquest sentit, la lliçó històrica extreta del nazisme. Noteu que una decisió semblant i pels mateixos motius es va prendre a Itàlia on, des d'aquest mateix període, l'esport no és un assumpte d'Estat i depèn del CONI (Comitato Olímpico Nazionale Italiano).

d'alguna cosa, però cal anar molt en compte a l'hora d'interpretar-les, ja que es refereixen a dues realitats diferents. Per últim, i en la perspectiva teòrica, el fet de comparar científicament representa conèixer quins són els indicadors rellevants a l'hora d'establir una comparació. La investigació alemanya va ser la culminació d'una sèrie d'experiències prèvies que donaven fiabilitat als que s'havien escollit per confeccionar el qüestionari. Tot i que adaptat, el qüestionari espanyol és una traducció de l'alemany i, a més, inicia una línia d'investigació pionera al nostre país. El coneixement quotidià que tenim dels clubs ens ha fet pensar que les opcions escollides eren les encertades. Malgrat tot, faran falta més estudis —tant quantitatius com qualitatius— per poder afirmar amb tota seguretat que el qüestionari adaptat cobreix tota la realitat dels clubs espanyols.

Els comentaris precedents ens condueixen a una primera conclusió del nostre treball. Es tracta d'un primer assaig, obre les portes per comprendre millor les realitats analitzades. Malgrat tot, fins ara i fins que s'aconsegueixin més recursos per poder seguir endavant amb el projecte, els resultats s'han de prendre a títol hipotètic.

Anàlisi empírica dels clubs esportius a Espanya i a Alemanya

Una idea fonamental de la qual cal partir és que no existeix *el club*, sinó *els clubs*. Ja hem avançat alguna idea pel que fa a això a l'apartat anterior. El món dels clubs esportius es caracteritza per una gran heterogeneïtat.

La tendència actual de l'esport és un procés de diversificació creixent. L'augment del nombre de practicants va lligat a una diversificació d'aquests. Ja no només és cosa d'homes joves principalment com abans, sinó que representa un ampli ventall en el qual la població femenina i les persones grans tenen una importància considerable. A població variada, a més, es corresponen diferents activitats adaptades a les necessitats de cada qual. Ja no és el temps de l'esport del màxim rendiment absolut, sinó d'aquest, però també el de l'esport a la mesura de cadascú. I tot això, permet plantejar la hipòtesi segons la qual si la població que practica esport s'ha diversificat i les activitats també, l'heterogeneïtat dels clubs esportius no farà altra cosa que augmentar. Per tant, és important que analitzem els clubs des d'aquesta perspectiva, cosa que ens condueix a començar l'anàlisi per la mida d'aquests.

La mida

Simmel (1968), per als grups en general i Heinemann (1990), per a les organitzacions esportives, donen tres arguments teòrics fonamentals per estudiar la mida dels clubs, és a dir, el nombre de membres.

La primera es refereix a les característiques de la seva *estructura interna*. Segons el nombre de membres, aquesta varia ostensiblement i afecta el tipus de relacions socials que s'hi estableixin.

Un club gran requereix un grau de *formalització* molt més gran que un club petit. S'han d'establir unes regles en les formes de funcionament i els temes no es poden resoldre en el marc de discussions informals («face to face»). Hi ha també una *major diferenciació en les funcions dels voluntaris*. Per tal d'un rendiment eficaç, cal una major organització en el sistema de treball. Per últim, el treball en el club ha de ser envestit d'una manera molt més professional, la qual cosa exigeix nivells de competència i de preparació per part de tots els que estan implicats en la seva gestió. És igual que es tracti d'una organització no lucrativa; la mida obliga a un rigor més gran en la gestió.

El segon argument que justifica l'interès de l'estudi de la mida dels clubs és la seva *funció social*. Té relació amb l'aspecte anterior. En termes generals, un club gran té major grau d'organització, major proximitat a un tipus d'estructura burocratitzada, cosa que dóna un aire d'anonimat a les relacions i fa que el tipus d'oferta efectuat es plantegi principalment com un servei als membres. Un club petit, pel contrari, permet escapar a l'anonimat, és la recreació del «nostre petit món» («Geselligkeit»), o dit en altres paraules, «Heimat auf Zeit» («pàtria per un temps»).

Per últim, la mida del club també té conseqüències en el seu *potencial economicopolític*. Un club petit, no només té menors recursos, sinó que no pot fer referència al nombre de membres per legitimar la seva posició; caldrà buscar altres arguments per aconseguir ajuts i fer sentir la seva veu en el marc de les actuacions de la política esportiva. Un club gran, en canvi, no només té un major potencial econòmic i la possibilitat de comptar amb més persones que treballin benèvolament per a ell, sinó que pot utilitzar el nombre de membres com a argument en negociacions tan de caire polític com financer.

D'acord amb els arguments exposats, escau plantejar la hipòtesi segons la qual *les diferències que podem observar entre Alemanya i la província de Barcelona pel que fa l'estructura de la mida dels clubs revelen funcions i estructures diferents, malgrat les aparences formals segons les quals podrien caure en l'error que l'associacionisme esportiu és igual en ambdós països.*

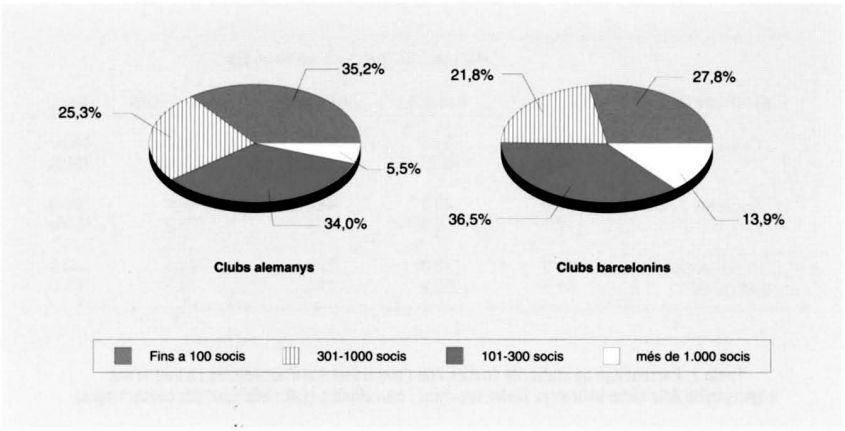
Per analitzar la mida dels clubs, s'han establert quatre categories de clubs que, d'acord amb l'experiència d'estudis realitzats a Alemanya (9), és la més apropiada per fer emergir fenòmens diferenciadors. Aquestes són les següents: 1) fins a 100 socis; 2) de 101 a 300; 3) de 301 a 1000 i 4) més de 1000. Els aspectes que s'estudien en relació a la mida són els següents: la distribució del nombre de clubs segons

(9) La justificació teòrica d'aquesta tria pot trobar-se, entre d'altres, en Heinemann & Schubert, 1994: 45.

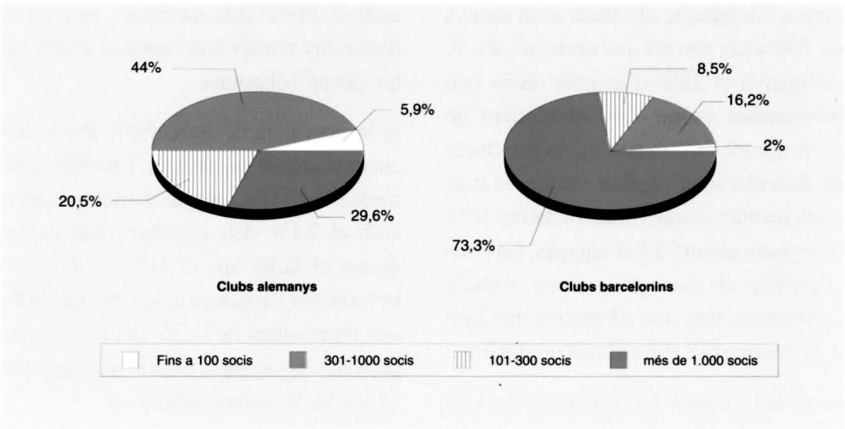
les categories establertes, el nombre de persones associades a cadascuna de les categories i el dinamisme (creixement del nombre de socis) que s'hi observa.

A la gràfica 2, hi figura l'estructura dels clubs segons la seva mida. Mentre que no s'observen diferències fonamentals en les franges que oscil·len entre les 100 i 1000 persones associades, aquestes sí ho són en les altres dues categories establertes. A Alemanya, els clubs amb més de 1000 socis representen el 5,5% del total dels que existeixen, mentre que a la província de Barcelona, la xifra s'eleva al 13,9%. En contraposició al pes específic dels clubs petits a Alemanya és superior (35,2%) al d'aquesta província (27,8%). La importància dels clubs grans a Barcelona s'aguditza quan examinem la gràfica 3 en què s'ha distribuït el nombre total de persones associades segons la mida del club. El 73,3% es concentren en els clubs amb més de 1000 socis i les altres categories queden infrarepresentades sobretot en els clubs més petits que només compten amb el 2% del total de persones associades. A Alemanya, hi ha un repartiment més equilibrat de socis a les quatre categories analitzades.

L'observació important a la qual s'arriba a la llum d'aquestes xifres és que el panorama dels clubs esportius a la província de Barcelona és desequilibrat en favor dels clubs grans. A Alemanya, en canvi, no es pot parlar d'un desequilibri tan accentuat entre unes categories i unes altres. Com ja hem pogut veure amb els arguments exposats a l'inici d'aquest apartat, la diferència en l'estructura dels clubs d'un país i un altre és fonamental. El predomini de clubs grans en el cas espanyol posa de manifest altres característiques en la seva estructura interna, funció social i potencial econòmic i polític. Cal preguntar-se ara pel tipus de club que ofereix un atractiu més gran en el moment actual. Per això, hem escollit com a indicador el nombre de persones que s'han incorporat als clubs en l'últim any. La taula 1 mostra que, tant a Espanya



Gràfica 2. Estructura dels clubs segons mida.



Gràfica 3. Distribució dels socis en les quatre mides.

Tendència del nombre de socis/es	*Mida del club (en núm. de socis/es)*				
	Fins a 100	*101-300*	*301-1.000*	*més de 1.000*	*Global*
Fort retrocés (més del 10 %)	8.8 1.5	2.2 5.3	1.0 3.4	2.0 —	4.2 3.1
Retrocés (3-10 %)	11.0 3.0	8.3 9.6	7.8 13.8	5.9 8.1	9.0 8.6
Variació inapreciable (+/–3 %)	37.6 40.3	52.1 46.8	59.4 44.8	66.0 59.5	49.4 46.5
Augment (3-10 %)	24.6 22.4	27.2 19.1	26.7 19.0	22.2 13.5	25.9 19.1
Fort augment (més 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

Taula 1. Evolució dels/les soci/es en l'últim any, segons tamany dels clubs alemanys (valor superior) i barcelonins (valor inferior). (En percentatges).

Percentatge de...	Mida del club (en núm. de socis/es) fins a 100	101-300	301-1.000	més 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
... Socis/es	5.9 2.1	20.5 8.6	44.0 16.1	29.6 73.2	100.0 100.0
... Increment de socis/es net	14.3 41.8	32.0 26.9	27.2 17.2	25.5 14.1	100.0 100.0

Taula 2. Percentatge de clubs, de soci/es i de l'increment net d'aquests/es en l'últim any, segons mida dels clubs alemanys (valor superior) i barcelonins (valor inferior). (En percentatges).

com a Alemanya, els clubs amb menys de 100 socis són els que creixen més. A Alemanya el 18% d'aquests clubs han incrementat en un 10% el nombre de socis durant l'últim any. I a la província de Barcelona, el resultat encara és més espectacular, ja que l'increment del 10% es registra en un 32,8 d'aquests. En contraposició, els clubs grans tenen un escàs creixement, tot i que a Espanya més que a Alemanya (18,9% enfront un 3,9%).

La taula 1, malgrat tot, pot prestar-se a un error interpretatiu, és a dir, per a un club de menys de 100 membres, un augment del 10% significa comptar amb 10 persones més, mentre que el mateix percentatge en un club de més de 1000 socis representa captar -ne 100, la qual cosa és més difícil. Per això, per confirmar la validesa dels resultats observats en aquesta, hem fet la taula 2 en la qual consta el nombre total de membres nous en cada categoria de clubs sense fer diferències respecte el percentatge de creixement o d'endarreriment. Els resultats són una mica diferents, encara que es mantingui el potencial d'atracció dels clubs petits.

A Alemanya, els clubs amb menys de 300 associats compten amb el 26,4% (5,9% + 20,5%) de totes les persones associades als clubs. En l'últim any, han atret el 46,3% (14,3% + 32%) de les noves adhesions. Els clubs grans, per la seva banda, compten amb el 29,6% dels membres, però en el darrer any només han captat el 25,5% de les noves adhesions.

A la província de Barcelona, el resultat encara és més espectacular. Els clubs amb menys de 100 socis que només compten amb el 2,1% dels membres han captat durant el darrer any el 41,8% dels nous. Pel contrari, els que en tenen més de 1000, que representen el 73,2% del total de les persones associades, només han captat el 14,1% de les noves adhesions.

En els dos casos analitzats, s'obre l'interrogant sobre la possibilitat d'un canvi de tendència en la dinàmica dels clubs, especialment espanyols. Tal i com hem pogut veure amb les dues taules analitzades, pot considerar-se que el dinamisme apreciat als clubs petits pot ser degut a un augment de l'interès de la població per aquests mateixos? Pot considerar-se que compleixen una funció social —de solidaritat, de sentir-se en família, etc.— que els clubs grans, a causa de la complexitat de la seva organització, ja no poden oferir? O potser és que, com que són més petits tenen major capacitat d'adaptació al canvi, d'adaptar-se a les noves tendències de la pràctica esportiva? Les preguntes queden obertes pel moment i és necessari analitzar altres indicadors que permetin, en la mesura que sigui possible, respondre-les.

L'estructura de la població associada

No només és la mida dels clubs, sinó també les característiques de les persones que hi pertanyen és important per conèixer les funcions d'aquests clubs i la capacitat que tenen o no per ser un canal d'incorporació a l'esport de tota la població.

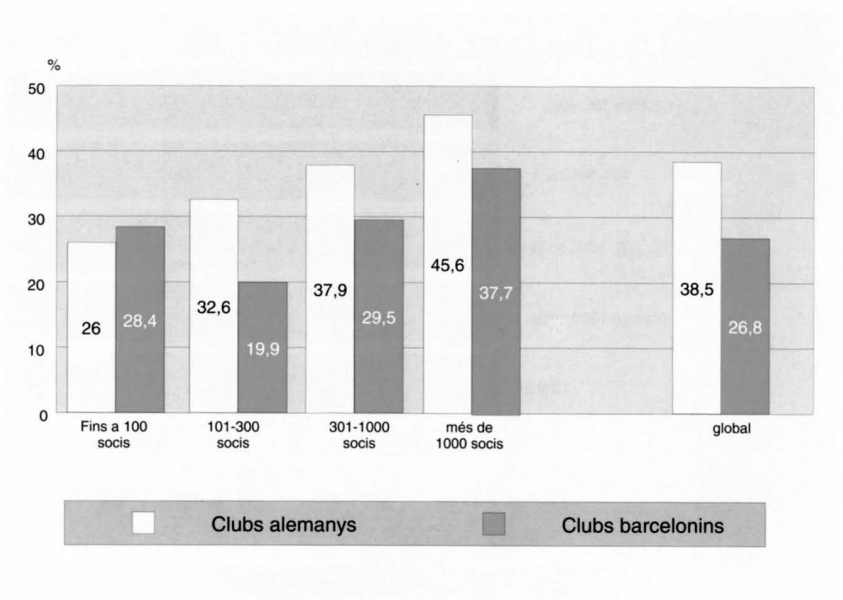
En un club on predominen dones de mitjana edat, es generen unes maneres de fer (cultura organitzadora) i unes ofertes molt diferents a les d'un altre on hi hagi una majoria d'homes joves. I el fet segons el qual un club ha arribat a tenir una composició o una altra va lligat a diferents processos de selecció.

La primera condició per pertànyer a un club és interessar-se per la pràctica esportiva. També practicar, però no sempre un persona associada a un club és esportista, sinó que hi pot haver arribat per motius familiars o socials. En aquest cas, la persona esmentada accedeix al club a través d'un segon tipus de selecció probablement igual o més important que la primera.

El fet de pertànyer a un club requereix també identificar-s'hi, és a dir, a més de pagar una quota, s'ha de sentir simpatia per les persones que el freqüenten, estar d'acord amb els valors que hi predominen i amb les normes de conducta establertes i tenir disponibilitat per participar en les activitats proposades. En qualsevol organització, es genera una cultura organitzadora que pot fer la vida més o menys agradable. Quan l'esmentada organització és el lloc de treball, s'ha d'aprendre a negociar amb la cultura que hi ha; no hi ha cap més opció a menys que es canviï de treball, cosa difícil en els temps en què vivim. En un club esportiu, pel contrari, quan no se sintonitza amb la cultura que hi ha o no s'hi realitza mai una adhesió, es cancel·la l'afiliació en el cas que abans s'hagués fet.

Gràcies a dos dels indicadors que hem escollit per analitzar l'estructura de la població en els clubs —edat i sexe—, s'ha valorat l'homogeneïtat o heterogeneïtat de la seva estructura de població.

En general, els clubs petits tendeixen a ser més homogenis; estan més propers a les seves arrels. És a dir, el constitueixen un grup de persones d'edats semblants i, fins i tot a vegades semblants amb el sexe, per donar lloc a un interès comú. A mesura que el club creix, aquesta homogeneïtat es perd; hi van accedint persones d'un lloc íntim, solidari i s'orienta més cap a l'oferta de serveis. Si aquesta hipòtesi es compleix en els països que estem analitzant, comptarem amb més elements a l'hora d'interpretar les funcions exercides pels clubs en cada un d'aquests.



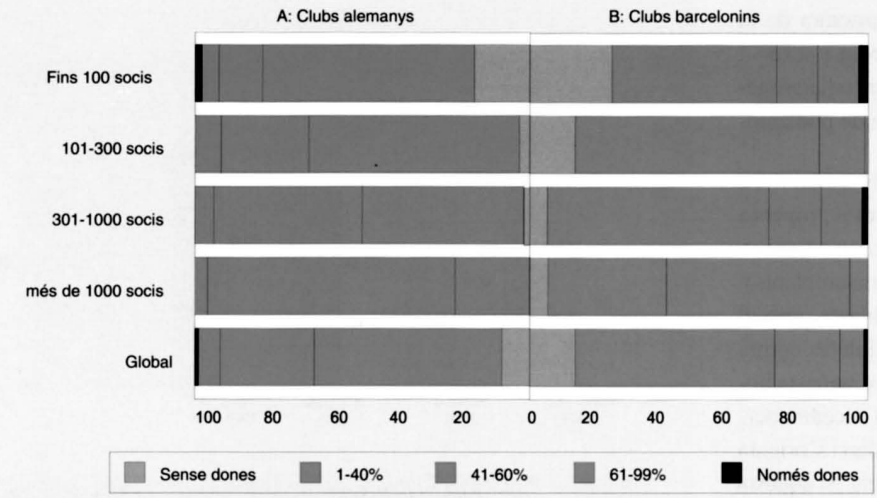
Gràfica 4. Percentatge de dones als clubs alemanys i barcelonins.

En relació a l'estructura de la població, també s'ha analitzant la implantació geogràfica dels clubs i el tipus de socis segons siguin actius o passius. Això és important, ja que segons es tracti d'una localitat petita o gran o d'un club d'una considerable proporció de persones actives o no, la seva funció també pot variar.

El primer indicador escollit per estudiar l'estructura de la població és el percentatge de dones afiliades als clubs (gràfica 4). A Alemanya aquestes representen el 38,5% del total de persones afiliades i a la província de Barcelona, el 26,8%. Investigacions fetes a Alemanya mostren que aquesta inferior participació de les dones als clubs no és només un indicador d'una situació a la societat o la seva participació esportiva en general. Com a exemple, en una investigació sobre l'esport en el sector comercial, es va observar que el 70% de les persones demandants de la seva oferta són dones (Dietrich & Heinemann & Schubert, 1990). L'escassa participació femenina als clubs es deu més aviat a l'escàs atractiu que aquests tenen per a elles.

L'escàs atractiu pot estar relacionat amb diferents aspectes, entre els quals destaquem el tipus d'esport que s'ofereix (modalitats tradicionals i orientades a la competició) i la cultura organitzadora que hi ha que requereix una certa implicació amb la vida del club, la qual cosa no els pot interessar, ja que moltes d'elles ja tenen el seu nucli d'integració en la família i a més, en el treball (en cas que exerceixin alguna activitat professional remunerada). Suggerim que les dones busquen un tipus d'oferta més orientada a rebre un servei, cosa que només és una de les facetes que configuren la vida d'alguns clubs. Això sembla verificar-se en la mateixa gràfica 4, quan analitzem la presència femenina als clubs segons la mida d'aquests.

Als clubs més grans és on la presència femenina és més important. Els clubs amb més de 1000 persones afiliades compten a Alemanya amb el 45,6% de dones i a la província de Barcelona, amb el 37,7%. Pel contrari, aquesta presència es redueix en els menors de 100 socis (26% a Alemanya i 28,4% a la província de Barcelona) i els que compten entre 100 i 300 (32,6% a Alemanya i 19,9% a la província de Barcelona). Hi ha major proporció de dones en els grans. A les pàgines anteriors, ja s'ha justificat el fet que a mesura que la mida del club augmenta, es produeix un lliscament des d'una cultura organitzadora orientada a la solidaritat a una altra més de tipus servei. A més, les dades obtingudes a l'enquesta alemanya també permeten caracteritzar altes aspectes de la cultura organitzadora que van en el mateix sentit. Els clubs petits estan més orientats a modalitats esportives tradicionals competitives. Estudis realitzats en ambdós països sobre la pràctica esportiva femenina posen de manifest l'abast limitat



A: Clubs alemanys

	Fins a 100 s.	101-300 s.	301-1000 s.	més de 1000 s.	Global
Sense dones (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
Només dones (A)	2,20	0,20	0	0	1,20

B: Clubs barcelonins

	Fins a 100 s.	101-300 s.	301-1000 s.	més de 1000 s.	Global
Sense dones (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
Només dones (B)	2,7	0	1,7	0	1,1

Gràfica 5. Distribució dels clubs segona la seva mida i percentatge de dones.

d'aquest model esportiu entre la majoria de la població femenina.

Un indicador complementari de l'anterior i que, a més, permet mostrar diferències entre Alemanya i Espanya és el que figura a la gràfica 5, en la qual s'analitza la distribució dels clubs segons mides i percentatge de dones segons cada un d'ells.

Es manté la tendència que la presència femenina és escassa en els clubs petits. A Alemanya, hi ha un 19,7% de clubs amb menys de 300 socis que no tenen dones i a la província de Barcelona, la dada és encara major, atès que la xifra ascendeix a un 37,7%. I el que és interessant a l'hora de posar en relleu diferències entre països, és que a Alemanya hi ha un 73,9% dels clubs amb més de 1000 socis que compten entre un 41% i un 60% de dones, mentre que a la província de Barcelona, la xifra descendeix en un 54,1%. Tot i que els clubs grans siguin en aquesta província més atractius que els petits per a les dones, en conjunt, el món dels clubs és menys atractiu per a les dones barcelonines que per a les alemanyes.

A Espanya, el grau de participació a les associacions o clubs esportius només assoleix el 35% del total de la població que practica l'esport. El 50% d'aquestes persones està en possessió d'una llicència federativa (García Ferrando, 1994;41). Aquesta última dada es complementa amb les que hem ofert, en el sentit que el món dels clubs espanyols està molt orientat cap a l'esport tradicional que, tal i com hem comentat, no resulta atractiu per a un nombre molt elevat de dones; hauria d'afegir-se potser que no resulta atractiu per a quasi dos terços de la població que practica esport, ja siguin homes o dones.

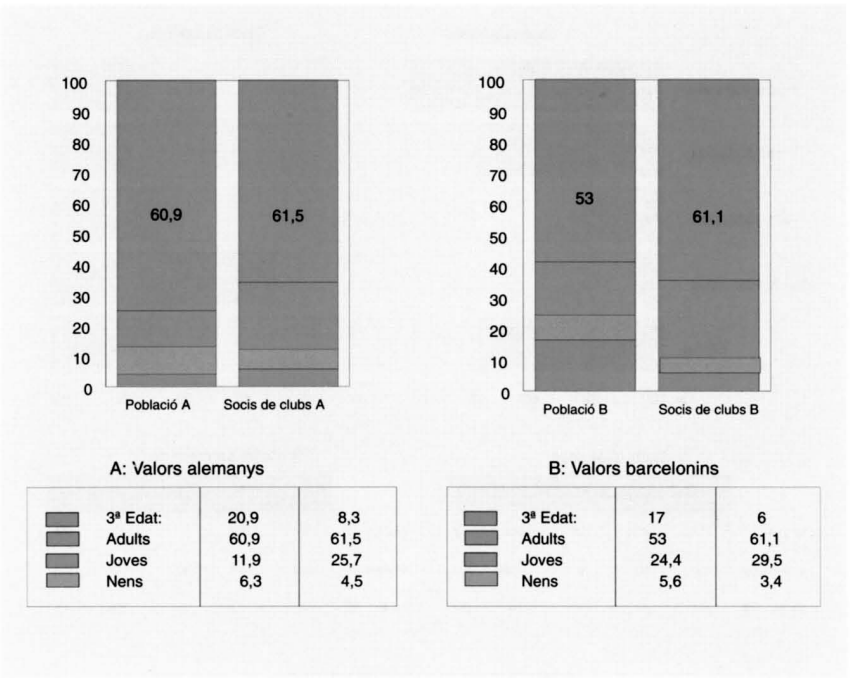
El segon indicador escollit per analitzar l'estructura de la població dels clubs és el de la seva edat. A la gràfica 6, s'ha comparat l'estructura d'edats de la població amb la dels clubs per a ambdós països. Les franges d'edat establertes són les següents: nens/es de 0 a 6 anys; joves de 6 a 18 anys;

adults de 18 a 60 i tercera edat de 60 en endavant.

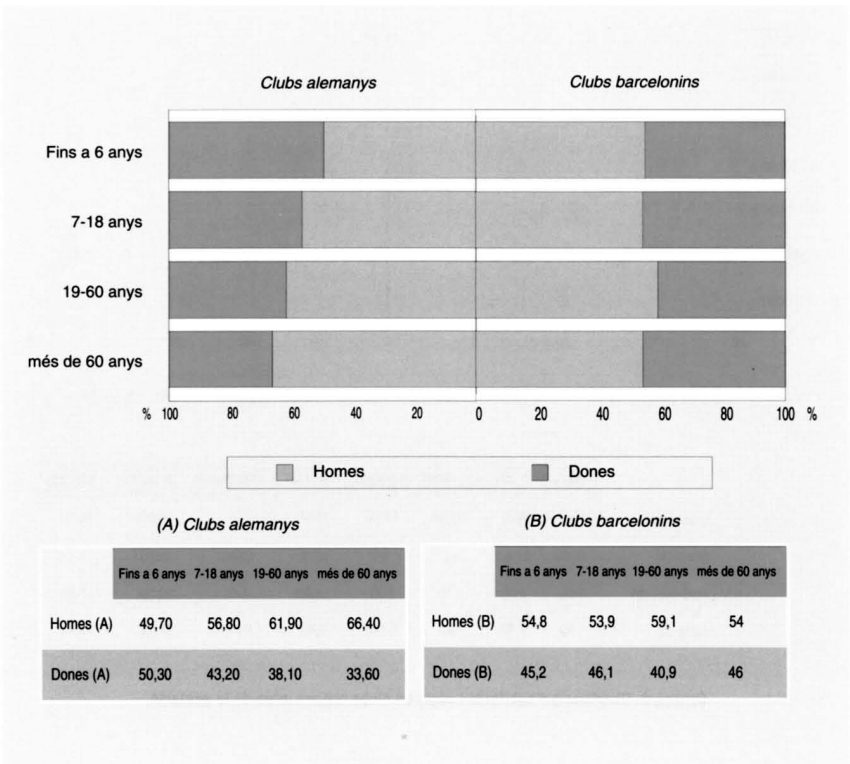
A Alemanya, els clubs atrauen principalment els joves. Aquests són el 11,9% de la població alemanya i als clubs aquesta proporció s'eleva a un 25,7%. No passa el mateix a la província de Barcelona on la proporció de joves als clubs (29,5%) està molt pròxima a la de la població en general (24,4%). Pel contrari, el grup d'edat la proporció del qual és superior als clubs és el dels adults: 53% a la població i 61,1% als clubs.

Les dades per a Barcelona confirmen les aportades per García Ferrando en el seu estudi sobre la pràctica esportiva de la joventut espanyola efectuat el 1993. Un dels aspectes més rellevants és l'escàs interès dels joves per l'associacionisme. Tot i que en aquesta investigació el criteri «jove» s'enquadri en una altra franja d'edat (15-29 anys), les dades poden prendre's a títol orientador. El 20% dels joves que practiquen esport ho fan en el marc d'una associació, mentre que el 62% del mateix col·lectiu mai ha pertangut a cap d'elles. A més, el 69% dels joves d'entre 15 i 29 anys diuen que no és necessari pertànyer a cap associació per fer esport. En realitat, només s'associen aquells per als quals l'associació té un sentit que és el de l'organització de competicions en la majoria de casos. I només un 22% dels joves que practiquen esport a Espanya ho fan participant en lligues nacionals o regionals. Així doncs, tot sembla indicar que els clubs esportius de la província de Barcelona no només no són atractius per a les dones, sinó que tampoc ho són per a una elevada proporció de gent jove.

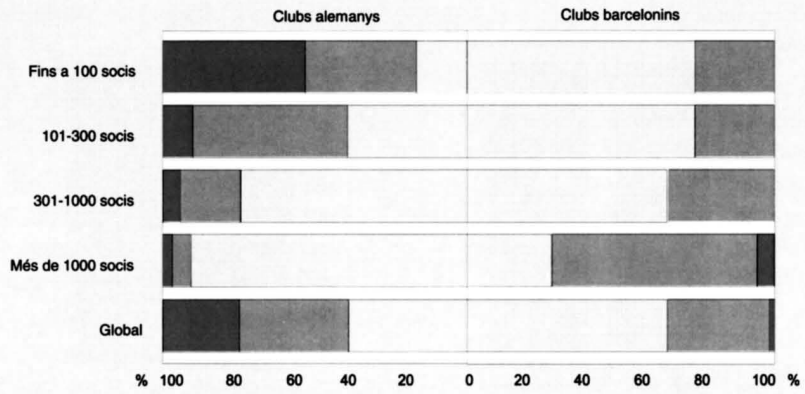
Aquest caràcter selectiu —en raó de l'edat i el sexe— dels clubs barcelonins queda confirmat a les gràfiques 7



Gràfica 6. Estructura d'edat de la població i dels clubs en Alemanya i Barcelona.



Gràfica 7. Distribució dels grups d'edat als clubs segons sexe.



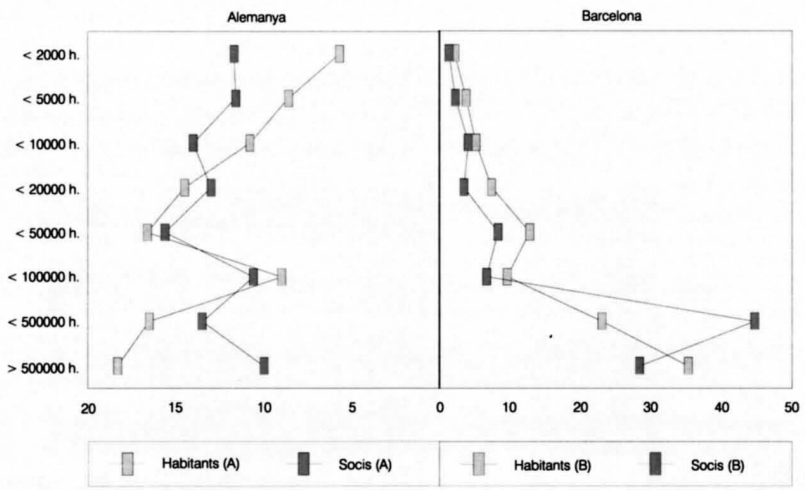
A: Clubs alemanys

	Fins a 100 s.	101-300 s.	301-1000 s.	Més de 1000 s.	Global
Baixa (A)	11,4	44,4	75,2	94,3	43,4
Mitjana (A)	45,9	48,5	22	3,8	38,4
Alta (A)	42,8	7,2	2,8	1,9	18,2

B: Clubs barcelonins

	Fins a 100 s.	101-300 s.	301-1000 s.	Més de 1000 s.	Global
Baixa (B)	78,4	78,4	70,7	27	69,5
Mitjana (B)	21,6	21,6	29,3	64,9	29,3
Alta (B)	0	0	0	8,1	1,1

Gràfica 8. Grau d'homogeneïtat als clubs.



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

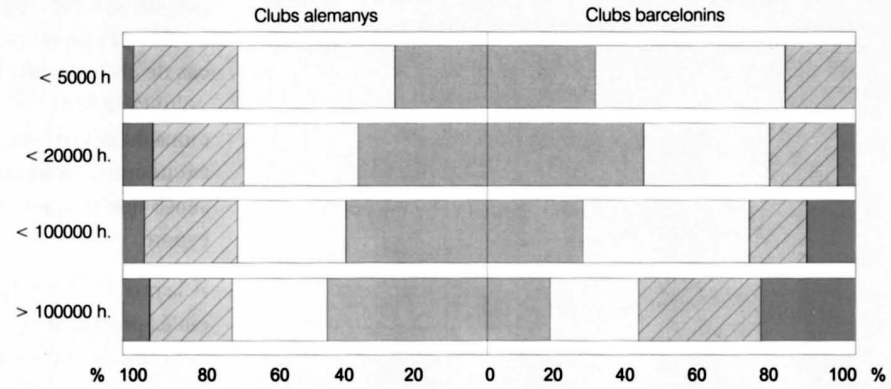
Gràfica 9. Distribució d'habitants i socis de clubs segons mida de la població.

i 8. La primera mostra la distribució dels grups d'edat segons el sexe en els dos casos que es comparen. Encara que sempre s'aprecia major presència masculina, és important observar un canvi de tendència per al cas alemany. Això és, si a partir dels 18 anys les diferències entre ambdós sexes són grans, per sota d'aquesta edat hi ha una tendència a la igualació, especialment per sota dels 6 anys quan les nenes (50,3%) superen els nens (49,7%). Davant d'aquesta dada, es pot pressuposar que s'està produint un canvi de tendència i que, en el futur, els clubs alemanys seran més oberts a la socialització femenina. No s'observa el mateix a la província de Barcelona on per a tots els grups d'edat es manté una diferència important entre homes i dones en favor dels primers.

La gràfica 8 continua aquesta tendència. En aquesta, hi figura el grau d'homogeneïtat dels clubs construït a partir de les variables edat i sexe (10). Un club amb un alt grau d'homogeneïtat té un tipus de població uniforme, cosa que el fa més restrictiu. Per adherir-s'hi, cal simpatitzar amb els seus components i un requisit important per això és sintonitzar amb el seu sistema de valors. Quant més homogenis siguin aquests valors, menys possibilitats hi ha de convèncer un públic ampli.

D'entrada, la gràfica confon perquè els clubs alemanys tenen un grau d'homogeneïtat alta i mitjana superior als espanyols (18,2 i 38,4 i 1,1 i 29,3 respectivament). Això sembla contradictori amb el fet que els clubs alemanys són més atractius per a les dones i gent jove perquè els fa més oberts. El que passa és que *cada* club alemany és més homogeni, però, en el seu conjunt, el *sis-*

(10) Per al detall metodològic de la construcció d'aquest indicador vegeu Heinemann & Schubert, 1994: 139.



A: Clubs alemanys

	<5000 h.	<20000 h.	<100000 h.	<100000 h.
Fins a 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
Més de 1000 s. (A)	1,8	7,3	6,1	7,2

B: Clubs barcelonins

	<5000 h.	<20000 h.	<100000 h.	<100000 h.
Fins a 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
Més de 1000 s. (B)	0	3,1	13	25,9

Gràfica 10. Distribució dels clubs segons la seva mida i el de la població.

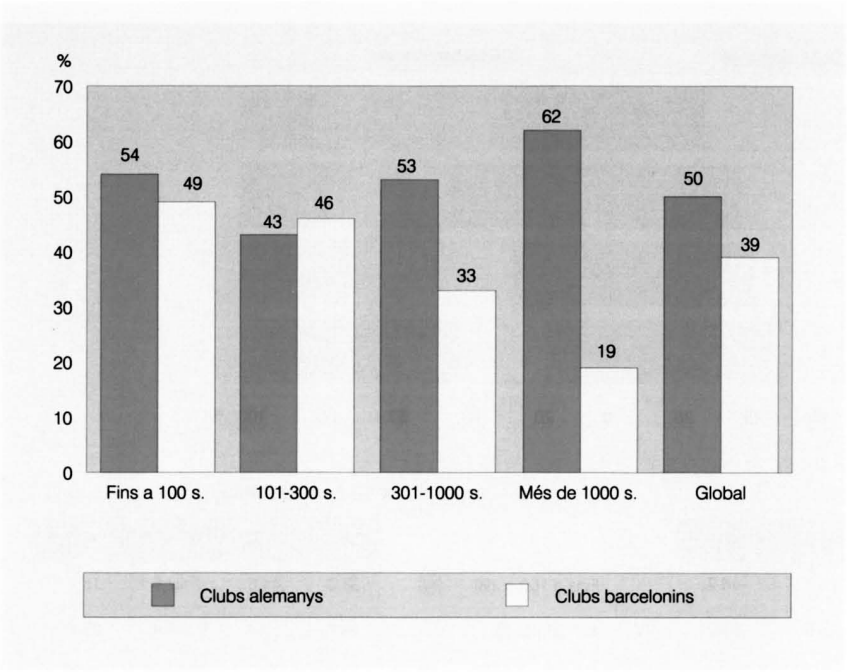
tema de clubs és més obert, és a dir, hi ha tipus més diferenciats de clubs, cosa que permet que s'adaptin a interessos i motivacions més variats. A Espanya, pel contrari, el sistema de clubs és més selectiu (d'aquí que hi hagi una proporció inferior de dones i gent jove), però cada club —si la seva oferta concreta no representa un obstacle— és més obert, més heterogeni. Aquestes diferències tenen a veure amb les funcions exercides pels clubs en un país i en un altre. En el propers apartats, s'ofereixen més dades per anar-les caracteritzant.

Per últim, tal i com hem apuntat, és important ara veure la implantació geogràfica dels clubs. Per això, hem fet dues gràfiques, la primera de les quals recull la distribució dels habitants i dels socis de club segons la mida de la població (gràfica 9).

Hi ha diferències fonamentals en els dos casos que comparem. A Alemanya, els clubs són un fenomen de petites aglomeracions. Així, per exemple, els menors de 2000 habitants compten amb el 5,7% de la població i, en canvi, l'11,7% del total de persones són associades a clubs. Si agrupem les dades per poblacions de menys de 50.000 habitants, resulta que agrupen el 56,2% de la població alemanya i el 65,9% dels socis de clubs. En canvi, a les grans ciutats, es concentra el 18,3% de la població i només el 10% són persones afiliades als clubs.

A la província de Barcelona, els resultats són molt diferents excepte en el cas de les grans ciutats on la situació és semblant a Alemanya. La major proporció de socis es concentra a les poblacions d'entre 100.000 i 500.000 habitants (44,7%) que, d'altra banda compten amb el 23,1% de la població. Si observem les dades recollides, els clubs no són un fenomen tan arrelat a les poblacions petites com en el cas de l'alemany. Així, la població resident a localitats menors de 50.000 habitants és el 31,9% del total i el nombre de persones afiliades a clubs és del 20,1%. A Alemanya, els clubs tenen en aquestes petites poblacions funcions que surten de l'àmbit esportiu: són centres de cultura, de lleure, lloc de trobada de la localitat, etc. No sembla que a Barcelona tinguin aquesta funció, almenys amb les mateixes proporcions que a Alemanya.

La segona gràfica elaborada és la que distribueix els clubs segons la seva mida i el de la població (gràfica 10). Els resultats més rellevants per al cas alemany són que els clubs petits predomi-



Gràfica 11. Percentatge de socis actius als clubs alemanys i barcelonins.

nen a les ciutats grans (46,2%) i els mitjans-petits (se'ls anomena els clubs típics del poble «tipische Ort-vereine») a les poblacions inferiors a 5000 habitants (43,6%). Els arguments interpretatius que s'ofereixen són que el club petit permet sortir de l'anonimat a les ciutats grans i el mitjà-petit ofereix una oferta esportiva més àmplia allí on el sector comercial no troba condicions objectives favorables d'implantació, és a dir, les petites localitats. A la província de Barcelona, els resultats són diferents.

Els clubs amb més de 300 socis —que qualifiquem de grans i mitjans-grans— són a les ciutats de més de 100.000 habitants (29,6% + 25,9%), els petits a les poblacions d'entre 5000 i 20.000 habitants (44,6%) i els mitjans-petits a les de menys de 100.000 (44,4%) i en les de menys de 5000 (48,7%). Aquesta última dada és l'única que coincideix amb Alemanya. Cal preguntar-se si a la província de Barcelona els clubs grans compleixen funcions diferents del cas alemany. Per això, la gràfica 11 on figura el percentatge de socis actius als clubs de cada un dels àmbits analitzats pot donar alguna resposta.

Es considera soci actiu aquell que fa esport en el marc del club almenys un cop a la setmana. Els socis passius són aquelles persones que no compleixen amb aquest requisit, però que segueixen estant afiliades al club per altres motius d'entre els quals destaca el seu paper socialitzador.

En conjunt és important destacar que ser membre d'un club no implica necessàriament practicar-hi esport regular. Així a Alemanya només hi ha un 50% dels socis actius i, malgrat tot, a la província de Barcelona, un 39%. Aquesta proporció, tot i així, varia segons la mida del club. A Alemanya, el percentatge de socis actius augmenta als clubs grans. Això reafirma el paper socialitzador dels clubs petits on les persones troben alguna cosa més que un lloc per practicar esport. Es dóna el cas de clubs en què hi ha persones que voluntàriament hi assumeixen funcions de gestió (organització de festes, excursions, activitats culturals, etc.) sense que per això hagin de practicar esport.

A la província de Barcelona, la tendència és pràcticament la contrària, ja que és als clubs grans on hi ha menor nombre de socis actius (19%). Aquesta nova dada confirma la idea que ha anat apareixent fins ara segons la qual els clubs d'Alemanya i els de la província de Barcelona no només tenen estructures diferents, sinó que aquestes responen a funcions socials diferents. L'anàlisi de les ofertes realitzades per aquests clubs ajuda a avançar en aquest sentit.

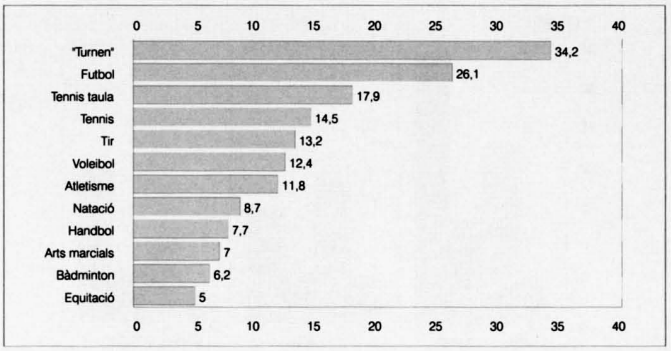
Les ofertes

A Alemanya el conjunt dels seus clubs ofereix activitats en 240 modalitats esportives. Malgrat tot, només dotze superen el 5% de l'oferta existent (gràfica 12a); el potencial d'oferta dels clubs per a les altres activitats és molt reduït. A la província de Barcelona succeeix el mateix, perquè també només dotze modalitats esportives són ofertes per més del 5% dels clubs (gràfica 12b).

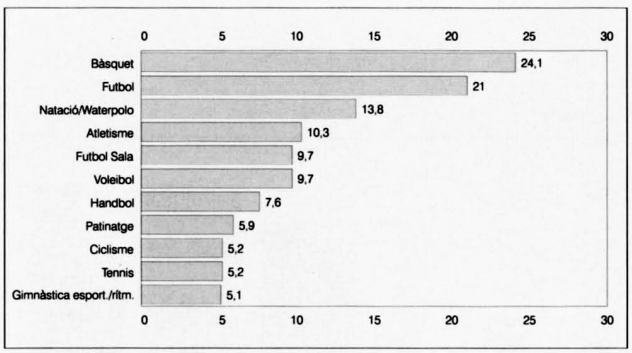
Una observació important en relació a les dotze ofertes principals dels clubs alemanys és que la meitat d'elles no són exclusives d'aquests, sinó que també formen part de l'oferta típicament comercial. D'una banda, la dada posa de manifest la capacitat dels clubs per adaptar-se a les evolucions de la demanda, però d'altra banda, les situa en competència amb el sector comercial. A Alemanya la qüestió està plantejant seriosos problemes de legitimació del paper

dels clubs, atès que aquests reben subvencions i gaudeixen d'avantatges fiscals que els permeten fer una oferta més econòmica que les empreses comercials, les quals no reben cap tipus d'ajut (11). De totes maneres i malgrat el debat que aquesta evolució suscita, el cert és que si analitzem les ofertes dels clubs alemanys, es pot observar una tendència mitjançant la qual s'adapten a noves tendències de la demanda, la qual és una legitimació positiva de cara a la funció social que desenvolupen. A la província de Barcelona, els clubs fan una oferta més tradicional, menys adaptada al conjunt de la demanda actual. Si es compara la llista dels esports més practicats a Catalunya durant l'any 90 (Secretaria general de l'esport, 1995:22) amb la dels esports oferts pels clubs, es pot veure que aquesta última es correspon amb esports més antics i que no són, precisament, els més practicats en l'actualitat (taula 3) (12). Es podria dir que els esports més assimilables als oferts en el sector comercial són el tennis i l'àmplia gamma d'activitats que s'engloba sota l'apartat de gimnàstica (manteniment, aeròbic, fitness...). Es tracta precisament dels dos últims de la llista de dotze. La resta d'esports són esports que entren en la categoria de tradicionals perquè són els més antics i els més orientats en la seva filosofia performance. La gràfica 12b confirma, per tant, el caràcter selectiu de l'oferta feta pels clubs a la província de Barcelona.

Ara bé, pot considerar-se que, encara que es tracti de situacions dife-



Gràfica 12a. Modalitats esportives més rellevants (clubs alemanys) (% respecte del total de clubs).



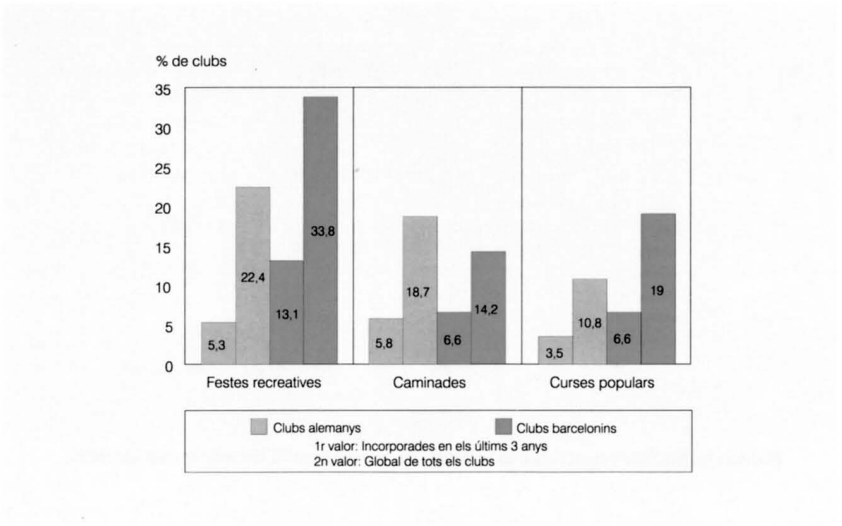
Gràfica 12b. Modalitats esportives més rellevants (clubs barcelonins) (% respecte del total de clubs).

Pràctica de la població		*Oferta dels clubs*	
Natació	23,5	Bàsquet	24,1
Caminar	21,0	Futbol	21,0
Billar	16,3	Natació/Waterpolo	13,8
Gim. de manteniment	12,7	Atletisme	10,3
Bàsquet	10,7	Futbol sala	9,7
Tennis	10,5	Voleibol	9,7
Excursionisme	10,4	Handbol	7,6
Esquí	8,8	Patinatge	5,9
Jogging	8,6	Ciclisme	5,2
Ciclisme recreatiu	8,4	Tennis	5,2
Futbol	8,2	Gim. esportiva/rítmica	5,1

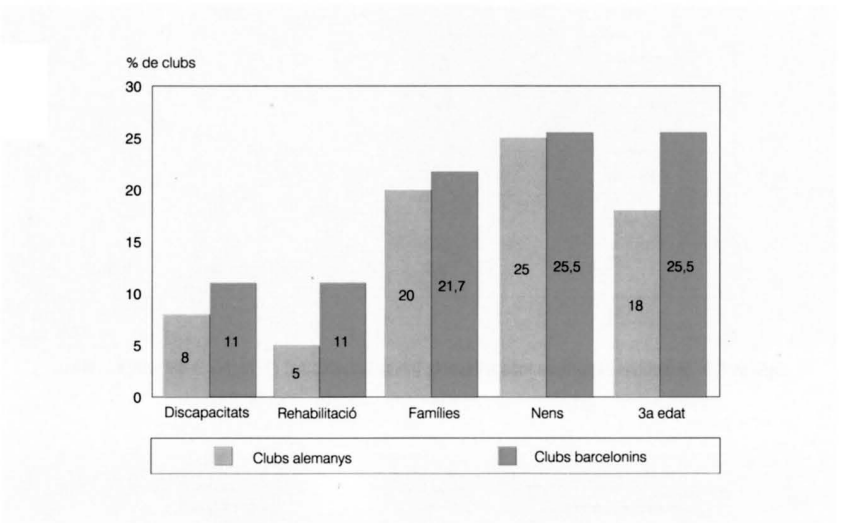
Taula 3. Esports més practicats a Catalunya i esports oferts per les associacions esportives (%).

(11) A Espanya, els clubs esportius no poden rebre donacions amb la mateixa finalitat que els alemanys. La Llei d'associacions voluntàries a Espanya és de l'any 1964 i no és tan avantatjosa per als clubs com l'alemanya. A més, la nova Llei de fundacions i incentius fiscals tampoc ajuda. Per tal que una donació a una associació voluntària desgravi, cal que abans aquesta sigui declarada d'utilitat pública. Això és molt difícil i requereix d'uns complicat tràmits administratius que obstaculitzen l'èxit de moltes iniciatives, per la qual cosa poques són les associacions esportives que hagin tingut èxit en els seus intents.

(12) La comparació s'ha de prendre a títol orientador, ja que no tenim la llista d'esports més practicats a la província de Barcelona.



Gràfica 13. Activitats esportives addicionals ofertes pels clubs alemanys y barcelonins.



Gràfica 14. Ofertes dirigides a grups concrets.

els de la província de Barcelona estan perdent legitimitat? En què es diferencien del sector comercial per al cas alemany? Tenen altres particularitats referides a l'oferta que facin pensar en tendències de canvi en el cas de Barcelona? La resposta pot trobar-se quan analitzem les tres ofertes efectuades per aquests. A la gràfica 13 figuren les ofertes esportives addicionals efectuades pels clubs i aquesta indica a més el seu percentatge que han estat incorporades en els últims tres anys.

A Alemanya, però sobretot a la província de Barcelona, l'activitat esportiva addicional més comuna són les festes d'esport recreatiu (en alemany, «Spiel Sport Feste»). La dada que crida més l'atenció és el «boom» d'aquestes festes a Barcelona des de fa tres anys i aquesta ha permès superar l'oferta alemanya d'una manera molt notòria. Els esforços divulgadors de les institucions i persones interessades en l'esport per a tothom semblen haver donar els seus fruits.

Així mateix, aquest interès per ampliar el perfil de les persones que practiquen esport queda reflectit a la gràfica 14 on figuren les ofertes dirigides a grups específics.

Proporcionalment, els clubs de la província de Barcelona fan més oferta a aquests grups que els alemanys, en especial la dirigida a la població infantil i a la tercera edat.

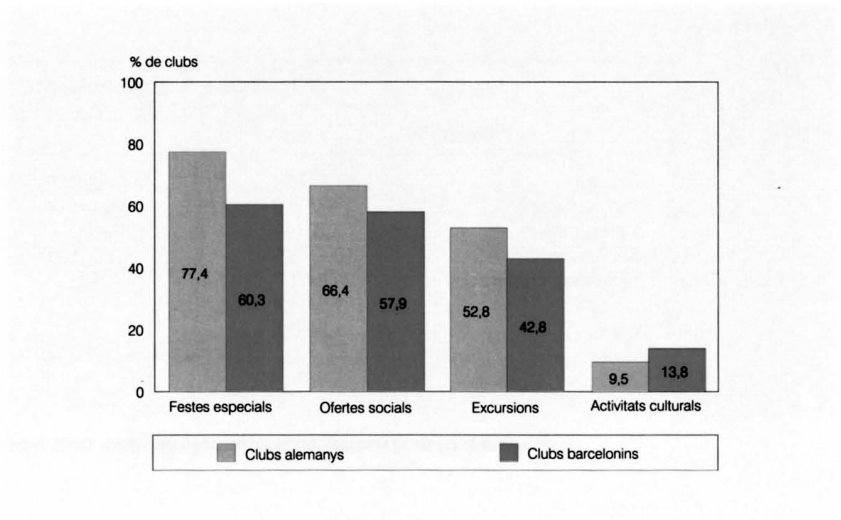
Per últim, l'especificitat dels clubs enfront a l'oferta comercial també pot ser valorada a partir de les ofertes no esportives que fan (gràfica 15). Les festes especials són la principal activitat, tant a Alemanya com a Barcelona (77,4% i 60,3% respectivament), però una elevada proporció de clubs també ofereixen altres tipus d'activitat social (menjar després del partit, jocs de saló, etc.) i excursions. La proporció de clubs que ofereixen activitats culturals és petita en ambdós països.

Així doncs, tot i que de manera diferent, l'anàlisi de l'oferta feta pels clubs permet veure que, encara que selectius de partida, en els darrers temps d'observen (més a Alemanya que a Espanya) indicis de canvi que fan pensar en una reacció del sector associatiu voluntari per adaptar-se a les noves demandes de l'esport actual i mantenir així un espai ben definit en el món de les organitzacions esportives.

Els recursos econòmics

L'anàlisi dels recursos serveix per acabar de perfilar la situació dels clubs, així com els anteriors indicadors són reveladors d'aquesta.

En efecte, les diferències que s'han anat perfilant enter Alemanya i la província de Barcelona acaben per fer-se evidents en aquest apartat. Recordem que: 1) en síntesi, a Alemanya predominen els clubs petits (menys de 100 persones associades) o els grans (més de 1000), mentre que a la província de Barcelona, els clubs grans tenen major importància; 2) el grau d'homogeneïtat dels clubs alemanys és inferior al dels de Barcelona on els clubs són més homogenis en favor d'una elevada representació masculina i amb la majoria d'entre 18 i 60 anys; i 3) l'oferta d'activitats esportives als clubs alemanys tenen algunes semblances amb la que es realitza en el sector comercial, mentre que a Barcelona és de tipus més tradicional amb menors interferències amb l'esmentat sector. Els clubs de Barcelona es dirigeixen a un públic més restringit i, atès que predominen els clubs grans, podem suposar —si partim de teories que hi ha al respecte— que estan més orientats a sonar un servei que a ser llocs de sociabilitat. L'anàlisi dels recursos econòmics confirma aquesta tendència.



Gràfica 15. Ofertes addicionals no esportives dels clubs.

Ptes. anuals per membre			
Ingressos		*Despeses*	
Quotes		Administració	
Total socis	7.055,— / 9.442,—	Total socis	1.190,— / 861,—
Socis actius	17.425,— / 20.546,—	Socis actius	3.315,— / 7.323,—
Patrocinadors		Esportius	
Total socis	— / 2.872,—	Total socis	9.010,— / 13.465,—
Socis actius	— / 12.277,—	Socis actius	22.185,— / 36.322,—
Donacions		Taxes	
Total socis	1.615,— / —	Total socis	1.995,— / 2.556,—
Socis actius	4.080,— / —	Socis actius	5.015,— / 6.830,—
Subvencions		Despeses de capital	
Total socis	1.785,— / 2.872,—	Total socis	1.530,— / 374,—
Socis actius	4.165,— / 5.051,—	Socis actius	4.080,— / 954,—
Ingressos comercials			
Total socis	6.035,— / 7.387,—		
Socis actius	16.235,— / 17.248,—		

Taula 4. Pressupost del club atribuït a cada membre (clubs alemanys i barcelonins) (en ptes. anuals per membre).

A la taula 4, hi figuren els ingressos i despeses atribuïbles a cada soci dels clubs alemanys i de la província de Barcelona desagregats en diferents conceptes. A tots els apartats, els diners que s'atribueixen a cada persona, tant si són ingressos com despeses, és superior a Barcelona. És a dir, els clubs de la província de Barcelona estan més «monetaritzats», depenen més dels diners que els d'Alemanya. Això, malgrat tot no ha de portar a aquestes interpretacions errònies:

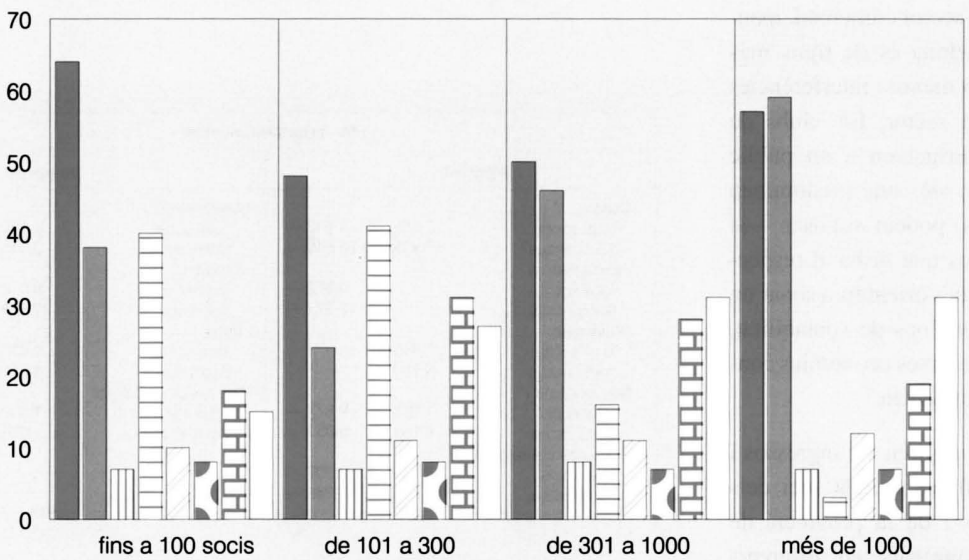
- no necessàriament són més rics en termes econòmics, perquè si bé els ingressos per persona són majors, també ho són les despeses.

- tampoc han de ser més rics en termes de recursos, perquè una economia de les organitzacions esportives voluntàries ha d'incloure diners i temps (Heinemann, 1992; 1995a; 1995b). En el càlcul dels recursos és imprescindible calcular el valor en diners del temps dels voluntaris. Només així es pot saber el volum real dels recursos d'un club (13).

(13) Per motius aliens a la nostra voluntat, en el moment de publicar el present article encara no estem en condicions d'oferir l'anàlisi del personal —voluntari o professional— dels clubs a la província de Barcelona.

% respecte el total del presupost			
Ingressos		*Despeses*	
Quotes	57,4/44,1	Administració	7,2/ 4,5
Patrocinadors	—/ 9,8	Esportius	57,5/68,2
Donacions	7,3/ —	Taxes	18,1/16,2
Subvencions	10,7/ 6,5	Despeses de capital	7,0/ 1,1
Ingressos comercials	24,8/31,7	Altres	2,3/ 4,3
Crèdits	1,0/ 4,4		
Altres	1,5/ 3,5		

Taula 5. Distribució del pressupost (Clubs alemanys i barcelonins) (en % respecte al total del pressupost).



	fins a 100 socis	de 101 a 300	de 301 a 1000	mes de 1000
Quotes: Alemanya (A)	64	48	50	57
Quotes: Barcelona (B)	38	24	46	59
Donacions: A	7	7	8	7
Patrocinadors: B	40	41	16	3
Subvencions: A	10	11	11	12
Subvencions: B	8	8	7	7
Ingressos comercials: A	18	31	28	19
Ingressos comercials: B	15	27	31	31

Gràfica 16. Distribució dels ingressos segons la mida del club.



D'una altra banda, la distribució dels ingressos i despeses és també molt diferent (taula 5). El principal recurs econòmic dels clubs alemanys són les quotes dels membres (57,4%) que superen àmpliament qualsevol altra forma d'ingressos. A Barcelona, les quotes representen com a mitjana un 44,1% dels ingressos dels clubs, xifra que es troba molt propera a la suma d'«espònsors / subvencions / ingressos comercial», la qual puja un 48% contra un 35,5% del cas alemany (14). Segons Heinemann i Horch (1991), aquesta dependència del club d'agents externs l'obliga a sotmetre's a les exigències d'aquests. En el cas de la província de Barcelona, un club no pot funcionar segons criteris interns, però ha d'adaptar-se als que li vinguin imposats pels agents que contribueixen en una mitjana del 48% al seu pressupost anual. A la gràfica 16, on es fa l'anàlisi desagregada segons la mida del club, quest fenomen es percep amb claredat.

A Alemanya, la suma de les quotes dels membres més les donacions —que, segons el que hem explicat fins ara, representa que el club es finança a si mateix sense cap intervenció de tercers— supera en tots els casos el 50% dels ingressos. A la província de Barcelona, això només passa en el cas dels clubs amb més de 1000 associats i ja veurem com aquesta dada ha d'interpretar-se d'una manera diferent al cas alemany. En conjunt, els clubs de Barcelona són molt més dependents dels espònsors, les subvencions i dels ingressos que procedeixen de les activitats comercials que generen; el pes d'uns o altres varia segons la mida del club.

Els clubs petits (fins a 100 membres i de 101 a 300) depenen més dels espònsors que de les activitats comercials. A partir de 300 socis, l'esponsorització disminueix i el pes de les activitats comercials assoleix els valors màxims (31%). Els esmentats ingressos es combinen en el cas dels clubs grans amb un 59% dels ingressos que provenen de les quotes dels associats. Aquestes dades mereixen dues consideracions d'interès.

- Els clubs petits són extremadament dependents de terceres parts i, en especial, els que tenen entre 101 i 300 socis, ja que la suma d'espònsors i activitats comercials assoleix el 68% dels ingressos. Si aquests clubs s'orienten a la preparació d'equips que participen en competicions —tal i com sembla deduir-se de totes les dades exposades en els apartats anteriors— estan totalment sotmesos a l'èxit d'aquests, ja que si no, els espònsors retiren els seus ajuts i les activitats comercials generades al voltant de l'èxit dels equips es redueixen. D'aquesta manera, el club té com a servitud mantenir i millorar els seus nivells de performance sense parar. Legitima la seva existència pel rendiment dels seus equips i això és el que permet generar els ingressos necessaris per a la preparació d'aquests, els quals superen àmpliament els diners generats mitjançant les quotes de les persones associades.

- Els clubs grans tenen menys espònsors i una major proporció d'ingressos derivats d'activitats comercials i ingressos per quotes de persones associades. El 31% d'ingressos per activitats comercials també és indicador de dependència de tercers. En aquest cas, malgrat tot, el tipus de servei ofert no és probablement tant el de la preparació per a la competició com el de l'organització d'activitats que atreguin persones. Aquestes persones s'adhereixen al club pel servei que dóna. En realitat, és probable que es tracti més de persones «abonades» que «associades» (15); d'aquí la suma tan elevada d'ingressos per quotes.

Com a resum de l'apartat destinat a l'anàlisi dels recursos econòmics dels clubs, observem que els alemanys són més autosuficients que els de la província de Barcelona. En ella, els clubs depenen més d'agents externs, com ara les subvencions d'institucions públiques, però sobretot els espònsors i les activitats comercials es veuen obligats a generar per poder mantenir les opcions organitzadores efectuades, com ara el rendiment dels equips per als clubs petits i mitjans-petits i el servei d'«abonats» per als mitjans-grans i grans.

Aquest resultat, juntament amb els que hem anat obtenint quan analitzàvem altres aspectes relatius a l'estructura dels clubs, ens ha permès efectuar una valoració sobre les diferències entre els clubs alemanys i els de la província de Barcelona així com el sentit d'aquestes.

---

(14) Per al cas alemany, no es consideren les donacions com a provinents d'agents externs, ja que procedeixen majoritàriament dels propis associats. A Alemanya, la Llei d'associacions voluntàries afavoreix les donacions a aquestes, ja que serveixen per reduir impostos. El costum de fer donacions als clubs esportius està molt estesa.

(15) De fet, ja hi ha clubs grans coneguts pel tipus de servei que ofereixen que distingeixen entre persones «abonades» i persones «associades».

Conclusions: club esportiu, globalització, arranjaments institucionals i societat

Al segon apartat d'aquest article justificàvem l'interès d'un estudi comparatiu sobre clubs esportius a Alemanya i a Espanya per diferents preguntes d'interès sociològic, pràctic i de futur. Després de les anàlisis de les dades que hem efectuat, donarem una resposta a cadascuna de les preguntes formulades.

La primera d'elles es referia al debat sobre el procés de globalització. En concret, havíem d'examinar si la situació dels clubs a Alemanya i a la província de Barcelona feia pensar en l'esmentat procés. La nostra pregunta és negativa; la situació dels clubs en un lloc o en un altre és molt diferent.

La diferència principal que s'ha observat entre els clubs alemanys i barcelonins és que els primers tenen un major grau de penetració social que els segons. És a dir, els «Verein» alemanys tenen molta importància per al cultiu de les relacions socials, són llocs de sociabilitat. Les raons històriques de la seva gènesi —que ja hem descrit a les primeres pàgines d'aquest article— s'han anat mantenint i segueixen tenint una importància molt gran en la trama alemanya de les relacions socials. Els clubs tenen mides molt variades i els petits tenen gran importància en el conjunt d'aquests; un club petit afavoreix el contacte humà. Encara que amb un predomini d'homes joves, la seva homogeneïtat no és tan gran com en el cas barceloní, cosa que reafirma aquest caràcter socialitzant dels clubs. Ofereixen una oferta esportiva que connecta parcialment amb les tendències actuals de la demanda; això planteja certs problemes de competència enfront el sector comercial, però, al mateix temps, els fa més atractius per als diferents públics diversos, més integradors. Per últim, els clubs tenen una gran autosuficiència econòmica gràcies al fet que són més independents de terceres parts i, per tant, tenen una capacitat més gran per adaptar-se als desitjos dels seus membres.

L'espai ocupat pels clubs en el panorama esportiu de la província de Barcelona és més restringit. La distribució dels clubs segons les seves mides és més desequilibrada que a Alemanya i tenen una major importància els clubs grans. El dinamisme, pel que fa a la captació de nous associats durant l'últim any, correspon als clubs petits; aquesta dada és de les poques que coincideixen amb el cas alemany. Tenen un grau d'homogeneïtat molt alt, ja que es composen principalment d'homes adults (a partir dels 18 anys). La seva oferta quasi no coincideix amb la de les tendències de la demanda; té més relació amb els esports anomenats tradicionals, fet que els fa més selectius i menys atractius per a amplis grups de població, però, al mateix temps, tenen un espai molt més definit que no es confon, per exemple, amb l'oferta comercial. Malgrat tot, l'anàlisi dels seus recursos econòmics mostra major dependència de tercers que els clubs alemanys. En cap dels tipus analitzats, els ingressos derivats de les quotes superen el 50% dels recursos.

Com poden ser interpretades aquestes diferències? És necessari que ens remetem a les altres dues preguntes que formulàvem al principi de l'article. La primera d'elles consistia a saber si darrera de les aparences formals comunes la cultura organitzadora que hi ha als clubs i l'espai ocupat en el panorama esportiu són semblants.

Podem dir, que l'única cosa que tenen en comú són les aparences formals, però que, darrera d'elles, hi ha diferències fonamentals que expliquem a continuació.

Els orígens dels clubs en ambdós països són molt diferents. Ja hem comentat al principi de l'article com els «Vereine» alemanys es fonamenten en la filosofia del moviment «Turnen» que rebutja la competició i la performance i proposa altres formes de cultiu del cos i de l'esperit mitjançant els quals les persones estableixen relacions d'amistat.

Encara que en els orígens de l'esport a Catalunya també hi ha la confluència d'altres tradicions (l'excursionisme, les pràctiques de la noblesa, la filosofia del cos dels anarquistes, etc.), el model anglès —el de la competició i la performance— no va ser rebutjat, sinó que va ser acollit per la burgesia ascendent i d'una manera progressiva, també per les incipients classes mitjanes i treballadores. Va ser un model que es va anar imposant i al qual se li atribuïa una imatge de modernitat, democràcia i progressisme en un país submergit en fortes tensions polítiques. És un model que ha arribat fins als nostres dies i que segueix sent la filosofia bàsica dels idearis dels clubs.

Per una altra banda, també hem vist a la gràfica 1 com els clubs de la província de Barcelona, a diferència dels alemanys, són creats principalment en un moment històric (després de 1975) en un moment en què l'Estat i el sector comercial ja han mostrat el seu interès per l'esport. Esport i club no van lligats com a Alemanya, sinó que els clubs han de trobar un espai propi en un panorama esportiu i institucional definit amb antelació. El model de club no és «inventat» no-



més pel moviment voluntari com succeeix a Alemanya durant el segle XIX, sinó que també intervenen en la seva configuració el sector públic i el comercial; ha d'actuar en un espai definit amb antelació.

Les diferències empíriques observades reflecteixen aquests punts de partida diferents que s'han anat consolidant amb el pas dels anys. Els clubs alemanys segueixen cultivant les relacions socials més enllà del rendiment esportiu i aquest és el seu objectiu principal; els de Barcelona, en canvi, es regeixen per la lògica de la performance que cada dia imposa majors exigències (tècniques, assistència mèdica i psicològica, professionalització dels atletes, etc.), la qual cosa explica la necessitat de buscar finançament extern.

Es dirà que la interpretació que es refereix als orígens històrics diferents a la província de Barcelona només pot ser vàlida per als clubs petits i mitjans-petits. Malgrat tot, ¿què passa amb els mitjans-grans o grans que semblen estar cada cop més orientats cap a empreses de serveis, cosa que els condueix a tenir una filosofia que s'aparta de la performance i la competició i intenta ampliar les seves ofertes amb la finalitat de ser més atractius? Tot i que els seus orígens es fessin coneguts pels seus equips de competició —els quals, per una altra banda, encara donen imatge i prestigi al club—, és cert que s'estan apartant d'aquestes arrels inicials.

Per entendre aquests nous desenvolupaments, cal que utilitzem la sociologia política i analitzem els clubs partint de les relacions que estableixen amb els poders públics i el seu posicionament en el panorama esportiu. És a dir, *la teoria dels arranjaments institucionals i la posició que, gràcies a aquests, ocupen els clubs en el panorama de la política esportiva* —a vegades, també desbordant aquest àmbit— *d'un país*.

Quan ens referim a les dates de fundació dels clubs, ja hem esmentat breument com a les societats modernes desenvolupades, els clubs poden col·laborar amb l'Estat per afrontar conjuntament el desenvolupament de l'esport (Heinemann, 1990; Puig & Heinemann, 1995). Aquesta col·laboració es fa partint de dos models: el cooperatiu i el cooperatiu-subsidiari. Amb el model cooperatiu, l'Estat no actua sol, sinó que estableix formes de col·laboració amb la societat civil, especialment amb el moviment esportiu. S'estableixen unes condicions de col·laboració per garantir l'esmentat principi d'igualtat. El model cooperatiu-subsidiari no estableix condicions per oferir ajut; la filosofia subjacent és que les organitzacions ja coneixen bé quins són els seus interessos i no cal posar-los condicions, atès que elles ja saben el que necessiten per ajudar-se a si mateixes.

Doncs bé, és a la llum d'aquests models que es poden interpretar els desenvolupaments més recents de les organitzacions esportives que hem analitzat.

Els clubs alemanys constitueixen el fonament de la promoció de l'esport a Alemanya. Estan agrupats en la «Deutsche Sportbund» (DSB) que és l'organització responsable de l'esport en aquest país. L'Estat no compta amb un Ministeri de l'esport, sinó que, com que al·lega la filosofia del principi de subsidiarietat, delega en la DSB tota la responsabilitat en matèria esportiva. Aquest organisme, mitjançant una complicada estructura, arriba a mobilitzar al voltant de 23 milions de practicants esportius (16). Els clubs no reben cap ajut financer directe de l'Estat, però atès que aquest ofereix de franc —a través dels ajuntaments— l'ús de les instal·lacions esportives a més d'un 70% dels clubs i ha establert un marc legal altament favorable per a aquest tipus d'organitzacions (recordeu, entre d'altres, el tema de les donacions al qual hem fet referència en l'apartat de recursos econòmics), aquests es troben en una posició política i econòmicament avantatjosa respecte a un altre tipus d'organitzacions, especialment les comercials. El fet que tots els clubs esportius alemanys s'agrupin sota una sola organització «paraigua», això dóna a la DSB un poder negociador molt avantatjós per als seus interessos.

Quines diferències i semblances trobem a la província de Barcelona pel que fa a això? Segons el nostre entendre i partint de l'anàlisi de les dades de l'enquesta i algunes fonts documentals consultades fins al moment, els clubs petits i mitjans-petits gaudeixen d'una relació de subsidiarietat amb els poders públics. Per descomptat, les subvencions que reben són molt més petites si es considera el percentatge que representen en relació al total d'ingressos. Però no només és una qüestió de diners, sinó del pes polític que exerceixen a causa de la seva uniformitat d'interessos i coherència d'actuacions. Si bé és cert que són selectius pel que es refereix al públic que atrauen, estableixen una trama organitzadora a tota la província de Barcelona que arriba fins als llocs més recòndits. I, atès que s'agrupen en consells comarcals i en federacions, tenen una certa capacitat

(16) Això representa el 30% de la població alemanya, mentre que a Espanya, el percentatge de persones afiliades a un club esportiu és del 10%.

de pressió política i aconsegueixen una atenció institucional que es tradueix en una relació de tipus subsidiari.

De totes maneres, encara que hi hagi certes semblances amb el cas alemany, no es pot dir que la capacitat de pressió política d'aquest tipus de clubs a Espanya sigui tan gran com aquest. En realitat, no compten amb una organització poderosa que els agrupi tots i que sigui capaç d'influir de forma tan important, com a Alemanya, sobre la política esportiva del país.

La diferència és encara més gran quan s'analitzen els clubs grans i mitjans-grans que funcionen amb una doble lògica. Una pot ser la subsidiària i la interpretem amb el mateixos termes que en el paràgraf anterior. L'altra és la cooperativa i gràcies a ella, s'explica la seva orientació cap als serveis.

La vocació dels poders públics a la província de Barcelona s'ha anat orientant de manera progressiva a una complementaritat amb la societat civil més que com una superposició amb les tasques dutes a terme per aquesta (Puig & Heinemann, 1995). És molt corrent establir convenis de cessió d'instal·lacions, d'organització de programes de promoció o campanyes d'estiu, etc. amb clubs. La filosofia s'ajusta als principis del model cooperatiu. No és que es deixi al club fer el que vulgui, sinó que s'estableix un plec de condicions i, si aquest és capaç de complirlo, té garantida la col·laboració amb l'ens públic tant de temps com els acords es compleixin. Aquesta fórmula ha estat aplicada en molts municipis i pot ser la raó que expliqui l'enorme increment del nombre d'associats a clubs que en un període de deu anys han duplicat i triplicat el seu nombre. Els clubs han trobat el seu espai en el panorama esportiu gràcies a arranjaments institucionals que han estat capaços d'establir amb els poders públics de la província. Aquest aspecte ens sembla exclusiu de Barcelona i és, segons el nostre parer, la raó que explica la major presència de clubs grans en comparació amb el cas alemany.

Veiem doncs com darrera de les aparences semblants s'amaga alguna semblança, però, sobretot, diferències fonamentals en la cultura organitzadora i en el posicionament dels clubs en el context de la política esportiva de cada país.

Ara, l'última pregunta d'interès sociològic que queda per respondre és la següent: compleixen la mateixa funció social els clubs alemanys que els espanyols? I, en cas de no ser així, a què són degudes aquestes diferències?

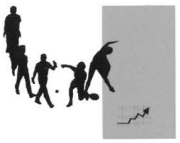
La resposta és també negativa, ja que considerem que no compleixen la mateixa funció. L'observació empírica de què partim és que els clubs de Barcelona són més selectius en comparació amb els alemanys, cosa que ens fa creure que els clubs alemanys tenen major importància des del punt de vista de les relacions socials que els de la província de Barcelona.

Ara bé, vol dir això que a Barcelona ens trobem davant una societat més desarticulada? En absolut. El que estem dient és que els clubs es desenvolupen dins d'un context social i cultural diferent i, en conseqüència, les funcions desenvolupades també ho són. A quin tipus de diferències ens estem referint?

Malgrat que també està sotmesa a grans transformacions, l'estructura de la família a Espanya és encara molt diferent a l'alemanya que és molt més nuclear. I no només això, sinó que és comú que els fills deixin la llar familiar per anar-se'n a estudiar i ja no tornin mai més. I també hi ha una major disponibilitat a la mobilitat per raons professionals. També s'ha de tenir en compte un major sentit de la individualitat i l'autoresponsabilitat derivada del profund arrelament cultural que té l'ètica protestant a la societat alemanya. El resultat és que a la família hi ha una falta de centralitat pel que fa a les relacions socials en comparació a les que hi ha a Espanya.

Cada vegada més, els qui treballen en sociologia de la família a Espanya parlen de *família tradicional modificada*, cosa que és de gran interès, atès que un cop més s'enfonsa el mite globalitzador per donar pas a la capacitat de cada cultura per integrar la tradició ales noves tendències. Així la família tradicional modificada és aquella que, malgrat que tendeixen cap a la nuclearització, manté trets de la tradicional. Els pares vells ja no conviuen amb els fills, però estan a prop i mantenen molt contacte amb ells principalment gràcies al telèfon i també a néts i nétes que supleixen la falta de temps de la mare, qui en la majoria d'ocasions té un treball fora de casa. La celebració de festes familiars segueix tenint un paper important i les visites mútues durant les vacances també. El resultat és que la família segueix ocupant molt de temps en el món de les relacions, cosa que indirectament disminueix la funció social exercida pels clubs.

L'organització del temps també és un aspecte molt important. La jornada laboral a Espanya acaba tard, amb una pausa al migdia molt més llarga que en d'altres països, especialment a Alemanya. Si es desitja anar a un club, s'ha de gestionar el temps de manera molt estricta o s'hi ha d'anar molt tard. En aquest últim cas deixa de ser un bon moment per a les dones, atès que a la tarda, treballin o no, han d'atendre les seves responsabilitats familiars.



Per últim, sorgeixen a Espanya organitzacions que no tenen tant d'arrelament en d'altres països i que s'adapten més a l'estructura familiar i l'aprofitament del temps en aquest país. Ens estem referint a les confraries, bandes musicals, comissió de festes, penyes, agrupacions de ball, etc. que existeixen en tots llocs i que sense cap necessitat d'ajuts oficials o de ser professionals, subsisteixen amb el pas dels temps desenvolupant any darrera any aquest ampli ventall d'activitats d'oci. No hi ha cap dubte que també entren en competència amb l'oferta esportiva, de manera que limiten no només la demanda que s'hi pugui dirigir, sinó canviant fonamentalment la funció social que els clubs esportius, entre d'altres, exerceixen en el context social.

Responguem ara les preguntes pràctiques i de futur. Aquestes connectaven amb el repte de la integració europea i amb la manera com l'estudi dels clubs permetia tractar-la. La lliçó que s'extreu de la nostra anàlisi és la gran diversitat que s'observa en la situació dels clubs més enllà d'aparences formals semblants.

En ambdós casos analitzats, els clubs són nuclis d'identitat, llocs de socialització per a les persones que hi estan adherides. El més interessant, malgrat tot, és que aquesta funció té característiques diferents i no es dirigeix al mateix tipus de persones. Veiem que, degut a contextos ben diferents, els clubs alemanys són menys selectius que els de Barcelona. Ara bé, això no vol dir que els de Barcelona siguin «pitjors», sinó que són diferents i les funcions que porten a terme tenen sentit per a aquells qui hi estan vinculats. La societat espanyola és diferent a l'alemanya i només és possible entendre el sentit dels clubs si s'analitza en el context en el qual es desenvolupen.

Per això, una política esportiva europea que en el futur no contempli la individualitat de cada país (dels seus clubs, però també del conjunt del seu sistema esportiu) pot tenir efectes desarticuladors. Més que contribuir a una millora de la situació destruiria la riquesa de les tradicions locals, les quals s'han anat constituint amb el pas del temps i són el fonament de la identitat esportiva de cada país.

En conseqüència, les diferències posades de manifest en l'anàlisi que ara finalitzem no només són importants des del punt de vista sociològic, sinó també polític i sobretot, humà. Ens han permès donar les primeres passes en la comprensió de la riquesa dels clubs esportius a Europa, però també dèiem al principi que les nostres dades són insuficients. Cal comptar amb les dades referents, no només a una província, sinó al conjunt de països. I també iniciar d'altres investigacions que permetin aprofundir en temes complementaris al que s'ha tractat. És necessari, per exemple, conèixer el tipus de processos que condueixen al fet que els clubs siguin configuradors d'identitats de grup, les característiques de la cultura organitzadora, la relació entre les emocions en aquestes organitzacions i els processos de constitució de les esmentades identitats.

Per tot això, hem de concloure dient que aquest article, més que representar el final d'un procés és un suggeriment per seguir avançant en l'estudi d'un tema d'interès tan fonamental com és el dels clubs esportius.

Bibliografia

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». A *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». A *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 pròxima aparició en castellà: *Introdución a la Economía del deporte*, Barcelona, Paidotribo.

Heinemann, K., (1995b) «Tiempo y dinero en el desarrollo del deporte». A *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». A: *Sistema*, (110-111), 9-36.

Moreno, A., (1995) *El proceso de adaptación de un cuestionario sobre clubs deportivos*, comunicació presentada al Ir. Seminari Europeu sobre Organitzacions Esportives, Barcelona, Octubre.

Moreno, A., (1993) «El asociacionismo deportivo en España». A *Apunts. Educació Física i Esports*, (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 teòric interpretatiu». A *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*, comunicació presentada al II Seminari europeu sobre organitzacions esportives, Köln, juny.

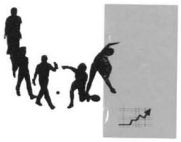
PUIG, N.; HEINEMANN, K., (1991) «El deporte en la perspectiva del año 2000». A *Lectures en sociologia de l'oci i de l'esport*, Barcelona, Publicacions de la Universitat de Barcelona, pp. 47-58.

PUJADAS, X.; SANTACANA, C., (1992) «The Popular Olympic Games, Barcelona 1936: Olympians and Antifascists». A: *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.I (1870-1931)*, Barcelona, Columna Edicions, S.A., Diputació de Barcelona.

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

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



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

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

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

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.

Resum

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

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

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

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

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

Al seu torn, també s'ha suggerit que una de les alternatives per fer front als problemes dels clubs i per implementar les oportunes millores en la seva gestió i/o oferta de serveis, seria avançar en aquelles entitats amb una certa mesura d'associats i de recursos en el procés d'incorporació d'assalariats, de professionals a les seves «*plantilles*» de recursos humans, (Puig, Heinemann, 1992, Leblanc, 1992; Mayaux, 1994; Moreno, 1993; Van Bockom, 1994; Welch, 1994). En aquest sentit, Puig i Heinemann (1992, 111) aportaven dades referides a alguns països europeus a començaments dels noranta. Segons aquests investigadors, el nombre de llocs de treball generat pel sector no lucratiu a Alemanya (de l'Oest) se situava en 80.000, a Itàlia, en 75.000 i al Regne Unit, en uns 38.000 llocs de treball. Doncs bé, el present article té dos propòsits principals: a) abordar el procés de professionalització dels recursos humans de les associacions esportives a Espanya i b) avançar en la teorització del mercat esportiu de treball en aquest sector.

Plantejament d'estudi

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

Per què es produeix aquesta situació? Avançar en la resposta a aquest interrogant, *és a dir, abordar alguns dels processos explicatius* de l'estadi de desenvolupament d'aquest mercat de treball, constitueix el *segon objectiu* d'aquest treball. Un dels processos que probablement influeixen està en la *tradició associativaesportiva d'un territori*, el volum, la mida i patrimoni dels seus clubs. Per inducció, pot apreciar-se com aquells països en què van néixer els clubs esportius, Anglaterra, o que més ràpidament els van incorporar al seu sistema social, Alemanya, França o que històricament han constituït l'organització bàsica del seu esport, Itàlia, registren volums de llocs de treball en aquest sector molt elevats. Però, juntament amb aquesta base-procés historicoterritorial, probablement s'articulin altres processos.

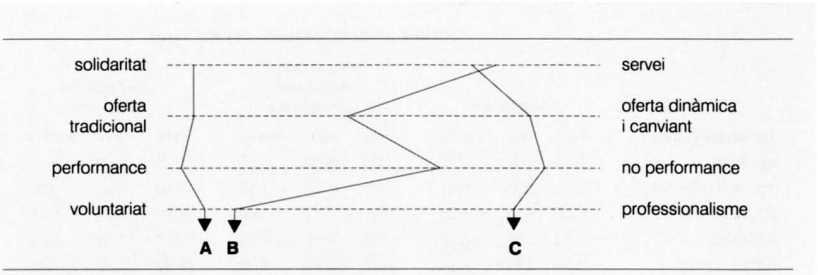
Segons Puig i Heinemann (1992, 99-100), les associacions esportives contemporànies es troben al voltant de quatre dimensions o polaritats (vegeu quadre 1): finalitats d'integració, tipus d'oferta, cerca o no de resultats esportius i voluntariat o professionalització dels seus recursos humans. Als clubs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

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

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

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

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



Font: Heinemann, Puig (1992, 99).

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

	NOMBRE LLOCS DE TREBALL		
GR. OCUPACIONALS	1973	1991	VARIAC.
MONITOR	1.192	5.312	4.120
TÈC. ACT. FÍSIQUES	—	1.220	1.220
TÈC. DEP. SUPERIOR	2.139	1.999	–140
DIRECCIÓ	776	854	78
TOTAL	*4.107*	*9.386*	*5.279*
	DISTRIBUCIÓ (%)		
GR. OCUPACIONALS	1973	1991	VARIAC.
MONITOR	29,0	56,6	345,7
TÈC. ACT. FÍSIQUES	—	13,0	—
TÈC. DEP. SUPERIOR	52,1	21,3	–6,5
DIRECCIÓ	18,9	9,1	10,1
TOTAL	*100,0*	*100,0*	*128,5*

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

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

Anàlisi de resultats

Estadi i trets de professionalització

El procés de professionalització dels recursos humans dels clubs esportius a Espanya, sembla que es caracteritza per les baixes taxes de creixement en el nombre de nous llocs de treball creats i per una escassa presència de professionals en la gestió i ensenyament o entrenament d'activitats. El 1973, generaven 4.100 llocs de treball i quasi vint anys després, el 1991, sostenien 9.400 treballadors remunerats (quadre 2). És a dir, un saldo net d'aproximadament 5.300 llocs de treball, que en el cas d'haver-se distribuït de manera uniforme amb el temps, suposarien només 300 nous llocs de treball a l'any. Per contra, en d'altres sectors generadors de llocs de treball com l'empresa privada i els ajunta-

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

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

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

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

Si utilitzem com a indicador del procés de professionalització les taxes d'oferta de professionals dels clubs al 1973 i al 1991 (quadre 3), es pot comprovar en una taxa bruta com és el nombre de llocs de treball per cada 10.000 habitants, tot i que aparentment l'oferta s'ha duplicat: el 1973, se situava en 1,14 llocs de treball per cada 10.000 habitants i el 1991, en 2,39. Malgrat tot, taxes una mica més específiques, com ara el nombre de professionals per cada 10.000 practicants regulars i ocasionals o per cada 10.000 practicants regulars, revelen una significativa estabilitat, ja que són pràcticament iguals al 1973 i al 1991, al voltant de 10 i 20 professionals respectivament (quadre 3). Així mateix, esperant que l'equip investigador composat per Heinemann, García Ferrando, Puig, Moreno et al obtinguin indicadors més precisos sobre aquest procés (com la proporció professionals-voluntaris o la mitjana de professionals per club o les proporcions de clubs que compten o no amb recursos humans remunerats), permeti avançar un altre indicador. Segons aquest equip, en la seva tasca d'establir l'univers d'associacions esportives a Espanya, barregen estimacions provisionals que situen el nombre de clubs en 50.000. Per tant, si es confirma aquesta dada i la relacionem amb el nombre de 9.400 llocs de treball de 1991, podria avançar-se que més del 80 per cent de les associacions esportives a Espanya no compten amb cap professional en els llocs de gestió o ensenyament-entrenament.

D'altra banda i en referència al suposat avançat relacionat amb l'estadi incipient de dualització (Piore, 1975, 1980) en aquest sector, els indicadors que s'obtenen pel moment semblem confirmar-lo. Abans que res, recordarem que en el cas del mercat esportiu espanyol (M. del Castillo, 1993, a, b), els llocs de treball del sector primari, és a dir, els de més complexitat —millors condicions contractuals i majors taxes d'estabilitat en el treball— semblen ser els de director (i de docent en educació física), mentre que els llocs de treball del sector secundari sembla que són els d'entrenador-tècnic esportiu superior, llicenciat o tècnic en activitats físiques i especialment els llocs de treball de monitor. Els llocs de treball d'entrenador-tècnic esportiu superior, per la complexitat de les seves tasques, s'haurien d'inscriure en el sector primari, però la inestabilitat laboral i les deficients condicions contractuals circumscriuen la majoria d'aquests llocs de treball en el sector secundari. Doncs bé, si comparem les estructures ocupacionals de 1973 i 1991 (quadre 2), podem comprovar com el nombre de llocs de treball de director ha quedat pràcticament igual i que quasi la pràctica totalitat dels 5.300 nous llocs de treball han estat de monitor: 4.100. I inclús els llocs de treball d'entrenador-tècnic esportiu superior han disminuït lleugerament. A més, una altra tendència dels processos de dualització, com és l'evolució de l'estabilitat en el treball, aproximada per l'indicador de relació laboral, reflecteix justament la tendència contrària. En el quadre 4, pot comprovar-se com s'han invertit completament entre 1973 i 1991 les proporcions de relacions laborals indefinides i temporals: d'un contracte eventual per cada quatre llocs de treball, s'ha passat a un contracte indefinit en cada quatre llocs de treball remunerats. Només en el cas dels directors, tot i que es registra una tendència a la baixa, s'ha mantingut una mica la taxa de relació laboral indefinida. Això probablement no perquè s'hagin creat nous llocs de treball estables de director, sinó perquè gran part dels directors de 1973 encara no s'han jubilat i es mantenen en els seus llocs.

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

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

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

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

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

FONT:
- M. del Castillo et al. (1991).
- Elaboració pròpia.

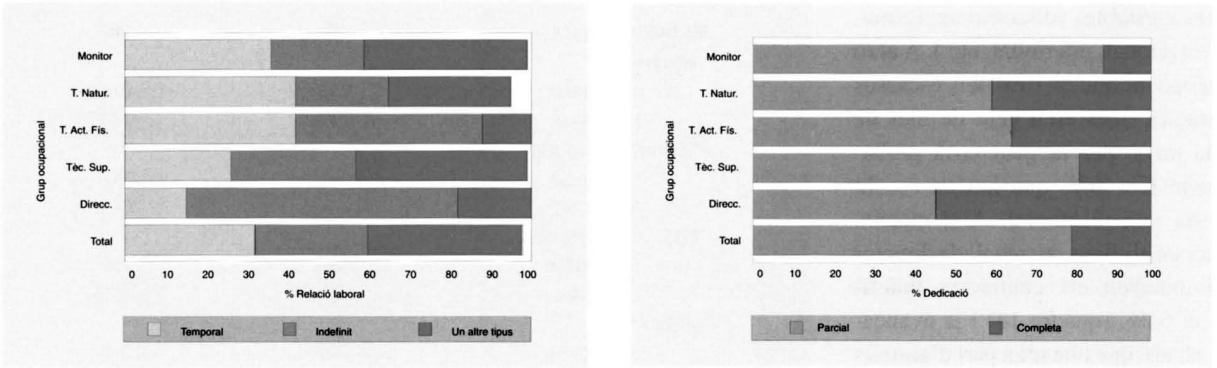
Quadre 4. Evolució de les relacions laborals en els clubs entre 1973 i 1991.

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

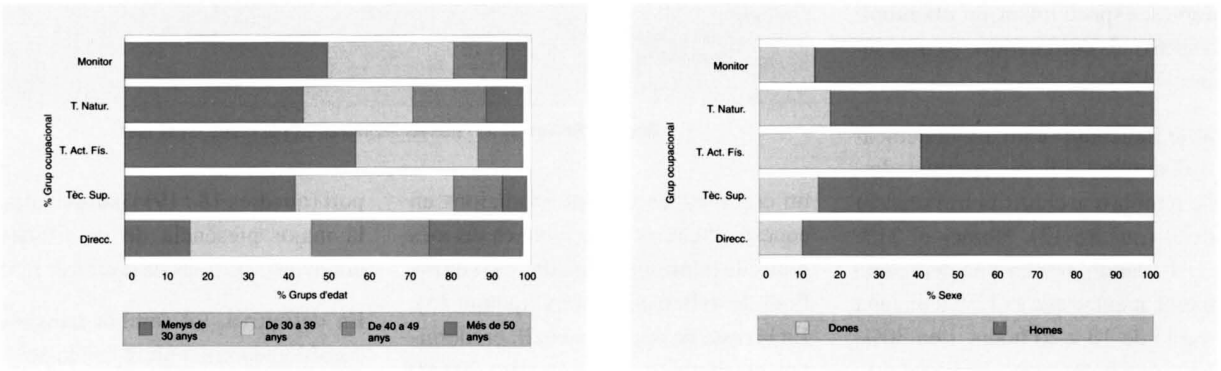
Així mateix, la incipient professionalització d'aquest sector, si exceptuem els esportistes professionals, es veu reflectida en els ingressos mensuals percebuts (quadre 13). Només el 4% superava les 175.000 ptes. i el 8% rebia entre 125.000 i 175.000 ptes. (probablement la majoria que pertanyien als clubs esportius professionals). En contra, un de cada dos treballadors rebia ingressos inferiors a les 35.000 ptes. I un cop més les millors condicions en aquest mercat, es concentren en els més grans de trenta anys (quadre 13) i en els llocs de treball de director (quadre 15). En la resta de llocs de treball, predominen els ingressos inferiors a les 50.000 ptes. en el 70% dels monitors i tècnics en la natura i en el 50% dels entrenadors-tècnics esportius superiors.

D'altra banda, el grau de professionalització d'un mercat, pot ser aproximat també pel grau de formació que porten els ocupants dels treballadors (i què exigeixen els agents que contracten?): doncs bé, només el 13% dels treballadors eren llicenciats (quadre 21) i en concret en Ciències de l'activitat física i l'esport, el 3% (quadre 18). En aquest sentit i en referència a les formacions específiques, predominaven els treballadors amb titulació federativa (quadres 18, 19), el 64%, bé de monitor o entrenador regional, ja que només un de cada quatre tenia la titulació d'entrenador nacional (quadre 20). Inclús el 32% dels ocupants d'aquests treballs no tenia cap titulació específica en l'esport (quadres 18 i 19) i paradoxalment, la major presència de no titulats es donava en els llocs de director, el 55%.

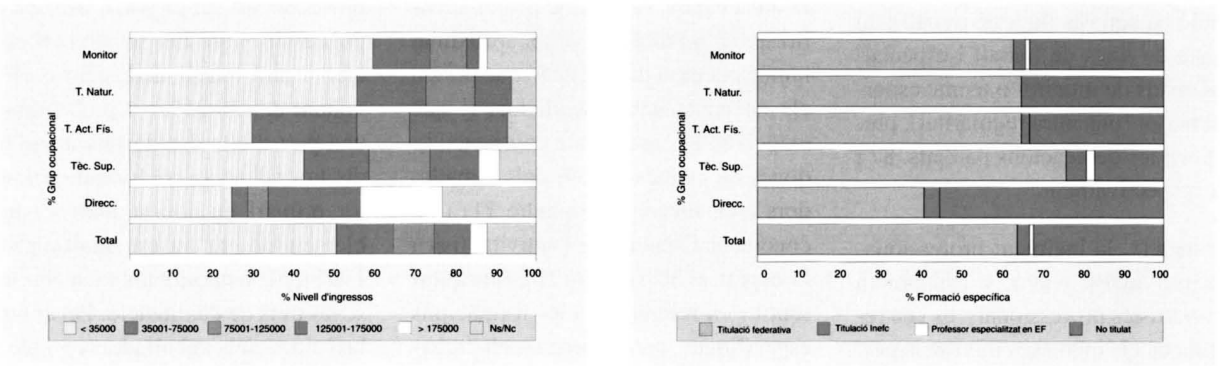
En definitiva, tot sembla indicar que considerada en conjunt la situació del procés de professionalització dels recursos humans dels clubs (sense incloure els esportistes professionals), el 1991 només hi havia reduït un nucli de professionals en el sentit estricte que poguessin viure del seu treball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



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



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



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

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

Demandes de mercat i segments atesos pels clubs

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

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

A partir de 1980, l'increment observat en la pràctica esportiva a Espanya, lluny d'ampliar les diferències entre els diferents estrats poblacionals, les ha reduït. Així, ens trobem amb el fet que han estat les dones, els grups de major edat, les persones de menys nivell educatiu, les persones casades, els jubilats, els grups poblacionals de qualificació inferior i els residents en nuclis de menor població els que han experimentat els majors percentatges de creixement pel que fa a la pràctica esportiva.» (Duran, 1966, 22).

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

Així, per exemple, i analitzant els quadres 22 i 23, plantejava: «*el motiu de fer exercici físic és dominant tant en els homes com en les dones, però no ho és tant la motivació per la salut i la preocupació per mantenir la línia, ni tampoc la motivació que tenen com a referent els aspectes lúdics i d'esbarjo. En efecte, si sumem els percentatges de població que assenyalen la diversió i el pretext de trobar-se amb amics com un motiu important, ens trobem amb el fet que el 76% del homes ho assenyalen de manera preferent, malgrat que aquest percentatge no assoleix el 50% en les dones. Malgrat tot, quan sumem els percentatges dels que assenyalen la preocupació per la salut i la línia, ens trobem que el 60% de les dones recor-*

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

Font: García Ferrando, 1996, 20.

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

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

Font: García Ferrando, 1996, 20.

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

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

Font: García Ferrando, 1996, 22.

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

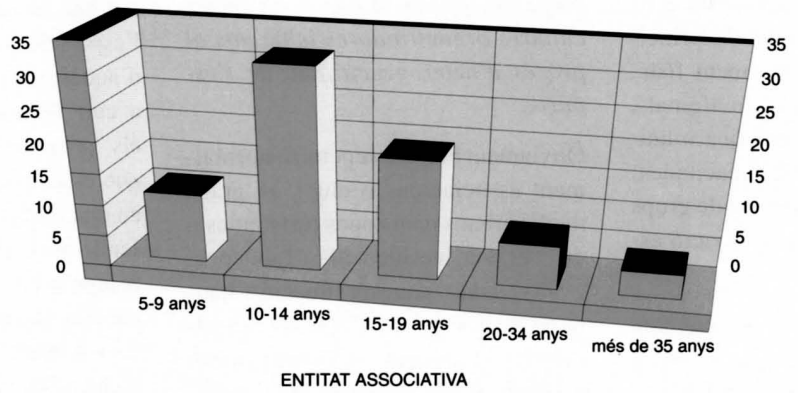
ren a aquest motiu de manera preferencial, mentre que en els homes només ho fan el 45%. Es pot afirmar, doncs, que les dones s'acosten a l'esport amb una preocupació més gran per la salut i perquè tracten de millorar l'aspecte físic, mentre que entre els homes són més dominants els motius lúdics, de recreació i de relació social». (García Ferrando, 1996, 21). I en referència a la competició comentava que *«només un reduït grup del 4% assenyala el gust per la competició com un motiu principal per fer esport. Aquesta dada està en consonància amb les obtingudes a les enquestes anteriors, fet que revela que l'afany de competir és minoritari entre la gran majoria de practicants de l'esport»* (1996, 20). Així mateix, en el seu interès per contrastar aquesta tendència, García Ferrando va introduir una variable nova: el caràcter competitiu o recreatiu de la pràctica esportiva i va obtenir els resultats recollits en el quadre 24. Doncs bé, en referència a ells, aquest investigador concloïa: *«tal i com era d'esperar per tot el que hem anat analitzant fins ara, el grup més ampli de població, el 63%, fa esport sense preocupar-se per competir, mentre que la resta realitza la seva activitat esportiva amb ànim competitiu, és a dir, amb intenció de millorar el rendiment personal o de rivalitzar amb d'altres adversaris per aconseguir un resultat esportiu determinat. A més, l'activitat de caràcter competitiu, es pot realitzar en un àmbit de lligues o competicions nacionals, com així ho afirma el 5%, o bé en competicions d'àmbit local, ja que així ho realitza el 15% dels practicants de l'esport. Encara un altre grup més ampli del 16%, competeix amb ànim recreatiu fora de tota organització formal, ja que ho fa amb els amics amb el principal objectiu de deportar-se i de divertir-se».* (1996, 22).

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

En primer lloc i en referència a la variable edat, el quadre 25 revela que al 1991, l'oferta d'activitats es dirigia fonamentalment als segments joves de mercat. Així, el 13% dels grups atesos pels tècnics entrevistats tenia entre 5 i 9 anys, el 34%, entre 10 i 14 anys, el 21%, entre 15 i 19 anys i el 8% entre 20 i 34 anys. Si els ajuntem ens trobem amb què el 76% dels grups atesos estaven formats per membres d'edat inferior a 34 anys. Contràriament, els grups formats per usuaris de 35 anys o més, només representaven el 3% (la resta dels grups, el 21%, estava format per membres de diferents edats).

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

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



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

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

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

FONT:
– M. del Castillo et al., 1992, 136.
– Vegeu les funcions principals de cada grup ocupacional al Quadre 8.

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

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

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

I en referència als segments demogràfics del mercat, semblava posicionat el sector associatiu en els grups de menor creixement a la seva taxa de pràctica, els menors de 25 anys (Duran, 1995). Contràriament, en els grups de persones majors de 26 anys, (que són en els que s'estan enregistrant creixements més grans de pràctica —Duran, 1995— i que són els que estan augmentant de pes, en el marc del procés d'envelliment de la població espanyola), el nombre de grups atesos pels tècnics era molt reduït. Si a això li afegim que, en el cas de les dones, el 60% mostra la seva preocupació per la salut i per la línia (García Ferrando, 1996) i l'escàs nombre de tècnics que atenien grups d'aquests tipus (5% del total), ens trobem amb el fet que tot sembla indicar que amb caràcter provisional es confirma el supòsit avançat anteriorment: *«a Espanya, les associacions esportives orientades al mercat són molt poques i predominen els grups tradicionals i les associacions en procés de transició cap a les noves cultures organitzadores inherents al procés d'heterogeneïtzació de l'esport»*.

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

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

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

Si bé l'estudi de les relacions dels professionals a les associacions esportives no és un objecte freqüent d'investigació, des de fa un temps ha començat a ser envestit per diferents autors. Així, Thibault, Slack, Hinings (1991) van fer un estudi sobre sis associacions esportives provincials al Canadà, destinat a analitzar l'impacte produït després de contractar gestors professionals en el funcionament estructural d'associacions fins aleshores organitzades per voluntaris. Van observar que juntament amb l'augment de l'especialització i la formalització d'aquestes organitzacions es produïa a curt termini, una centralització en els processos de prendre decisions que es convertia o es podia convertir en una font potencial de conflictes, en sentir-se desplaçats, els membres més compromesos i interessats a participar fins aleshores. Això va comportar els voluntaris a tractar de retenir el seu poder i tractar d'assegurar el seu rol essencial dins de l'organització. Si bé amb el pas del temps les decisions es descentralitzaven majoritàriament, a partir d'això, Thibault et al. (1994) suggereixen que és raonable suposar que els voluntaris se sentirien més còmodes amb l'staff professional i es generarien relacions de major confiança.

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



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

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

Les principals àrees de conflictes detectades entre els professionals i les seves organitzacions emprades van ser les següents (659-660): les exigències als professionals d'una dedicació horària molt àmplia i inusual i al mateix temps, la no valoració del molt temps dedicat; les complexes i a vegades informals estructures de poder per a la presa de decisions, juntament amb les sovint conflictives perquè són concurrents, opcions en les necessitats d'atendre, cosa que implicava més temps encara als professionals; l'estatus i la posició del professional en la jerarquia; la qüestió de qui s'encarrega dels canvis en l'organització i l'acció; l'exigència o autoexigència dels professionals de gestionar amb criteris empresarials, amb les consegüents prioritats, i a la vegada mirar de satisfer les prioritats dels comitès, sense compartir el mateix ordre de prioritats; la visió a llarg termini del professional respecte l'esdevenir de l'organització que li asseguraria la feina, enfront a la visió a curt termini dels responsables voluntaris escollits.

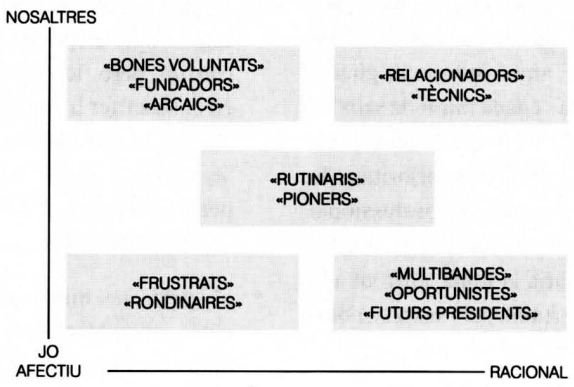
També a França, la relació entre professionals i voluntaris en les associacions no lucratives (incloses les esportives) han estat investigades. Així, Mayaux i Revat (1993, 88) assenyalaven que la coexistència d'ambdós sectors en una associació genera massa sovint problemes que poden limitar el seu desenvolupament.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

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

- el *«mercenari»* creu que la seva gran competència de saber fer constitueix una aportació suficient per al seu emprador i considera que no se li poden demanar esforços extres (caps de setmana, assemblees que acaben tard, etc.).
- el *«simpàtic»* s'adhereix amb entusiasme als valors de l'associació, està sempre disponible per la *«bona causa»*, però, les seves limitacions en el saber fer li comporten el fet de cometre errors, per la qual cosa no se li poden exigir responsabilitats per les seves amistats i sòlids recolzaments dins l'associació.
- el *«perfecte»* manifesta un equilibri entre competències i compromís amb els objectius i valors de l'associació.
- l'*«insuficient»* és ben bé al contrari; tant pel que es refereix en el saber fer com en la seva plena integració a l'entitat.

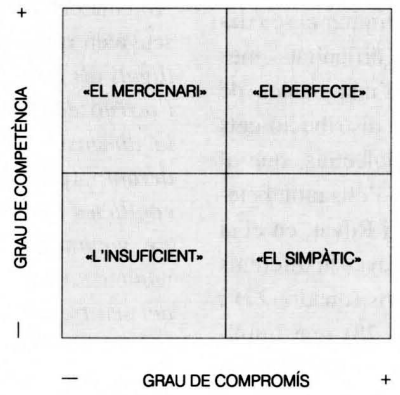
Així mateix, aquests investigadors assenyalen que *«els problemes que van lligats als recursos humans són sovint l'ocasió de debats passionals en què la dimensió afectiva esdevé preponderant»*, (pàg. 88) i més endavant *«els conflictes freqüentment observats entre voluntaris i assalariats podrien minimitzar-se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

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



Font: Mayaux, Revat, 1994, 86.

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



Font: Mayaux, Revat, 1994, 86.

Quadre 28. Tipologia d'assalariats en les associacions.

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

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

A l'enquesta de l'estructura ocupacional a l'esport (M. del Castillo et al, 1991) es va plantejar als directors de les organitzacions esportives algunes qüestions relacionades amb l'increment dels llocs de treball a les seves organitzacions. En el cas dels directors de les associacions esportives, van manifestar un reduït increment de llocs de treball a les seves entitats en el trienni 1992-1994. Malgrat tot, aquestes reduïdes perspectives d'increment de llocs de treball contrastaven amb el nombre de nous directius remunerats que les associacions desitjarien contractar el 1992 per atendre la demanda si tinguessin els recursos econòmics necessaris: un 19% contractaria un o dos tècnics, un 27% crearia tres o quatre llocs de treball i un 12% incorporaria entre cinc i set tècnics. Expressat en taxes de creixement, un 30% i en nombre de nous llocs de treball equivaldria a 2.800. Xifres que es reduirien considerablement si consideréssim les respostes donades a la pregunta de nous llocs de treball que desitjarien crear el 1992 i que podrien finançar-se exclusivament amb les quotes dels corresponents practicants. Si traduïm les respostes a proporcions, només un 26% dels nous llocs de treball estimats com a necessaris per atendre la demanda el 1992, podria autofinançar-se (M. del Castillo et al., 1992, 128-145). És a dir, ens trobem davant d'un dels fenòmens que contribueixen a explicar el ralentit procés de professionalització d'aquest sector. Tot i així, el potencial de creixement de nous llocs de treball pot ser molt elevat. En el transcurs de la investigació realitzada per projectar el mercat esportiu laboral a Espanya, trobem diferents rectes de regressió, (M. del Castillo, Navarro et al., 1992, 177-183) i entre elles, una que incloïa els grups ocupacionals i els agents contractadors per determinar com incidien en el volum total de població ocupada en l'esport, (pp. 180-181). Doncs bé, la principal variable predictora era el sector privat associatiu (PRA, β=.98), què vol dir això?: la població ocupada en l'esport, el seu nombre dependendrà principalment del ritme de creixement del sector privat associatiu, si tenim en compte l'estreta relació existent entre aquest i el creixement del sector dels serveis (V35, entre ells β=.87) dins de la nostra estructura econòmica —cosa que es conjuga negativament— amb un progressiu augment de la productivitat industrial, és a dir, amb el procés de



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

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

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

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

És a dir, que si bé els diferents tipus de clubs es col·loquen de manera diferenciada en les quatre polaritats exposades (quadre 1), la majoria s'estan afrontant o hauran de fer front als següents reptes estratègics:

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

El plantejament d'aquest reptes, no només serà potenciat endògenament (directius i socis), sinó que es veurà impulsat en gran mesura des de les administracions. En referència als ajuntaments, l'estudi realitzat per Zambrana i Montalvo (1990) permetia observar pautes molt diverses de relació amb l'associacionisme en els diferents municipis i autonomies. A més, un creixent nombre de municipis està replantejant-se la seva política de subvencions sense contrapartides. Cada vegada són més freqüents els ajuntaments que substitueixen els ajuts financers per altres tipus de suports (assessorament tècnic, lloguers reduïts, material esportiu, formació del personal, etc.) i/o que estableixen convenis de col·laboració en els quals es plantegen diferents contraprestacions (cessió de tècnics, aportació d'àrbitres, gestió d'escoles esportives o altres serveis, etc.) (Pérez Giménez, 1990; Zambrana, Montalvo, 1990). Inclús actualment hi ha ajuntaments que fan plans de creixement, transformació i consolidació del teixit associatiu esportiu. Plans que són especialment necessaris en aquells municipis i/o regions amb poca tradició associativa (Pérez Giménez, 1990).

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

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

En definitiva, probablement es comenci a produir significativament el procés

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

Conclusions

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

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

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

Un associacionisme esportiu que es troba en una situació d'encreuament enfront a uns considerables reptes, però que té en les seves mans un gran potencial, tant per seguir desenvolupant l'esport a Espanya, com ho ha fet en el transcurs d'aquest segle, com per aportar creació de llocs de treball en aquest sector terciari i de futur, que és el de l'activitat física vinculada amb l'oci i la salut. En aquest sentit, des dels centres universitaris d'investigació i formació en Ciències de l'activitat física es pot col·laborar a fer front aquests reptes amb majors garanties. Tant a formar aquests professionals portadors de les competències requerides, com a investigar les adaptacions necessàries en els mètodes i tècniques de gestió (M. del Castillo, 1996) a aquest particular tipus d'organitzacions esportives. Algunes investigacions, com l'efectuada per Slack (1994) demostren que l'aplicació mecànica en aquestes organitzacions de mètodes vàlids en altres organitzacions és una font de tensions i un fre al desenvolupament i assoliment de l'eficàcia. Contràriament, adaptacions com les realitzades per Leblanc (1992), Mayaux i Revat (1993) o Wittock et al. (1994) proporcionen des de la teoria instruments útils per a la pràctica diària i a llarg termini de la gestió associativa.

Bibliografia

BECKER, G. (1964), *Capital Humano*, Alianza, Madrid

BOURDIEU, P. (1991), *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*, Taurus, Madrid

BOURDIEU, P. (1988), *Cosas dichas*, Gedisa, Buenos Aires

CHAZAUD, P. (1993), «La difficile évolution du bénévolat sportif vers le management», a *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 71-79.

CHIFFLET, P. (1993), «Associations de sportifs ou enterprises de sport», *a Sport et Management*, Dunod, París, pp. 33-54.

DE KNOP, P. et al. (1994), «Sport Clubs un crisis?», a *Second European Congress on Sport Management -Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 257-275.

DURÁN, J. (1995), «Análisis Evolutivo del Deporte en la Sociedad Española», a *Monográfico de Planificación y Gestión Deportiva, Revista Española de Educación Física y Deportes*, Vol. 2, N.1, 15-24.

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

EDWARDS, R. (1979), *Contested Terrain. The transformation of the workplace in America*, Basic Books Inc. Nueva York.

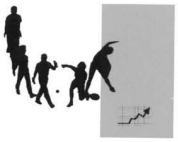
ERRAIS, B. (1985), *Emplois et formations du secteurs sportifs. Marchés de travail et stategies de formation*, INSEP, París.

GARCÍA FERRANDO, M. (1996), «Las prácticas deportivas de la población española, 1976-1996», a SÁNCHEZ, R. (ed.), *La Actividad física y el deporte en un contexto democrático*, AEISAD, Pamplona, pp. 9-26.

GASPARINI, W. (1993), «Les organisations associatives et le jeu entrepreneurial», a *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 80-89.

GASPARINI, W.; TRIBOU, G. (1994), «Management of Sport Clubs: Between passion and reason», a *Second European Congress on Sport Management-Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 301-314.

HEINEMANN, K. (1993), «La Situación del Asociacionismo Deportivo en Alemania, presen-



te y futuro», a *3os Encuentros de Política Deportiva*, Instituto Municipal del Deporte, Barakaldo, pp. 107-121.

HERNÁNDEZ VÁZQUEZ, J.L. (1995), «La Profesión y el empleo en los Licenciados en Educación Física», a *Serie ICd de Investigación y Ciencias del Deporte*, núm. 4, 57-76, MEC-CSD, Madrid.

INE (1975), *Estadística de Establecimientos Deportivos*, Madrid.

LEBLANC, M. (1992), *Le Club de l'an 2000*, INSEP, París.

LYLE JOHN, W.B. (1994), «Power and influence: the relationship between professional officers and volunteers in voluntary sector organisations», a *Second European Congress on Sport Management-Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 396-407.

LORET, A. (1993), «Sport et management... ou l'ardente obligation d'innover», a *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 13-29.

MADELLA, A. et al. (1994), «A profile of voluntary sport managers in Italy», a *Second European Congress on Sport Management-Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 421-430.

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1986), «Actividades físicas y Recreación, nuevas necesidades, nuevas políticas», a *Apunts. Educació Física* (4), pp. 9-20.

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (dir.); PUIG, N.; 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 investigació no publicat, es pot consultar al CNICD i als INEF; existeix síntesi publicada a Martínez del Castillo, 1995a)

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (dir.); NAVARRO, C.; 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 investigació no publicat, es pot consultar al CNICD i als INEF; existeix síntesi publicada a Martínez del Castillo, 1995b)

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1993 a), «La construcción económica y social del mercado deportivo de trabajo», *Apunts. Educació Física i Esports*, 31, pp. 106-117, (versió en castellà).

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1993 b), «Los Licenciados de los INEF y el mercado de trabajo: Posiciones Actuales y perspectivas de futuro». *Apunts. Educació Física i Esports*, 32, pp. 102-120, (versió en castellà).

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1995 a), «Estructura ocupacional del deporte en España», a *Serie ICd de Investigación y Ciencias del Deporte*, núm. 4, 77-128, MEC-CSD, Madrid.

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1995 b), «Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa», a *Serie ICd de Investigación y Ciencias del Deporte*, núm. 4, 3-56, MEC-CSD, Madrid.

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1996), «Nuevos enfoques y retos teóricos en la planificación de las organizaciones deportivas». A SÁNCHEZ, R. (ed.), *Los retos de las Ciencias Sociales aplicadas al deporte*, AEISAD Pamplona, pp. 15-24.

MAYAUX, F.; REVAT, R. (1993), *Marketing pour associations*, Liaisons, París.

MERINO MERCHAN, R. (1992), «La formación de los técnicos deportivos: el proyecto español de reforma de las enseñanzas», a *Rev. SISTEMA*, (110-111), 117-126.

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

PÉREZ GIMÉNEZ, M. (1990), «Asociacionismo deportivo. Reflexiones al Respecto», a *VI Jornadas de Deporte y Corporaciones Locales*, FEMP, Palma de Mallorca, 13-28.

PIORE, M. (1975), «Notes for a theory of labor market stratification» a *Labor Market Segmentation*, Lexington Books, Lexington, Mass.

PIORE, M.; BERGER, S. (1980), *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*, Cambridge University Press.

PORRO, N. (1996), «El Asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimientos, sistema y cambio», a SÁNCHEZ, R. (ed.) *Los retos de las Ciencias Sociales aplicadas al deporte*, AEISAD, Pamplona, pp. 197-206.

PUIG, N.; HEINEMANN, K. (1992), «El Deporte en la perspectiva del año 2000», a *El hecho deportivo: aspectos sociológicos, culturales y económicos* (Apuntes núm. 256), UNISPORT, Málaga, pp. 94-113.

PUIG, N. (1996), «Perspectivas de futuro o la creación de una tradición científica propia», a SÁNCHEZ, R., ed. (1996): *La Actividad Física y el Deporte en un contexto democrático.* 1976-1996, AEISAD, Pamplona, pp. 441-450.

PUIG, N.; GARCÍA, O; LÓPEZ, C. (en premsa), «Sport Clubs in Spain». A HEINEMANN, K. *Sports clubs in Europe*, Colonia, Club de Colonia.

SAEKI, T. (1994), «The Conflict between Tradition and Modernization in a Sport Organization: A 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», a *Actas del Congreso Científico Olímpico - 1992. Actividad Física Adaptada, Psicología y Sociología*, Málaga, Instituto Andaluz del Deporte, Junta de Andalucía, (serie Deporte y Documentación, 24), pp. 469-475.

SLACK, T. (1994), «Rational Planning Systems as a Source of Organizational Conflict», *Int Rev. for Soc. of Sport*, 29 (3), 317-328.

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», a *Seae-Info*, 26, 23-27.

TAPANI, F. (1994), «Volunter Training in Finland», a *Second European Congress on Sport Management - Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 285-295.

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», a *Sport et Management*, Dunod, París, pp. 55-70.

VAN BOCKOM, B.J. (1994), «Human resources in sports organizations: (voluntary) executives as quality-indicator in sports associations», a *Second European Congress on Sport Management - Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 643-650.

WELCH, M. (1994), «The proffesional in a voluntary world», a *Second European Congress on Sport Management - Official Proceedings*, EASM-ISEF, Firenze, pp. 651-676.

WITTOK, H. et al. (1994), «The development of an instrument with sport federations can evaluate and optimize their management». *European Journal for Sport Management*, Vol. 1, Nr. 1, 90-101

ZAMBRANA, M.; MONTALVO (1990), «Deporte municipal. Los clubes municipales», a *VI Jornadas de Deporte y Corporaciones Locales*, FEMP, Palma de Mallorca, 37-93.

Apèndix Estadístic

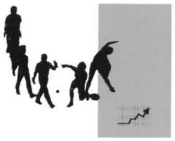
GRUP OCUPACIONAL	FUNCIONS
I. MONITOR ESPORTIU (M.E.) O TÈCNIC ESPORTIU DE BASE (T.E.B.)	1. Iniciació esportiva de base. 2. Entrenament esportiu i direcció d'equips en edat escolar.. 3. Entrenament esportiu en nivells mitjans i baixos.
II. TÈCNIC EN ACTIVITATS A LA NATURA (T.A.N.)	4. Desenvolupament d'activitats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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA SELECCIONADA

Ma. Lluïsa Berasategui,
Cristina Mena,
Biblioteca de l'Esport.
Antònia Capdevila,
Biblioteca de l'INEF de Catalunya, Lleida.
Javier Nieto,
Biblioteca de l'INEF de Catalunya, Barcelona.

Al final de cada referència bibliogràfica trobareu unes sigles que indiquen la seva localització: BE = Biblioteca de l'Esport, B = Biblioteca de l'INEFC-Barcelona i L = Biblioteca de l'INEFC-Lleida.

Obres de referència

Directori de l'esport català. Barcelona: Esport Català: UFEC, 1995.
BE

Esport català: federacions esportives, consells esportius: http://www.gencat.es/esport/

García Díaz, E. ... [et al.]. *Deportes en INTERNET*. Alcobendas: Abeto, 1996 (Directorios INTERNET ; 2)
ISBN 84-89554-32-3
B

Guia d'entitats de Catalunya: associacions, fundacions, cooperatives. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia. Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques, 1990
ISBN 84-393-1316-0
BE/B/L

Guia de l'esport a Catalunya. 2a ed. Barcelona: Club de Publicaciones, 1994
ISBN 84-604-8550-1
BE/B/L

Timmer, R. ... [et al.]. *International directory of sports organizacions*. Haarlem: Uitgeverij De Vrieseborch, 1984
ISBN 90-6076-197-9
BE/B

Monografies

Aguilera Fernández, A. *Estado y deporte: legislación, organización y administración del deporte*. Granada: Comares, 1992
ISBN 84-87708-35-8
BE/B/L

Alaphilippe, F. (dir.). *Le dirigeant sportif bénévole: actes du colloque tenu à Limoges du 3 au 5 mars 1983*. Paris: Dalloz, 1984 (Droit et économie du sport ; 4)
ISBN 2-247-00510-1
BE

Alaphilippe , J.-P. ... [et al.]. *Droit du sport: la loi nº 84-610 du 16 juillet 1984, relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives*. Paris: Dalloz, 1984
BE/B

Alberto Sacristán, C. ... [et al.]. *Gestión y dirección de empresas deportivas: teoría y práctica*. Madrid: Gymnos, 1996
B

Andreff, W. ... [et al.]. *La gestion des clubs sportifs*. Paris: Vigot, 1980
BE/B/L

Andrés Pérez, F. *La oferta pública y privada en el deporte español*, en: El Deporte en la sociedad española contemporánea (Simposio nacional: 1r: 1983: Madrid)
B

Andreu i Creus, E. *L'excursionisme català i els nous esports de muntanya*, en: Congrés de les Ciències de l'Esport i l'Educació Física (2n: 1995: Lleida)
BE/B/L

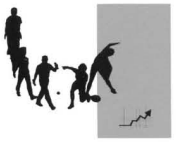
Antúnez i Tranque, F. X. *Els joves, l'oferta associativa i l'esport* (Memòria d'investigació -- INEFC-Barcelona, 1989)
B

Aragón Cansino, P. *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. Málaga: Unisport, 1992 (Cuadernos técnicos ; 18)
ISBN 84-86826-71-3
BE/B/L

Araujo, J. M. *Guia do animador e dirigente desportivo*. Lisboa: Caminho, 1986 (Desporto e tempos livres ; 8)
L

Arnaldo Alcubilla, E. ... [et al.]. *Código del deporte*. Madrid: Civitas, 1995 (Códigos básicos)
ISBN 84-470-0457-0
B

Arnaud, P. (dir.). *La naissance du mouvement sportif associatif en France: sociabilités et formes de pratiques sportives*. Lyon: Presses Universitaires de Lyon, 1986
ISBN 2-7297-0293-8
BE/B



Ascani, F. ... [et al.]. *Il nuovissimo codice della società sportive: manuale per managers, tecnici, dirigenti de organizzatori sportivi*. Milano: F.A.G., 1985
B

Augustin, J.-P. ... [et al.]. *Le rugby démelé: essai sur les associations sportives, le pouvoir et les notables*. Bordeaux: Le Mascaret, 1985
ISBN 2-904-506-02-7
BE/B

Barcelona. Diputació Provincial. Servei d'Esports. *Els recursos esportius al Baix Llobregat: Cornellà de Llobregat, Gavà, Sant Boi de Llobregat i Viladecans*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Servei d'Esports, 1993 (Temes d'esports ; 5)
ISBN 84-7794-221-8
BE/B

Bertomeu Orteu, J. ... [et al.]. *Transformación de clubs de fútbol y baloncesto en sociedades anónimas deportivas*. Madrid: Ernst & Young: Civitas, 1992 (Monografías Civitas)
ISBN: 84-470-0107-5
B

Bôa de Jesús, J. M. da. *Promoción deportiva: algunas consideraciones*. Málaga: UNISPORT, 1989 (Cuadernos técnicos Unisport ; 3).
ISBN 84-86826-13-6
L

Bôa de Jesús, J. M. da. *El asociacionismo deportivo*, en: Organización del deporte en nuestro entorno (Ciclo de conferencias: 1r: 1985: Madrid). Madrid: Ministerio de Cultura. Consejo Superior de Deportes, 1985
B

Bournazel, E. (dir.). *Guide de l'association sportive*. Paris: Lamy, 1995
ISBN 2-7212-0537-4
L

Broner, J.-M. *Plongée et législation*. [S.l.]: Fédération française d'études et sports sous-marins, 1987
ISBN 2-86885-016-2
BE

Burriel i Paloma, J. C. *Polítiques esportives municipals a la província de Barcelona*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Servei d'Esports, 1991 (Temes d'esports ; 2)
ISBN 84-7794-134-3
BE/B/L

Callède, J.-P. *L'esprit sportif: essai sur le développement associatif de la culture sportive*. Bordeaux: Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine: Presses Universitaires de Bordeaux, 1987
B

Camps Povill, A. *El régimen jurídico de las federaciones deportivas en España*. (Tesi doctoral --Universitat de Barcelona, 1992)
B/L

Carretero Lestón, J. L. (dir.). *Derecho del deporte: el nuevo marco legal*. Málaga: UNISPORT, 1992 (Deporte y documentación ; 19)
ISBN 84-86826-82-9
BE/B/L

Carretero Lestón, J. L. (dir.). *El derecho deportivo*. Málaga: Unisport, 1986
BE/L

Catalunya. *Legislació de l'esport a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència. Direcció General de l'Esport, 1996 (Legislació esportiva ; 3)
ISBN 84-393-3773-6
BE/B/L

Cazorla Prieto, L. Mª. *Las sociedades anónimas deportivas*. Madrid: Ciencias Sociales, 1990 (Colección de libros de derecho)
ISBN 84-87510-13-2
BE/B/L

Cazorla Prieto, L. Mª. ... [et al.]. *Derecho del deporte*. Madrid: Tecnos, 1992
ISBN 84-309-2106-0
BE/B/L

Chabert, J. M. *A lei de bases do sistema desportivo portugués no contexto europeu e internacional*. Lisboa: Ministério de educação e cultura. Direcção-geral dos desportos, 1989 (Desporto e sociedade: antologia de textos ; 112)
BE/B

Chatard, R.-P. ... [et al.]. *Le guide du dirigent de club*. Paris: Lavauzelle, 1986
B

Chazaud, P. *Le sport et sa gestion: guide pratique des associations*. Paris: Vigot, 1983 (Sport + enseignement ; 62)
ISBN 2-7114-0840-X
BE/B

Cleave, S. L. *Managing the sport club program: from theory to practice*. Champaign: Stipes, 1984
B

COLLADO; C. ... [et al.]. *Estudi d'investigació de l'associacionisme esportiu a la ciutat de Barcelona* (Memòria d'investigació -INEFC-Barcelona, 1992)
B

Collomb, P. (dir.). *Sport, droit et relations internationales*. Paris: Economica, 1988
ISBN 2-7178-1460-4
BE/L

Congrés de l'Esport Català (1994: Barcelona). *L'associacionisme i l'esport*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Secretaria General de l'Esport: UFEC, 1995
ISBN 84-393-3281-5
BE/B/L

Congrés Europeu l'Esport per a Tothom a les Grans Ciutats (1r:1989: Barcelona). L'esport per a tothom a les grans ciutats. Barcelona: [s.n], 1989. 311 p.
BE/B/L

Congrés Europeu l'Esport per a Tothom a les Grans Ciutats (2n: 1994: Barcelona). *V. 1: Documentación; v. 2: Report sobre la situación deportiva en las grandes ciudades europeas*. Barcelona: Àrea d'Esports. Ajuntament de Barcelona: Servei d'Esports. Diputació de Barcelona, 1994
B

Congrés Europeu l'Esport per a Tothom a les Grans Ciutats (3r:1996: Roma). *Sport for all in the large cities*. Roma: UESpT, 1996
B

Congrés Internacional del Dret i l'Esport (1992: Barcelona). Barcelona: Col·legi d'Advocats de Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència. Secretaria General de l'Esport, 1995.
B

CONI. *Lo sport in movimento: evoluzione della pratica sportiva italiana*. Bologna: Calderini, 1995.
ISBN 88-7019-977-0.
B

Costa, C. *Mutuni agevolati alle società sportive ed agli altri enti privati*. [S.l.]: Ellepi, 1989. 129 p.
L

Dechavanne, N. (coord.) *El animador de las actividades fisico-deportivas para todos*. Barcelona: Paidós ; Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, 1991 (Paidós educación física. Psicomotricidad ; 42)
ISBN 84-7509-723-5
BE/B/L

Delgado Ruiz, F. *El asociacionismo popular*, en: El Deporte en la sociedad española contemporánea (Simposio nacional: 1r: 1983: Madrid)
B

Dikoumé, F. *Le service public du sport en Afrique noire: l'exemple du Cameroun*. París: Dalloz, 1989 (Droit et economie du sport ; 8)
ISBN 2-247-01095-4
L

Equipo Claves. *Aprendiendo a organizar nuestra asociación: materiales de autoformación para asociaciones*. Sevilla: Junta de Andalucía ; Madrid: Popular, 1994. (Promoción cultural ; 30)
ISBN 84-7884-142-3
B

Escalera Reyes, J. (dir.). *Asociacionismo deportivo en Sevilla*. Sevilla: Ayuntamiento de Sevilla. Instituto Municipal de Deportes, 1995
BE/B

European Congress on Sport Management (1r: 1993: Groningen). *Proceedings*. Groningen: European Association for Sport Management, 1993
B

European Seminar on Sport Management (1995: Leuven). Leuven: European Association for Sport Management, 1995
B

Fabrizio, F. *Storia dello sport in Italia: dalle società gimnastiche all'associazionismo di massa*. Firenze: Guaraldi, 1977 (Presente e imperfetto. Nuova serie; 21)
B

Federazione Italiana di Atletica Leggera-FIDAL. *Aspetti stadistici e sociologici sulla pratica dell'atletica leggera e sul fenomeno dell'abandono precoce in una regione italiana: risultanze di due ricerche sperimentali*. Roma: FIDAL, 1994
B

Figoli, G. ... [et al.]. *Come si gestice una società sportiva; lo sport in Italia: aspetti organizzativi, legali, fiscali, contabili, contrattuali, economici e finanziari delle società sportive*. Milano: Edizioni del Sole 24 Ore, 1988 (Le guide del sole 24 ore)
B

Florensa i Tomàs, C. E. (coord.). *Entitats associatives en el dret civil català*. Lleida: PPU: Edi-

cions de la Universitat de Lleida, 1993
ISBN 84-88645-09-0
L

François, G. ... [et al.]. Sciences juridiques: institutions et réglamentations sportives, en: *Brevet d'état d'éducateur sportif 1er et 2e degré*. Paris: Vigot 1986-1989 (Sport + enseignement ; 94). Vol. 2
ISBN 2-7114-1000-5
BE/B

Fuertes López, M. *Asociaciones y sociedades deportivas*. Madrid: Marcial Pons ; León: Universidad de León. Secretariado de Publicaciones, 1992 (Monografias jurídicas)
ISBN 84-7248-126-3
BE/B/L

García Ferrando, M. *Aspectos sociales del deporte: una reflexión sociológica*. Madrid: Alianza Editorial: Consejo Superior de Deportes, 1990 (Alianza deporte. Serie maior)
ISBN 84-206-5703-4
BE/B/L

Garrido Troncoso, V. *Régimen jurídico de las asociaciones y entidades deportivas y de los deportistas*, en: El Deporte en la sociedad española contemporánea (Simposio nacional: 1r: 1983: Madrid)
B

Getting things done: recruiting and training volunteers for a sports organization. London: Sports Council, 1993
B

Ghirelli, G. *Il gruppo sportivo: elementi di psicologia sociale*. Roma: CONI. Scuola dello Sport, 1989
BE

Gómez-Ferrer Sapiña, R. *Sociedades anónimas deportivas*. Granada: Comares, 1992
ISBN 84-87708-39-0
BE/B/L

González Grimaldo, M.-C. *El ordenamiento jurídico del deporte*. Madrid: Civitas, 1974 (Monografías Civitas)
ISBN 84-292-8255-6
BE/B

Haggerty, T. R ... [et al.]. *Financial management of sport related organizations*. Champaig, EUA.: Stipes, 1984.
B

Heinemann, K. *Problemas socioeconómicos dos clubes desportivos*. Lisboa: Ministério de educação. Direcção-geral dos desportos, 1988 (Desporto e sociedade: antologia de textos; 100)
BE/B

Heinemann, K. ... [et al.]. Der Sportverein: Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung. Schorndorf: Hofmann, 1994 (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft; 80).
ISBN3-7780-8801-7
B

Heinemann, K. ... [et al.]. Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit in Sportvereinen: Eine empirische Studie zur Professionalisierung am Beispiel eines ABM-Programms. Schorndorf: Hofmann, 1992 (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft ; 78).
ISBN 3-7780-8781-9
B

Ibsen, B. *El trabajo voluntario en las asociaciones deportivas en Dinamarca*, en: Congreso Científico Olímpico (1992: Màlaga), v. 5, p. 83-89
BE/B/L

Instituto de Planificación Contable. *Federaciones y agrupaciones deportivas: normas de adaptación del plan general de contabilidad*. 2ª ed. Madrid: Instituto de Planificación Contable: Ministerio de Economía y Hacienda, 1985
B

Landaberea Unzueta, J. A. *El derecho deportivo en el marco autonómico vasco y estatal*. Vitoria: Gobierno Vasco. Servicio Central de Publicaciones, 1989
ISBN84-7542-736-7
BE/B/L

Looking after the money:: the role of the treasure in sports organisations. London: Sports Council, 1993
B

Loret, A. (dir.). *Sport et management: de l'éthique à la pratique*. Paris: Dunod, 1993
ISBN 2-10-001728-4
B/L

Masera, C. *Società sportive dilettantistiche*. Milano: Edizione F.A.G., 1988
BE

Matthews, D. O. (ed.). *Managing collegiate sports clubs*. Champaign: Leisure Press, 1987
ISBN 0-88011-284-0
BE/B

Mentlen, R. Von. *Hockey sur glace: creation et organisation d'une section sport integrée*. Macolin, 1980
B/L

Miège, C. *Les institutions sportives*. Paris: Presses Universitaires de France, 1993 (Que sais-je?)
ISBN 2-13-045163-2
BE

Monge Gil, Á. L. *Aspectos básicos del ordenamiento jurídico deportivo*. Zaragoza: Diputación General de Aragón. Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales. Dirección General de Deportes, 1987 (Cuadernos técnicos del deporte ; 7).
B

Moreno Pérez, C. *El fútbol y... la dirección de empresas*. Parets del Vallès: Talleres Gráficos de Bruguera, 198-?
B

Mullin, B. J ... [et al.]. *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo, 1995 (Gestión y administración).
ISBN 84-8019-186-4
BE/B/L

Nys, J.-F. *Les subventions municipales aux clubs de football: une analyse économique*. Limoges: Faculté de droit et des sciences économiques de l'Université de Limoges. Centre de droit et d'économie du sport, 1984
L

La oferta: administración pública, sociedad civil y asociacionismo deportivo, en: Congreso de sociología del deporte (3er: 1989: Sant Sebastià) Donostia-San Sebastián: Diputación Foral de Guipúzcoa, 1989. Vol. 1
BE

Pires, G. *Do associativismo à orgânica desportiva*. Lisboa: Ministério da educação e cultura. Direcção-geral dos desportos, 1987 (Desporto e sociedade: antologia de textos ; 45)
BE/B

Porro, N. El asociacionismo deportivo como modelo organizativo: movimientos, sistema y cambio, en: *Los retos de las ciencias sociales aplicadas al deporte*. Pamplona: AIESAD, 1996. p. 197-206
BE/B

Puig, A. *La ciudad de las asociaciones: dirigir, gestionar y animar las asociaciones de los ciudadanos desde el márketing de servicios*. Madrid: Popular, 1994. (Promoción cultural)
ISBN 84-7884-143-1
IB

Puig i Barata, N. *Joves i esport: influència dels processos de socialització en els itineraris esportius juvenils*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Secretaria General de l'Esport, 1996 (Temes monogràfics. Sociologia).
ISBN 84-393-3783-3
BE/B/L

Puig i Barata, N. ... [et al.]. *Los jóvenes, la oferta asociativa y el deporte: ensayo sobre el comportamiento deportivo juvenil* (Memòria d'investigació -- INEFC-Barcelona, 1988)
B

Ramanantsoa, B. ... [et al.]. *Organisations et fédérations sportives: sociologie et management*. Paris: Presses Universitaires de France, 1989 (Pratiques corporelles)
ISBN 2-13-042310-8
BE

Real Ferrer, G. *Derecho público del deporte*. Alicante: Universidad de Alicante ; Madrid: Civitas, 1991
ISBN 84-7398-846-9.
BE/B

Rees, J. ... [et al.]. *O impacto do apoio financeiro aos clubes desportivos*. Lisboa: Ministério da educação e cultura, Direcção-geral dos desportos, 1986 (Desporto e sociedade: antologia de textos ; 31)
B

Romero, P. *Fiscalité des associations sportives*. Paris: Presses Universitaires de France, 1990 (Pratiques corporelles)
ISBN 2-13-042992-0
BE

Running a club: the role of the secretay in sports organisation. London: Sports Council, 1993
B

Santos Vázquez, F. ... [et al.]. *El asociacionismo deportivo*. Madrid: Consejo Superior de Deportes, 1995 (Deporte y municipio)
ISBN 84-7949-020-9
BE/B/L

Scarinci, A. *Struttura e organizazione di una società sportiva dilettantistica: un esempio di teoria sociologica applicata allo sport*. Roma: Società Stampa Sportiva, 1984
BE/B

Seminaire juridique (2n: 1993: Roma). *II Seminaire Juridique: la législation sportive en Europe: Rome 26-27 mars = II Judirical Seminar: sport laws and*



regulations in Europe: Rome 1993 26-27 March. Rome: ACNOE, 1993
BE/L

Seminari sobre les perspectives de l'associacionisme esportiu (1988: L'Hospitalet de Llobregat) *Seminari sobre les perspectives de l'associacionisme esportiu: l'Hospitalet de Llobregat, 7-12 de març de 1988*. L'Hospitalet de Llobregat: Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat. Àrea de Cultura. Ensenyament i Esports: Generalitat de Catalunya. Direcció General de l'Esport: Diputació de Barcelona. Servei d'Esports, 1988
BE/B

Sérgio, M. *Para un desporto do futuro*. 2ª ed. Lisboa: Ministério da educação e cultura, Direcção-geral dos desportos, 1987 (Desporto e sociedade: antologia de textos ; 11).
B

Structures du sport en Europe: situation dans les pays du Comité pour le développement du sport du Conseil de l'Europe. Bruxelles: Clearing House Sport pour tous, 1993
B

Sousa, J. O. T. de. *Contributo para o estudio do associativismo desportivo em Portugal*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISEF, 1988
B

Tatarelli, G. *L'organizzazione sportiva: metodologie e applicazioni*. Roma: CONI. Scuola dello Sport, 1989
BE

Thomas, R ... [et al.]. Généralités sur la manière d'aborder et de traiter les problèmes relevants de la sociologie du sport civil et associatif, en: *Sports & Sciences 1979*. Paris: Vigot, 1979
BE

Triadó Ivern, X. *El marketing en la gestión deportiva*. Barcelona: GPE, 1996 (Gestión deportiva)
ISBN 84-86052-29-7
BE/B

Union Nationale des Clubs Universitaires. *Club sportif au quatidien: mythes, réalités, projet*. Bordeaux: Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, 1989 (Université sportive d'été ; 4)
B

Varese, F. *Le leggi dello sport*. Roma: Società Stampa Sportiva, 1987
BE/L

Zabalza, R. (coord.). *Orígenes del deporte madrileño*. Madrid: Comunidad de Madrid, Consejería de Educación, Dirección General de Deportes, 1988.
ISBN 84-451-0004-1
BE/B

Zaragoza, Á. ... [et al.]. *Oci, esport i societat*. Barcelona: PPU, 1990
ISBN 84-7665-580-0
BE/B/L

Monografies sobre entitats esportives catalanes

50 anys d'amistat i esport: 1930-1980. [Barcelona: Agrupació Escolar Institut Montserrat?, 1980?]
BE

Artells, J. J. *Barça, Barça, Barça: F. C. Barcelona, esport i ciutadania*. Barcelona: Laia, 1972 (Les Eines ; 2)
B

Badia i Moret, J. *L'Ametlla del Vallès: 50 anys de futbol, 1924-1974*. L'Ametlla del Vallès: Ajuntament de l'Ametlla del Vallès, 1985
BE

Balcells i Squassini, J. L. ... [et al.]. *El "Set" fou màgic: crònica de l'handbol sabadellenc, 1944-1994*. Sabadell: Comissió Organitzadora del 50è Aniversari de l'Handbol a Sabadell, 1994
BE

Ballescà i Prat, J. *La natació esportiva a Mataró: 1919/1990*. Barcelona: Centre Natació Mataró, 1990
ISBN 84-86332-86-9
BE

Bayó Gesa, M. *50 anys del Club Natació Montjuïc: 1944/1994*. Barcelona: Club Natació Montjuïc, 1994
ISBN 84-378-1618-1
BE/B

Bonaventura i Ivars, J. (coord.). *Cinquanta anys del CADE: 1942-1992*. Barcelona: Centre Excursionista de Catalunya. Centre Acadèmic d'Escalada, 1993
ISBN 84-85135-61-X
BE/B

Brugueras Calopa, N. (comp.). *Els Pops de Lloret: el Lloret dels Pops*. Barcelona: Bodoni, 1990
ISBN 84-86698-05-7
BE

Calaf, J. M. *50 anys de futur: història del Club d'Escacs Castellar*. Barcelona: Club d'Escacs Castellar, 1995
BE

Calvet i Mata, R. *Historia del F.C. Barcelona: de 1899 a 1977*. Barcelona: Hispano Europea, 1978 (Herakles)
ISBN 84-255-0496-1
BE

Campeny i Coll, L. *Història i alternatives del futbol calellenc, 1917-1987-88*. Caldes de Malavella: [s.n], 1988
BE

Cirici, A. ... [et al.]. *Més que un club: 75 anys del F. C. Barcelona*. Barcelona: Destino, 1975
B

Closa i Garcia, A. *Cròniques del Barça: 1899-1992*. Barcelona: Gasca & Asociados, 1992
ISBN 84-604-4238-1
BE

Colomés Serra, C. ... [et al.]. *Història il·lustrada del futbol a Solsona (1915-1994)*. Barcelona: Viena, 1996
BE

Comas i Panadés, V. *Recull d'història del bàsquet manresà*. Manresa: Associació Cultural Dovella, 1989 (Monografies ; 3).
ISBN84-404-5461-9
BE

Conde, J. ... [et al.]. *Joventut Badalona: la quinta essència del bàsquet: sis dècades d'exemplar història d'un "gran" d'Europa*. Barcelona: Club Joventut Badalona, 1992
BE

Costa, J. Mª. *Desperta, Ferres!: cincuanta anys del Club Joventut Badalona*. Barcelona: Club Joventut Badalona, 1980
BE

Costajussà i Oliver, J. *1916-1991: setanta-cinc anys del Club Natació Sabadell*. Sabadell: Club Natació Sabadell, 1991
ISBN 84-604-0756-X
BE

Cronologia de l'esport a Sants-Montjuïc: 1883-1994. Barcelona: Arxiu Municipal de Sants Montjuïc: Secretariat d'Entitats de Sants, Hostafrancs i la Bordeta, 1994
BE/B

Curbet i Boj, J. *Història del futbol a Girona: 1904-1957*. Girona: Ajuntament de Girona, 1992. (Història de Girona ; 11)
ISBN 84-86837-27-8
B

Díez i Quijano, D. *Història de la Unió Esportiva d'Horta*. Barcelona: Generalitat de Catalunya: Diputació de Barcelona : Ajuntament de Barcelona, 1995
BE

Elias, P. ... [et al.]. *IHC: de l'Astòria a les Corts*. Vilanova del Camí: Salvador Torras Adzet, 1996
BE

Espinagosa i Marsà, J. *Història del Club Natació Tàrrega, 1946-1996*. Tàrrega: Ajuntament de Tàrrega: Club Natació Tàrrega, 1996
ISBN 84-921447-3-4
BE

Ferrer, E. ... [et al.]. *55 anys de bàsquet a Granollers: inauguració pavelló: 1932-1986*. Granollers: Club Bàsquet Granollers, 1986
BE

Frieros, T. *Fábrica de campeones: 'La Masia', la gran cantera del Barça*. Barcelona: Josep Maria Casanovas, 1996 (Sport)
BE

Galí i Biosca, J. (comp.). *La dècada prodigiosa: 1982-1992*. [Terrassa]: Atlètic Terrassa Hockey Club, 1993
ISBN 84-7645-669-7
BE

Garcia Castell, J. *Història del futbol català*. Barcelona: Aymà, 1968
BE/L

Gassiot, R. *Propuesta motivacional y pedagógica aplicada a A.E. Eixample* (Memòria d'investigació -- INEFC-Barcelona, 1994)
B

Gort i Juanpere, E. *75 anys d'història del Club Natació Reus Ploms*. Reus: Club Natació Reus Ploms, 1993
ISBN 84-604-5614-5
BE

Historial de la Federació Catalana de Tennis. Barcelona: Federació Catalana de Tennis, 1986/1989-1991/1993-1995
BE

Ibañez Escofet, M. *Parlem del Barça: de Samitier a Cruyff*. Barcelona: La Campana, 1991
ISBN 84-86491-53-1
BE

Jané, J. ... [et al.]. *Manresa, una ciutat esportiva*. Manresa: Ajuntament de Manresa, 1995lang1034 RISBN 84-87202-26-8.
BE/B

Jolis i Felisart, A. (coord.). *Centre Excursionista de Catalunya, 120 anys d'història: 1876-1996*. Barcelona: CEC, 1996
84-922093-0-5
BE/B

Koeman, R. *Mi Barça*. Barcelona: El Mundo deportivo, 1995
BE

Llonch i Viñas, À. *L'aparició de l'hoquei a Terrassa* (Memòria d'investigació --INEFC-Barcelona, 1991)
B

Luengo Carrasco, M. ... [et al.]. *50 anys de beisbol a Viladecans: història gràfica del Club Beisbol Viladecans: 1945-1995*. Barcelona: Ajuntament de Viladecans, 1995
BE

Mampel, B. ... [et al.]. *Olesa i el bàsquet: una història de 60 anys*. Olesa: C. B. Olesa, 1994
BE

Martí-Henneberg, J. ... [et al.]. *L'excursionisme a Lleida: 1884-1936*. Lleida: Ajuntament de Lleida, 1995 (La Banqueta ; 21)
ISBN 84-920415-6-0
BE/L

Massana i Portella, J. *Rècords i records: 1943-1973: 30 anys d'esport a Súria*. Súria: Ajuntament de Súria: Societat Atlètica de Súria, 1996
BE

Mercé Varela, A. (dir.). *Real Club de Tenis Barcelona 1899*. Barcelona: Real Club Tenis Barcelona, 1975
ISBN 84-400-8228-2
BE/B/L

Mir Puigbert, J. (dir.). *Real Club de Tenis del Turó: 75 aniversario, 1905-1980*. Barcelona: Real Club Tenis de Turó, 1980
ISBN 84-300-3549-4
BE

Miserachs, J. ... [et al.]. *Los secretos del Barça*. Barcelona: El Mundo deportivo, 1996
BE

Morera i Falcó, J. *Un Barça triomfant?: antología de una incongruencia*. Barcelona: Exprés, 1988
ISBN 84-86914-00-0
BE

Muñoz i Ayats, J. *El futbol a Sant Feliu*. Sant Feliu de Guíxols: Ajuntament de Sant Feliu de Guíxols, 1987 (Estudis Guixolencs)
BE

Nogueras Grau, T. *75 aniversari del C.D. Llinars (1916-1991)*. Llinars del Vallès: C.D Llinars, 1992
BE

Páez Berga, J. A. (dir.). *El Berguedà: cap a un sistema esportiu comarcal*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Servei d'Esports, 1990 (Temes d'Esports ; 1)
BE/B/L

Palou Vidal, J. *Historia del voleibol leridano*. Lleida: [s.n.], 1983
ISBN 84-398-0447-4
BE

Palou Vidal, J. ... [et al.]. *El Club Esportiu Huracans: 1941-1991*. Lleida: Ajuntament de Lleida, 1995 (Quaderns de divulgació ciutadana ; 20. La Banqueta).
ISBN 84-920415-0-1
L

Pelegrí i Partegàs, J. *50 anys del bàsquet amb el BAM*. Barcelona: Basquetbol Ateneu Montserrat, 1978
ISBN 84-400-5388-6
BE

Pujadas, X. ... [et al.]. *Història il·lustrada de l'esport a Catalunya*. Barcelona: Columna: Diputació de Barcelona, 1995
ISBN 84-7794-270-6
BE/B

Pujol I Cayuelas, E. *Cent anys de futbol a Tarragona: reflexions sobre un fet social*. Tarragona: El Mèdol, 1995
BE

Pujol I Cayuelas, E. *Nàstic: cent anys d'història (1886-1986)*. Tarragona: Tarraco, 1987
ISBN 84-7320-065-9
BE

Ramon i Pero, J. *Barça, Barça, Barça: història del C. de F. Barcelona*. Bilbao: La Gran Enciclopedia Vasca, 1974
ISBN 84-248-0121-0
BE/L

Ramon i Pero, J. *Història del Barça: una trajectòria triomfant, 1899-1985*. Barcelona: Mundilibros, 1985
ISBN 84-7641-019-0
BE

Ribera Castellà, C. *Historial de Puig-Reig i 75 aniversari del Club Esportiu*. Puig-Reig: CEP, [199-?]
BE

Rico, A. *Memòria d'un recorregut: cinquanta anys del Centre Excursionista Puigcastellar*. Barcelona: Centre Excursionista Puigcastellar: Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social, 1996
ISBN 84-605-4989-5
BE

Robert i Girons, S. ... [et al.]. *Imatges i records: Club Billar Mataró*. Barcelona: Columna, 1995
ISBN 84-7809-921-2
BE

Rof, R. ... [et al.]. *Història de l'atletisme a Sabadell: 1914-1991, una llarga cursa de voluntat*. Sabadell: Arxiu Històric de Sabadell, 1992
ISBN 84-604-3076-6
BE

Segura Palomares, J. *Historia del R.C.D. Español*. Bilbao: La Gran Enciclopedia Vasca, 1974
BE/B/L

Sierra, J. A. ... [et al.]. *Fites en la història de la natació catalana*. Barcelona: Federació Catalana de Natació, 1996
ISBN 84-605-5446-5
BE

Sobrequés i Callicó, J. *F.C. Barcelona: un club al servei de Catalunya*. Barcelona: Labor, 1991 (Terra nostra ; 24).
ISBN 84-335-4424-1
BE

Solà i Gussinyer, P. *Història de l'associacionisme català contemporani: Barcelona i comarques de la seva demarcació, 1874-1966*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia. Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques, 1993
ISBN84-393-2404-9
BE

Troyano i Cussó, J. *50 anys del Club Muntanyenc Sant Cugat, 1944-1994*. Barcelona: Club Muntanyenc de Sant Cugat, 1994
BE

U. D. Montgat, 1931-1981: 50 anys d'història del bàsquet. [Montgat: UD Montgat, 198-?]
BE

Ventura, J. *Club de futbol Palau de Plegamans: una entitat amb història*. Sabadell: Monografies Palauenques, 1994
BE

Verdaguer i Caballé, J. *El bàsquet a Terrassa: 75 anys d'història*. Terrassa: Arxiu Tobella, 1992
ISBN 84-87871-01-1
BE

Verges, R. *Sardenya: 50 anys d'europeisme: 1940-1990*. Barcelona: C.E Europa, 1994
BE

Vilanou, C. *L'esport a Sants-Montjuïc: una visió històrica (1883-1994)*. Barcelona: Arxiu Municipal del Districte Sants-Montjuïc, 1994
ISBN 84-7609-698-4.
B

Vives, J. ... [et al.]. *Petita història del Barça*. Barcelona: Mediterrània, 1982
ISBN 84-85984-03-X
BE

Articles de revistes

400 contrats emplois-solidarité en projet dans les associations sportives de Loire-Athlantique, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1992, n. 183, p. 3-4
L

Allemagne: effectifs du DSB début 1992, en: *Sports information bulletin*, 1992, n. 30, p. 2546-2547
B/L

Allemagne: étude comparative entre les salles de fitness privées et celles des associations sportives, en: *Sports information bulletin*, 1992, n. 28, p. 2329-2330
B/L

Analyse des associations dans les nouveaux Länder, en: *Sports information bulletin*, 1992, n. 28, p. 2299.
B/L

Andreff, W ... [et al.]. Sport et économie, en: *Revue juridique et économique du sport*, 1987, n. 2, p. 3-24.
BE

Andreu, J. La Comunidad Europea y el deporte, en: *Ocio-Sport* (55), abr. 1993, p. 66-70
L

Athletisme: les clubs passés au crible, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1993, n. 217, p. 1-3
L

Les avances remboursables consenties pour les départements ou communes a un club sportif professionnel sont illegales, en: *La lettre de l'économie du sport*,1991, n. 138, p. 5
L

Baxter, V ... [et al.]. Competition, legitimation, and the regulation of intercollegiate athletics, en: *Sociology of sport journal*, 13(1), 1996, p. 51-64
B/L



Beaune, J. C. L'OMS crèe un fonds d'aide au sport, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1992, n. 161, p. 3
L

Benevolat. Motivation et compétence, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1992, n. 166, p. 1-6
L

Burel, J. C. Une stratégie cohérente, en: *E.P.S.: Éducation physique et sport,* (228), mars-avril 1991, p. 54
B/L

Burriel i Paloma, J. C. ... [et al.]. Garantir un marc organitzatiu idoni, en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 5, set. '86, p. 37-45.
BE/B/L

Camps, A. Status jurídic del dirigent esportiu no remunerat, en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 19, març '90, p. 67-70.
BE/B/L

Cañellas, A. ... [et al.]. Els hàbits esportius de la població adulta barcelonina (15 a 59 anys), en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 42, oct. '95, p.75-79.
BE/B/L

Canoe-kayak, vaste plan de relance de la vie associative, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1993, n. 208, p. 5-6
L

Caprai, A ... [et al.]. Enti locali, enti di promozione sportiva; utilità di questi rapporti con la Fidal in periferia, en: *Atleticastudi*, 21(4), July/Aug 1990, p. 424-426
B/L

Cardinale, G. Approccio organizzativo dei giovanissimi all'attività federale: situazione attuale, proposizioni correttive ed ipotesi di struttura organizzata, en: *Atleticastudi*, 21(4), July/Aug 1990, p. 346-348
B/L

Caritey, B. Geographical development of sports phenomenon: ruralization of practices or urbanization of countrysides?: the Alsatian sport movement between 1920 and 1940, en: *International review for the sociology of sport*, 31 (1), 1996, p. 25-48
BE/B/L

Chaband, L. Les associations sportives a statuts particuliers, en: *Revue juridique et économique du sport* 1993, n. 25, p. 21-22
L

Chateaureynaud, Y. Le sport: nouvel enjeu de pouvoir au niveau local. (Sport: new stakes of power at the local level.), en: *STAPS*, 10(20), Oct 1989, p. 7-13
B/L

Chelladurai, P ... [et al.]. Differentiation in national sport organizations in Canada, en: *Canadian journal of sport sciences/Revue canadienne des sciences du sport*, 16(2), June 1991, 117-125
B/L

Chelladurai, P ... [et al.]. Measures oforganizationaleffectivenessof Canadian national sport organizations, en: *Canadian journal of sport sciences/Revuecanadienne des sciences du sport*, 16(2), June 1991, 126-133
B/L

Cherubin, S. Il marketing delle società sportive, en: *Atleticastudi*, 1987, n. 6, p. 461-470.
B/L

Des clubs en ville moyenne - une étude à Carpentras pour éclairer la microéconomie du sport, en: *La lettre de l'économie du sport* 1991, n 107, p 5-6
L

Collaborateurs occasionnels des associations sportives, la cour de cassation pose une condition nouvelle au calcul des cotisations sociales sur la base forfaitaire du SMIC, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1993, n. 208, p. 3
L

Combaz, G. Association sportive scolaire: un moyen pour réduire les inegalités d'accès a la pratique des activités physiques, en: *Science et motricité* ,1992, n. 18, p. 45-52.
B/L

Combaz, G. Impot sur les societés: exploitation de caractère lucratif - assujetissement -conseil d' Etat 13nov 1991, en: *Revue juridique et économique du sport* 1992, n 21, pp 87-91
L

Comment constituer une association et se donner les moyens pour la faire fonctionner, en: *Sport et plein air* 1986, n 311, np.
BE/B

Constant, M. UNSS: bilan et perspectives, en: *E.P.S.: Education physique et sport* 39(219), sept/oct 1989
B/L

Création d'une association de sportifs de haut niveau, en: *La lettre de l'économie de sport* 1990, n 76, p 2
BE

Cuskelly, G. The influence of committee functioning on the organizational commitment of volunteer administrators in sport, en: *Journal of sport behavior* 18(4), Dec 1995, p. 254-269
BE/B

Dévéloppement féderal et structures de clubs, en: *La lettre de l'économie du sport*,1991, n. 154, p. 1
BE

Dossier management: managez vos associations: questions a Claude Rochet, en: *E.P.S. Education physique et sport* 1993, n. 241, pp 35-37
B/L

Enquête sur les associations sportives employeurs, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1992, n. 182, p. 1-2
L

Une enquête sur les budgets des clubs sportifs, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1994, n. 255, p. 1
BE

Une étude comparative du régime des clubs professionnels en Europe, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1992, n. 186, p. 7-8
L

L'évaluation des retombées économiques des clubs se dévèlope, en: *Revue juridique et économique du sport*, 1991, p. 1
BE

L'exercice d'une activité économique par les associations sportives, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1994, n. 258, p. 5-6
BE

Un français sur cinq de plus de 18 ans, membre d'une association sportive, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1993, n. 223
L

France: le ministère de la jeunesse et des sports et sa politique d'accessibilité au sport en: *Sports information bulletin*, 1992, n. 29, p. 2506-2507
B/L

La garantie d'emprunt donnée par une collectivité à un club professionnel, en: *La lettre de l'économie du sport*. 1992, n. 166, p. 4
L

Gauquelin, M. Elements de sociologie du sport: principes de cohesion et phénomènes de rupture dans les edifices federaux, en: *E.P.S.: Education physique et sport,* 1980, n. 162, p. 61-65
BE/B/L

Gillet, R. Structures et organisation, en: *E.P.S.: education physique et sport*, (211), mai/juin 1988, p. 52
B/L

Gómez Parro, O. Antecedents i causes del desenvolupament de l'esponsorització i el patrocini esportius a Espanya, en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 33, set. '93, p. 64-74.
BE/B/L

Haggerty, TR ... [et al.]. Organizational commitment in sport clubs: an multivariate exploratory study, en: *Journal of sport management*, 5(1), Jan 1991
L

Hansen, H. ... [et al.]. Marketing objectives of professional and university sport organizations, en: *Journal of sport management*, 6(1), Jan 1992, p. 27-37
L

Horch, H. D. Does governement financing have a detrimental effect on the autonomy of voluntary associations?: evidence from German sports clubs, en: *International review for the sociology os sport*, 29 (3), 1994, p. 269-285
BE/B/L

Horch, H. D. Sociological research on sports organizations in the Federal Republic of Germany: an overview, en: *International review for the sociology of sport*, 24 (3), 1989, p. 201-215
BE/B/L

Horch, H. D. Vereinigungsversagen-ein "institutional-choice", en: *Sportwissenschaft*, 1990, t. 20, n. 2, p. 162-181
BE

Imeroni, A. ... [et al.]. Consideracions entorn a l'experiència de Torí, en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 5, set. '86, p.21-26.
BE/B/L

Inglis, S. Exploring volunteer board member and executive

director needs: importance and fulfillment, en: *Journal of applied recreation research*,19(3), 1994, p. 171-189
L

Johnson, A. T. Rethinking the sport-city relationship: in search of partnership, en: *Journal of sport management*, 7(1), Jan 1993, p. 61-70
L

Kerr, G. Improving organizational effectiveness in sport organizations. (Editorial), en: *Canadian journal of sport sciences/Revue canadienne des sciences du sport*, 16(2), June 1991, p. 84-85
B/L

Kikulis, L. M. ... [et al.]. Toward an understanding of the role of agency and choice in the changing structure of Canada's national sport organizations, en: *Journal of sport management*, 9(2), May 1995, p. 135-152
L

Lagardera Otero, F. De la aristócrata gimnástica al deporte de masas: un siglo de deporte en España, en: *Sistema: revista de ciencias sociales*, 1992, p. 9-36
BE

Ledos, E. ... [et al.]. Marketing et developpement d'une A.S., en: *E.P.S.: Education physique et sport*, (220), nov/dec 1989, p. 35-40
B/L

Leith, L. M. Managing national sport organizations, en: *Canadian journal of sport sciences/Revue canadienne des sciences du* sport, 16(2), June 1991, p. 83-84
B/L

Lenclos, J. Nous gérons tous des clubs de golf, en: *Revue juridique et économique du sport*, 1995, n. 34, p. 27-40
L

Lenclos, J. La TVA: l'intêret de l'assujettissement, l'éxoneration, les secteurs d'activités, en: *Revue juridique et économique du sport*, 1987, n. 2, p. 29-31
BE

Levarlet-Joye, H. Éude socio-économique de l'organisation des fédérations et des clubs sportifs, en: *Sport*, (135), 1991, p. 131-147
B/L

Malenfant, C. Formes de sociabilité dans les associations sportives en France, en: *Science et motricité*; (7), mars 1989, p. 29-37
B/L

Malenfant, C. Sociabilities and volunteering in sports associations in France, en: *International review for the sociology of sport*; 22(4), 1987, p. 281-293
B/L

Malenfant, C. Sociology of sports organizations in France, en: *International review for the sociology of sport*; 24 (3), 1989, p. 217-223
BE/B/L

Marcellini, A. Institutions sportives, ideologies et modalités de pratique, en: *STAPS*, 1991, t. 12, n. 25, p. 67-76
B/L

Martínez, E. Une convention entre une A.S. de collège et un ciub, en: *E.P.S.: Education physique et sport*; (203), janv/fevr 1987, p. 51-52
B/L

Martínez del Castillo, J. Activitats físiques de recreació, noves necessitats, noves polítiques, en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 4, juny '86, p. 9-17.
BE/B/L

Mauret, G. Les placements des associations, en: *Revue juridique et économique du sport*, 1987, n. 1, p. 27-30
BE

Le Ministère jeunesse et sports veut faire apparaître la logique de sa politiqued'accessibilitéausport, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1992, n. 151, p. 1-2
L

Meerbeek, R. van. Taakanalyse in Verschillende sportclubtypes, en: *Hermes*, 1989, n. 3, p. 265-286
BE

Missaglia, M. L'organització de la participació, vers un nou model associatiu, en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 3, març '86, p. 15-18.
BE/B/L

Morange, J. Association sportive, agrément provisoire, fin de l'agrément, conseil d'etat 14 mars 1990, en: *Revue Juridique et économique du sport*, 1991, n. 17, p. 51-53
L

Moreno Ruiz, A. L'associacionisme esportiu, en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 33, set. '93, p. 58-63.
BE/B/L

Mouly, J. Contrat de travail, prud'hommes, compétence, entraineur sportif, lieu de subordination, remuneration, cumul avec un mandat de dirigeant, en: *Revue juridique et économique du sport*, 1993, n. 26, p. 97-101
L

Mouly, J. Redressement et liquidation judiciaires, garanties des salaires, AGS, obligations etendues, club de football, contrat a durée determinée, rupture, indemnité, en: *Revue juridique et économique du sport*, 1993, n. 26, p. 91-95
L

Mouly, J. Rugby: responsabilité du club du fait de ses joueurs, joueur fautif non identifié, en: *Revue juridique et économique du sport*, 1993, n. 25, p. 98-102
L

Le mouvement sportif peut-il se gérer comme une entreprise, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1991, n. 107, p. 1
BE

Natation: la mutation économique des clubs de haut-niveau, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1991, n. 141, p. 6
L

Noe, N. Politique sportive municipale: une analyse des relations municipalité-associations, en: *STAPS*, 12 (26), oct 1991, p. 23-35
B/L

Nouveaux répères sur l'économie sportive locale, en: *La lettre de l'économie du sport*, n. 184, p. 1-3
L

Nys, J. F. Le budget des clubs de basket professionel en France, en: *Revue juridique et économique du sport*, 1993, n. 27, p. 31-33
L

Olin, K. ... [et al.]. Use of social reference groups in sport policy making, en: *International review for the sociology of sport*; 26(4), 1991, p. 259-270
B/L

Ostro, H. Prop 42: what it's all about, en: *Scholastic coach*; 58(9), Apr 1989, n. 4, p. 6-8
B/L

Parks, J.-B. ... [et al]. The paradox of the contented working woman in intercollegiate athletics administration, en: *Research quarterly for exercise and sport*; 66(1), Mar 1995, p. 73-79
B/L

Pays Bas: le marketing dans les associations sportives, en: *Sport information bulletin*, 1989, n. 17, p. 1119
BE/B/L

Petite chronique d'histoire des institutions sportives, en: *Revue juridique et économique francaise*, 1994, n. 32, p. 107-116
BE/L

Pitter, R. Power and control in an amateur sport organization, en: *International review for the sociology of sport*, 25(4), 1990, p. 309-322
BE/B/L

Porro, N. An urban sports movement as a sociais actor and a political arena: remarks on post war associations research in Rome, en: *International review for the sociology of sport*, 1995, t. 30, n. 2, p. 141-161
BE/B/L

Prange, K. Der Zentralausschuss zur Förderung der Volks und Jugendspiele in Deutschland (1891-1922), en: *Stadion*. 1991, t. 17, n. 2, p. 207-229
B/L

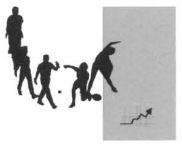
Puig, J. M. ... [et al.]. Aspectes pedagògics, satisfacció lúdica, participació i autonomia personal, en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 4, juny '96, p. 19-23.
BE/B/L

Quel régime juridique pour les subventions et avances remboursables aux clubs professionnels ?, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1992, n. 160, p. 1-6
L

Regroupément et fusion de clubs: l'exemple de Dijon, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1994, n. 265, p. 5-6
L

Remy, D. Collectivités locales et subventions aux clubs professionnels, independance du statut jurdique et de la question de la legalité des subventions,..., en: *Revue juridique et économique du sport*, 1994, n. 32, p. 59-63
L

République federale d'Allemagne: taxe sur les associations a partir de 1990, en: *Sports*



information bulletin, 1990, n. 20, p. 1429
BE/B/L

Rovira Riera, J.... [et al.]. Les escoles d'iniciació esportiva, l'experiència de Barcelona, en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 2, des. '85, p. 43-49.
BE/B/L

Saeki, T. The characteristics of sociological research on sport organitzation in Japan, en: *International review for the sociology of sport*, 1990, t. 25, n. 2, p. 109-123
BE/B/L

Saeki, T. The conflict between tradition and modernization in a sport organization: a sociological study of issues surrounding the organizational reformation of All Japan Judo Federation, en: *International review for the sociology of sport*; 29(3), 1994, p. 301-315
B/L

Schlagenhauf, K; Timm, W. Sport club as a social organization, en: *International review of sport sociology*, 11(2), 1976, p. 9-30
BE/B/L

Serrano Sánchez. Una concepció social de l'esport: l'esport per a tots, en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 29, set. '92, p. 18-30.
BE/B/L

Shao Tung, C. ... [et al.]. Applying strategic planning in waitan's sport organizations, en: *Asian journal of physical education quarterly*, 1991, t. 14, n. 4, p. 59-62
B/L

Slack, T. Theoretical diversity and the study of sport organizations, en: *International review for the sociology of sport*, 29 (3), 1994, p. 239-242
BE/B/L

Slack, T. ... [et al.]. Rational planning systems as a source of organizational conflict, en: *International review for the sociology of sport*; 29(3), 1994, p. 317-328
B/L

Slack, T. ... [et al.]. The sociological study of sport organizations: some observations on the situation in Canada, en: *International review for the sociology of sport*; 24 (3), 1989, p. 179-200
BE/B/L

Soucie, D. Effective managerial leadership in sport organizations, en: *Journal of sport management*, 8(1), Jan 1994, p. 1-13
L

Sport, responsabilité, assurances, en: *Sport dans la cité*, 1994, n. 138, p. 12-31
B/BE

Subventions des collectivités: assujetissement a la TVA, en: *La lette de l'économie du sport*, 1991, n. 122, p. 5
L

Le tableau des subventions nationales en 1995 evolutions depuis 1992, en: *La lettre de l'économie du sport*, 1995, n. 315 ,p. 1-4
BE/L

Teruelo, B. Dues eines per a la millora de la gestió de les entitats esportives municipals: la planificació estratègica i la gestió de la qualitat dels serveis, en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 46, 4t trimestre '96, p. 103-112.
BE/B/L

Theodoraki, E. I. ... [et al.]. Organisational structures and contexts in British national governing bodies of sport, en: *International review for the sociology of sport*, 29(3), 1994, p. 243-268
B/L

Thibault, L. ... [et al.]. A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations, en: *Journal of sport management*; 7(1), Jan 1993, p. 25-43
L

Thibault, L. ... [et al.]. Professionalisme, structures and systems: the impact of professional staff on voluntary sport organizations, en: *International review for the sociology of sport*, 1991, t. 26, n. 2, p. 83-99
B/L

Thibault, L. ... [et al.]. Strategic planning for nonprofit sport organizations: empirical verification of a framework, en: *Journal of sport management*, 1994, t. 8, n. 3, p. 218-233
L

Thomas, R. ... [et al.]. Generalités sur la manière d'aborder et de traiter les problemes relevant de la sociologie du sport civil et associatif, en: *Sports et sciences*, 1979, p.129-133
BE/L

Tribou, G. La rationalisation économique d'un club sportif, en: *STAPS*, 1994, t. 15, n. 34, p. 33-41
B/L

Tuneu i Lloveres, J. ... [et al.]. De l'EIE a l'associació esportiva, l'experiència d'un barri inquiet, en: *Apunts: educació física i esports*, núm. 5, set. '86, p. 61-65.
BE/B/L

Wallace, M. ... [et al.]. Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations, en: *Journal of sport management*, 9(2), May 1995, p. 182-193
L

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

L'ESPORTISTA PROFESSIONAL. UNA RELACIÓ LABORAL DE CARÀCTER ESPECIAL

***Paraules clau*: contracte de treball, esportista professional, acomiadament 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.

Resum

L'article té com a objectiu l'anàlisi del terme «esportista professional» des del punt de vista del dret laboral. Es necessita, per a aquesta finalitat, atendre l'especialitat d'aquest tipus de contracte, tal i com li confereix l'article 2.1 de la Llei 8/1980, de 10 de març (Estatut dels treballadors).

Després de l'anàlisi de la definició d'esportista professional recollida en l'article 1.2 del Reial decret 1006/85, de 26 de juny, i els principals elements que la composen, el text se centra en la relació especial del contracte i els òrgans competents per tal de dirimir els conflictes entre l'esportista i el club o SAD. Dins d'aquesta idea, es posa un especial èmfasi a la relació que hi ha entre les «regles de joc o competició» o les «regles esportives», delimitació que actualment sembla trobar algunes dificultats, tal i com es mostra en l'àmbit de la contractació d'esportistes estrangers.



Finalment, s'exposen algunes consideracions al voltant de l'extinció del contracte de treball professional per causa d'acomiadament.

Introducció

Hem de reconèixer que fins l'entrada en vigor de la nostra Constitució el 1978 el que prevalia en matèria legal, emparant els esportistes professionals, era la Llei d'Educació física de l'any 1961 i l'Estatut orgànic de la Delegación de Educación Física y Deportes de l'any 1945. Amb la promulgació de la Constitució de 1978 apareixen noves perspectives per desenvolupar, com que s'imposen als poders públics en el seu article 43.3, l'obligació de fomentar «*l'educació sanitària, l'educació física i l'esport*». D'aquesta manera i per mandat constitucional, es va regular la matèria en la Ley General de Cultura Física y el Deporte, de 31 de març de 1980. Consegüentment, es crea el Consejo Superior de Deportes, com a Organisme autònom dependent de l'actual Ministerio de Educación y Cultura i que té com a missió assegurar una coordinació permanent i efectiva de les administracions públiques en la promoció i difusió de la cultura física i l'esport, així com en la programació global i construcció d'instal·lacions.

Alguns dels preceptes que va desenvolupar l'esmentada Llei de la cultura física i l'esport va ser el Reial decret 177/1981, de 16 de gener, sobre normes reguladores de clubs i federacions, modificat pel Reial decret 643/1984, de 28 de març, sobre estructures federatives; Decret 1466/1988, de 2 de desembre, sobre estructura i organització del Consejo Superior de Deportes i finalment, el Reial decret 2690/1980, de 17 d'octubre, sobre règim disciplinari esportiu, reformat pel Reial decret 6422/1984, de 28 de març.

A l'inici d'aquesta dècada va ser publicada la Llei 10/1990 (1), que va substituir la Ley General de la Cultura Física y el Deporte de 1980, «*no tant pel temps transcorregut des de la seva publicació com per les exigències derivades de la interpretació pautada del procés autonòmic i per la pròpia evolució del fenomen esportiu*». Així, la disposició final segona de la present Llei en declara expressament derogada l'antiga de 1980.

Malgrat tot, amb anterioritat als anys setanta, era freqüent l'exclusió de l'esportista de la legislació laboral, de manera que quan sorgien els plets en aquest àmbit la seva solució se sotmetia a òrgans federatius i no als òrgans jurisdiccionals laborals. Així, a partir dels anys setanta, la legislació esportiva va tenir especial apogeu, ja que la jurisprudència, que resolia de manera analògica continuats supòsits de fet, va anar considerant concretament els futbolistes com a treballadors sotmesos a un contracte de treball (cf. Alonso i Casa, 1993; Sagardoy i Guerrero, 1991). De fet, ja fa algun temps que aquests esportistes han passat a ser considerats treballadors pel compte d'altri, és a dir, són persones que mantenen una relació singular amb l'adquirent dels fruits (de manera que s'estableix una relació d'alienació) (2).

Avui en dia, segons la legislació actual, són inclosos els esportistes professionals en una relació laboral de caràcter especial. Aquesta nota d'especialitat fa que tingui un règim jurídic diferent al de les relacions laborals comunes i això motivat per aquesta «*especialitat*» del treball, pel lloc de la prestació de serveis i per la persona que el col·loca. Així, els esportistes professionals, segons l'article 2.1 de l'Estatut dels treballadors (3) (ET), queden inclosos dins de les relacions laborals de caràcter especial, juntament amb d'altres formes de treball que es caracteritzen també per l'esmentada especialitat, com ara artistes en espectacles públics, reclusos en institucions penitenciàries, etc.

Aquesta Llei té àmbit d'aplicació general per a totes les relacions laborals i es troba desenvolupada en aquest aspecte pel Reial decret 1006/1985, de 26 de juny, que regula la relació laboral especial de l'esportista en el seu article 21 que: «*en allò no regulat pel present Reial decret serà d'aplicació l'Estatut dels treballadors i la resta de normes laborals de general aplicació, sempre que no siguin incompatibles amb la naturalesa especial de la relació laboral dels esportistes professionals*». Supletori últim és el Codi civil, segons el que estableix el seu article 4.3.

Malgrat tot, les conseqüències jurídiques de l'atribució d'«*especialitat*» venien assenyalades en la disposició

(1) Llei 10/1990, de 15 d'octubre de l'esport. Aprovada en el BOE núm. 249, de 17 d'octubre.

(2) EL concepte d'«*alienació*» en el Dret laboral fa referència al treball que parla sobre béns, l'aprofitament dels quals no pertany al qui ho efectua, sinó a «*un altre*». D'això es dedueix la necessitat d'una remuneració que compensi el treballador, com a conseqüència mateixa de l'alienació (Diéguez, 1995).

(3) Llei 8/1980, de 10 de març (BOE, de 14 de març).

addicional segona de l'ET, quan establia que el Govern, en un termini màxim determinat des de la publicació d'aquesta Llei (termini modificat posteriorment per la Llei 32/1984, de 2 d'agost) regularia el règim jurídic de les relacions laborals de caràcter especial enumerades en l'article 2 de la Llei. Aquest fet es va dur a terme en allò que tenia a veure amb l'àmbit dels esportistes professionals amb la promulgació del Reial decret 318/1981, de 5 de febrer, el qual va ser novament regulat pel Reial decret 1006/1985, de 26 de juny, al qual ens hem referit anteriorment.

Concepte d'esportista professional

Ens trobem, quan parlem d'esportista professional, amb un dels tipus de treball anomenats «*a la part*» o parciaris, perquè «*com que són contractats i per tant, dependents, presenten la singularitat de ser retribuïts amb una part del producte de l'explotació a la qual serveixen*» (Diéguez, 1995).

No és gens fàcil establir els límits en què s'englobaria el concepte d'esportista professional. Intentarem, malgrat tot, aclarir el seu significat, al menys des del punt de vista laboral: El qualificatiu de «professional», ens està dient ja el caràcter retributiu que se li dóna a l'activitat dels esportistes.

El que converteix en «*treball*» l'ocupació dels esportistes professionals és que la pràctica de l'esport s'orienta a l'entreteniment de l'oci de la gent, de manera que s'explota el joc esportiu i se'l converteix en un espectacle públic. Una nota distintiva de l'esportista professional la constitueix la seva dependència d'una entitat o club que és qui l'explota i recull els fruits produïts per l'esportista, a canvi lògicament de la remuneració (4).

Des d'aquesta perspectiva i segons l'article 1.2.2 del RD 1006/85, no serien considerades esportistes professionals les persones que tot i dedicant-se a la pràctica de l'esport dins de l'àmbit d'un club, percebin només les despeses de la seva pràctica esportiva. En aquest sentit, quedarien exclosos aquells esportistes «*aficionats que juguen*», que fan pràctica esportiva per pura afició i divertiment i sense ànim professional i de lucre (5). Segons el Tribunal Central de Trabajo (TCT), 6 de juliol de 1979, l'esportista professional aficionat o amateur «*desenvolupa l'activitat esportiva només per afició o per utilitat física, és a dir, sense afany de lucre o compensació*» i, tot i que se sotmet a la disciplina del club i se li abonen les quantitats per a «*despeses de viatge, allotjament, etc.*», sempre preval en ell l'«interès lúdic sobre l'econòmic». Enfront a aquests, quedarien inclosos en la definició únicament els esportistes que «*treballen*» (independentment que es diverteixin o no), és a dir, aquells que ofereixen els seus serveis a un empresari a canvi d'un salari. Perquè, i segons l'esmentat TCT, 6 de juliol de 1979, l'«*esportista professional fa de l'esport matèria (...) de treball, per la qual cosa els diners que rep retribueixen aquesta específica relació laboral amb la condició de salari*». Per la seva part, el TCT, 24 de juny de 1971 (esmentat en S de 20 de març de 1986) declarava que el «jugador fa de l'esport el seu mitjà de vida habitual», per això, els esportistes «*amateurs*» o aficionats no reben cap retribució, però sí «*dietes*» (esmentat per Diéguez, 1995).

Fets aquests aclariments inicials, podem dir que els esportistes professionals són treballadors per compte d'altri, que treballen al servei d'algú i a canvi de remuneració. En aquesta línia, l'article 1.2 del RD regulador de la matèria estableix que «*són esportistes professionals aquells qui, en virtut d'una relació establerta amb caràcter regular, es dediquin voluntàriament a la pràctica de l'esport pel seu compte i dins de l'àmbit d'organització i direcció d'un club o entitat esportiva a canvi d'una retribució*».

Analitzem aquesta definició i matisem alguns punts que poden ser objecte de possibles interpretacions:

1) En primer lloc, ens trobem amb el fet que ha d'existir una relació entre l'esportista i el club o entitat. Aquesta relació s'estableix pel *contracte de treball*, que indica com ha de formalitzar-se aquesta relació i, en virtut d'aquest, ambdues parts queden sotmeses a uns condicionaments, objecte del contracte.

   El caràcter d'especialitat del contracte de treball de l'esportista professional porta en aquest cas a regular la forma de realització del contracte, quan afirma l'article 3 del

(4) Precisament aquesta nota de dependència situa l'esportista sota el control d'una altra persona o entitat; aspecte que tindrà especial rellevància de cara a la responsabilitat civil dels clubs respecte dels perjudicis causats a terceres persones pels seus jugadors en el seu acompliment de funcions laborals (article 1.903 Cc).

(5) Cabrera Bazán (1991). A M. Alonso Olea i M. E. Casas Baamonde, *Dret del Treball*, 12a edició, Madrid: Universitat Complutense.



RD 1006/1985 que haurà de ser formalitzat per escrit (6).

2) S'exigeix la dedicació voluntària a la *pràctica de l'esport*. Queden per tant exclosos de l'àmbit del Reial decret tots aquells treballadors de clubs o entitats esportives que no ofereixin activitats esportives (personal administratiu, de vigilància...), així com també aquells que tot i que desenvolupen activitats connexes a la pràctica de l'esport, no tenen la naturalesa de pràctica esportiva estricta, és a dir, tècnics i entrenadors (7). Aquests treballadors que no ofereixen activitats esportives, se sotmetran a la normativa general o comuna, excepte que si són qualificats com a personal d'alta direcció. En aquest cas, es trobarien sotmesos a la normativa específica relativa a aquest altre tipus de relació laboral especial (Sagardoy i Guerrero, 1991) (8).

3) Pel que fa al «*caràcter regular*» d'aquest tipus de contractes, és obvi que ha d'existir un treball realitzat al llarg d'una sèrie de jornades, de manera que aquests contractes es caracteritzen per una nota de *continuïtat* (9).

En aquest sentit, el temps efectiu de prestació de serveis o la durada de la jornada laboral serà en aquest cas la fixada en el conveni col·lectiu (és a dir, la pactada entre representants dels esportistes professionals i els empresaris), o per contracte individual (o sigui, la convinguda entre l'esportista i el seu empresari), respectant sempre el límit legal vigent que, conforme a l'ET, s'estableix en 40 hores setmanals.

De manera general, dins de la jornada laboral no s'inclouran els temps de concentració previs a la celebració de competicions o actuacions esportives, ni els utilitzats en desplaçaments fins al lloc de la celebració d'aquestes, sense perjudici que a través de la negociació col·lectiva es reguli el tractament i la durada màxima de tals temps. La jornada sí que es veurà completada pel temps de prestació efectiva dels serveis de l'esportista professional, és a dir, l'utilitzat quan realitza algun espectacle o activitat esportiva davant el públic, fixat de comú acord entre l'esportista i l'entitat esportista i que no podrà coincidir amb el temps de prestació professional de l'esport que es tracti davant del públic, així com el temps en el qual estigui sota les ordres directes del club o entitat esportiva a efectes d'entrenament o preparació física i tècnica per a aquesta entitat (10).

---

(6) Els diferents convenis col·lectius manifesten la necessitat de forma escrita del contracte, malgrat tot el nombre de còpies és variable. Mentre la forma general estableix que sigui per triplicat, el conveni col·lectiu per a l'activitat del futbol professional (publicat pel BOE, 4 de desembre de 1995, núm. 289), estableix, per exemple, que haurà de fer-se per sis vegades, de tal manera que una còpia sigui per a cada part contractant, una tercera per a la LNFP, una quarta per a l'AFE, una cinquena per a la RFEF i la sisena per al l'INEM.

(7) Pel que fa a la jurisprudència de TS, en la sentència de 14 de maig de 1985 i 14 de febrer de 1990, s'ha qualificat com a relacions laborals d'esportistes professionals les d'entrenadors i tècnics, perquè entenia que el concepte d'esportista professional establert en l'article 1.2 de l'actual RD 1006/85 no diferia de les disposicions anteriors. Malgrat tot, en els darrers anys, nombrosos autors (Alonso i Casas, 1991; Diéguez, 1995; Sala, 1994b; Sagardoy i Guerrero, 1991; Conde, 1995, etc.) han reiterat la no inclusió en aquesta relació especial d'aquelles persones que no siguin «*esportistes*». Mostrem un especial interès pels comentaris de Vicente Conde (1995), magistrat de la Sala 3a del TS, el qual considera, entre altres qüestions, que la raó en la qual es basa la necessitat d'un règim laboral especial és precisament la pràctica de l'esport, per la qual cosa no escauria en aquest règim els tècnics i entrenadors.

(8) De la mateixa manera, el TSJ de Cantabria (Sala Social), en sentència de 13 de desembre, (núm. 798/94) desestimava la qualificació d'esportista professional un jugador, perquè el considerava, com en repetides sentències anteriors, que es tractava d'un jugador aficionat o amateur, ja que «desenvolupava l'activitat esportiva només per afició o per utilitat pública, sense afany de lucre tot i quan es trobi enquadrat en un club i sotmès a la seva disciplina amb possible dret que li paguin les despeses de viatge, allotjament i altres derivats de la seva activitat esportiva. Al mateix temps, la sentència determinava que el sol fet que la Federació anomeni l'esportista com a «professional» no determina la seva qualificació judicial. El determinant de l'esmentada qualificació ha de ser per tant la relació (vinculació) amb el club a través d'un contracte de treball. (En Actualitat Laboral 1995/2, núm. 18, pp. 1275-1277).

(9) El contracte, segons el article 6è del RD 1006/85, ha tenir una durada determinada, ja sigui per temps cert o per a la realització d'un nombre d'actuacions esportives que constitueixin en conjunt una unitat clarament determinant o identificable (sentència 23 de maig de 1995, TSJ de Castilla i Lleó. Valladolid (Sala Social). (En Actualitat Laboral, 1995-3, núm. 42, pp. 3352).

(10) Per un acord exprés, recollit en l'article 8 del conveni col·lectiu per a l'activitat del futbol professional (BOE, 4.12.1995, núm. 289), la jornada laboral del futbolista comprendria la prestació de serveis davant el públic i el temps en què es trobi sota les ordres directes del club, entitat o SAD. Els temps sota les ordres del club o SAD comprendran: a) els moments d'entrenament. Hauran de realitzar-se col·lectivament, excepte en cas de recuperació per malaltia, lesió o un altra causa justificada; b) les concentracions o desplaçaments. Concentracions que no han d'excedir les 36 hores immediatament anteriors a la del

En tot cas, la jornada laboral ha de respectar el principi general de descans setmanal contingut en l'article 37 de l'ET. Per a aquest cas, és de dia i mig sense interrupció (art. 10 del RD 1996/1985); encara que la seva regulació és flexible, poden donar-se diferents possibilitats. Així, en cas de no poder gaudir del descans setmanal com hem apuntat abans, l'article 10.1 ofereix la possibilitat que la part no gaudida es traslladi a un altre dia de la setmana (11). Igual passaria si no es descansa en dies de festa inclosos en el calendari oficial. Independentment, el descans mínim setmanal ha de ser de 36 hores.

4) El club o entitat esportiva que contracta els esportistes professionals podrà constituir-se en una societat anònima esportiva (SAD), sempre i quan aquests participin en competicions esportives oficials de caràcter professional i d'àmbit estatal. Aquesta innovació és obra de la Llei de l'esport 10/1990, de 15 d'octubre (article 19.1).

   Malgrat tot, els clubs que mantinguin la seva estructura jurídica actual i comptin amb diferents seccions esportives, hauran de formar pressupostos separats per a cada secció esportiva. Els clubs que no participin en competicions oficials de caràcter professional ni nacionals poden tenir al seu servei esportistes professionals, així com no professionals.

5) Per últim i dins la definició que anem analitzant, ens queda l'altra part del contracte de treball, la que ha de complir l'empresari i que ve determinada pel *salari* (el treball de l'esportista professional a canvi d'una retribució).

   El salari que rebrà l'esportista professional es composa de les percepcions en metàl·lic o en espècie que el club o entitat esportiva li retribueixi per la prestació dels seus serveis professionals. Cal excloure d'aquestes percepcions les rebudes en concepte d'indemnitzacions corresponents a trasllats, suspensions o acomiadaments (així es desprèn de l'article 26.2 de l'ET, el que més concretament s'anomenen «*percepcions extrasalarials*»). De qualsevol forma cada esportista, depenent de la seva categoria, tindrà una retribució mínima garantida per conveni col·lectiu (12).

   L'article 24 del conveni col·lectiu per a l'activitat de futbol professional expressament determina que «*conceptes salarials que composen la retribució d'un jugador professional són*:

   - *Sou mensual*
   - *Pagues extraordinàries*
   - *Plus d'antiguitat*
   - *Prima de contractació o fitxatge*
   - *Prima de partit i*
   - *Drets d'explotació d'imatge (si escau)*».

   En el cas del ciclisme, l'article 18 del conveni col·lectiu diu que la retribució salarial estarà composta pel:

   - *Sou mensual*
   - *Pagues extraordinàries*
   - *Plus d'antiguitat*
   - *Fitxa o prima de contractació*

Competència en els conflictes esportius

Un cop analitzada aquesta definició, ens detindrem seguidament en l'intent d'aclarir quina jurisdicció és la competent per conèixer els conflictes entre jugador i club (o SAD).

Ens trobem, per una banda, amb el règim disciplinari, que inclouria per un costat les infraccions de regles de joc i, d'altra banda, les normes generals esportives; ambdues definides

---

començament del partit quan es juga en camp propi i 72 hores (inclòs el temps de desplaçament) quan es juga en camp contrari; c) Altres utilitats. Que engloba reunions tècniques, informatives, sauna, massatge, etc.

En el cas del ciclisme professional (conveni col·lectiu publicat pel BOE el 20.7.1994, núm. 172), malgrat tot no es computaran a efectes de jornada laboral el temps dedicat a la recuperació física, sauna, etc., després de cada jornada d'entrenament.

(11) Pot observar-se en conveni col·lectiu com el dia i mig de descans setmanal per als futbolistes pot ser fraccionat, sempre que com a mínim un dia sigui gaudit de manera continuada i el mig dia es gaudeixi en una altre lloc de la setmana, amb acord anterior de les parts.

(12) El conveni col·lectiu per a l'activitat del bàsquet professional (ACB-ABP), publicat pel BOE el 3.2.1994, núm. 29, recull en el seu article 12 una escala de retribucions mínimes anuals en funció de l'edat del jugador. El conveni col·lectiu per a l'activitat del futbol professional (BOE, 4.12.1995) recull en el seu article 28, de forma semblant, les quantitats mínimes que han de rebre en concepte de sou mensual i, per a aquest cas, en funció de la divisió en què militi l'esportista.



per l'article 73.2 de la Llei 10/90, (Títol XI: «*Disciplina esportiva*»), quan especifica que «*són infraccions de les regles del joc o competició les accions o omissions que, durant el curs del joc o competició, vulnerin, impedeixin o pertorbin el seu normal desenvolupament* » i «*són infraccions a les normes generals esportives la resta d'accions o omissions que siguin contràries al que es disposa en les esmentades normes*».

La competència de la potestat disciplinària esportiva correspon, amb un clar caràcter jeràrquic, als jutges o àrbitres, als clubs esportius, a les federacions esportives, a les lligues professionals i al Comité Español de Disciplina Deportiva (article 74, Llei 10/1990).

El Reglament de Disciplina Deportiva (RD 64/84, de 2 de març), vigent en allò no modificat per la Llei 10/90 (Disposició final tercera) confirma l'exclusió jurisdiccional tant a infraccions de regles de joc o competició com a les de conducta esportiva. Tot i que aquest fet sigui la norma general, pot passar en alguns casos que la infracció a la conducta esportiva constitueixi, a més a més d'infracció disciplinària esportiva, infracció sancionable laboralment (o inclús penalment), és a dir, que al mateix temps que són sancionades o corregides per les persones o entitats sotmeses a la disciplina esportiva (segons les seves competències), poden ser sancionades davant la jurisdicció social o penal (depenent de la infracció) i tot això, sense violar el principi de «*non bis in idem*» (13).

En segon lloc, és competència de la jurisdicció social conèixer dels conflictes que sorgeixin entre els esportistes professionals i els seus clubs o entitats esportives, com a conseqüència del contracte de treball (article 19 del RD 1006/85). I com hem exposat anteriorment, les infraccions esportives de l'esportista professional poden originar sancions esportives i alhora, sancions laborals.

A més, el RD en el seu article 17.1 ofereix la possibilitat de recórrer davant la jurisdicció laboral les sancions imposades pel club o entitat esportiva per incompliment contractual de l'esportista professional. I una nota més de l'especialitat d'aquest tipus de contracte, són el tipus de sancions imposables per l'entitat esportiva, que podran ser, en contra de la norma general de l'article 58.3 de l'ET, sancions pecuniàries.

Contractació d'esportistes professionals estrangers

La contractació d'esportistes professionals estrangers es regirà per la normativa general i el règim que es conté en les disposicions esportives sobre la mateixa matèria, és a dir, organització i participació en competicions oficials, facultat que competeix als òrgans federatius. Aquestes federacions esportives són entitats privades que, a més de les seves pròpies atribucions, exerceixen per delegació funcions públiques de caràcter administratiu (article 30, Llei 10/1990).

No hi ha restriccions o limitacions en l'aplicació de la normativa esportiva pel que fa a això, ja que, per exemple no s'impedeix a un club la contractació del nombre d'esportistes professionals que desitgi, sinó que, i en aquest cas, s'imposen limitacions únicament a l'hora de la seva participació en les competicions oficials organitzades per les diferents federacions espanyoles (cf. Sagardoy i Guerrero, 1991).

Respecte a aquesta qüestió, la sentència del Tribunal de Justícia de la CEE de 15 d'octubre de 1995 (cas Bosman) ha plantejat la limitació sobre el nombre de jugadors que podrien ser alineats en un equip d'un país comunitari, fet que obre de nou el debat sobre la distinció entre regles de joc i normes generals esportives (14). Aquesta sentència, en lloc de referir-se al terme de contractació d'estrangers, utilitza el concepte d'alineació, element que es troba més ubicat en l'àmbit de les normes tècniques de competició i no en el dret esportiu.

---

(13) En aquest sentit, es manifesta la jurisprudència quan es refereix a l'acomiadament disciplinari d'un futbolista que «*va insultar i va agredir un company i va fer un gest despectiu als espectadors, de tal manera que va provocar les seves ires i va alterar l'ordre públic*» (sentència del TS de 19 de maig de 1986), o al delicte de lesions cap a l'àrbitre imputat al jugador amb responsabilitat civil subsidiària de club (sentència TS, segona, de 6 de novembre de 1986).

(14) Com vam exposar en línies precedents, l'article 73.2 de la Llei 10/1990 definia les infraccions de els regles de joc o competició i, per exclusió, delimitava les normes generals. La realitat és que la separació és confusa, ja que poden trobar-se infraccions que siguin comeses a la vegada contra les normes de joc i les normes generals.

Per a Bañegil (1995), les alineacions de jugadors (nombre, condició, edat, etc.) són regles de joc, per la qual cosa les federacions, lligues nacionals o, en qualsevol cas, cada club, com a institucions privades tenen la llibertat per prendre les seves pròpies decisions estatuàries. Malgrat tot, contractació i alineació es troben mútuament afectades, atès que la limitació en l'alineació dels jugadors repercutiria en les contractacions.

Incompliment contractual de l'esportista professional

Dins dels conflictes que poden sorgir entre l'esportista professional i el seu club o entitat esportiva, ens trobem el que s'origina per incompliment contractual de l'esportista i que porta aparellat l'acomiadament del treballador.

Tot i que el contracte de treball és un negoci jurídic bilateral, l'acomiadament és l'únic acte unilateral realitzat per voluntat de l'empresari (en aquest cas el club o SAD). Ara bé, ja que es trenca amb el principi general que el compliment dels contractes de treball no pot deixar-se sota d'arbitri d'una de les parts contractants (Codi civil, article 1256) aquesta excepció s'ha de basar en la casualitat, és a dir, en el fet que l'acomiadament ha de ser motivat.

El nostre dret ofereix dues causes que justifiquen l'acomiadament:

1. La força major, és a dir, un conjunt de fets que independentment de la voluntat de les parts impedeixen la continuació de l'execució del contracte de treball. O, com bé diu el Codi civil «*també quedarà alliberat el deutor de les obligacions de fer, quan la prestació resultés legal o físicament impossible*».
2. Un incompliment del contracte de treball per part del treballador. Aquesta causa també està tractada en el Codi civil per al cas en què un dels obligats no complís allò que l'incumbeix. (article 1.184).

L'acomiadament, com a sanció més greu del treballador, està recollit en el número 11 de l'article 49 de l'ET com a causa d'extinció del contracte de treball. L'incompliment de l'esportista professional, per tal que doni lloc a aquesta decisió unilateral del club i entitat esportiva, ha de ser greu i culpable. Així es desprèn, si més no, de l'article 54 de l'ET anomenat «*acomiadament disciplinari*». Per descomptat, els incompliments contractuals vénen recollits explícitament en la mateixa Llei i, si algú constitueix causa d'acomiadament, haurà d'al·legar-ho i provar-ho així l'empresari, com a fonament de la seva decisió resolutòria per legitimar-lo.

A l'esportista li queda l'opció de no compartir aquesta voluntat del club o SAD i, per això, pot fer ús de la jurisdicció competent, al·legant la improcedència de l'acomiadament (o nul·litat), de manera que quedi en mans d'un àrbitre moderador dels seus conflictes o contesa amb el club o SAD.

La jurisprudència del Tribunal Suprem ofereix la possibilitat en les seves diferents resolucions per a cada cas concret en què es pugui haver vist involucrat un esportista professional i que hagi tingut com a final el seu acomiadament. Així la sentència 21 de gener de 1992 (TS quarta) es plantejava un acomiadament que s'havia declarat que era improcedent en sentència anterior per causa d'incompliment greu i culpable que consistia en la reiterada actitud d'indisciplina i desobediència en el treball (article 54.2 de l'ET) i que havia de tenir l'efecte d'indemnitzar l'esportista professional (amb una quantitat fixada judicialment), per manca d'acord entre ambdues parts de tornar a readmetre'l. El tema finalment es va veure en el Tribunal Suprem en recurs de cassació per unes de les causes legals establertes en la Llei de procediment laboral (15), en aquest cas per infracció de llei.

En altres ocasions, l'esportista pot pretendre la nul·litat de l'acomiadament, és a dir, pot intentar determinar que el club o SAD no ha complert les formalitats establertes quan pren aquesta decisió última. En aquest sentit, l'article 55.1 de l'ET expressa que «*l'acomiadament regulat en l'article anterior (acomiadament disciplinari) haurà de ser notificat per escrit en el qual han de figurar els fets que el motiven i la data en què tindrà efecte*». En aquest cas, la sentència de TS de 14 de setembre de 1981, en admetre com a vàlida la causa de nul·litat d'acomiadament al·legada pel demandant, va establir que l'empresari havia de readmetre de nou l'esportista, com així s'estableix legalment en l'article 55.4 de l'ET.

Bibliografia

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

(15) Aprovat per RD legislatiu 521/1990, de 27 d'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.

Llei 11 de maig de 1888, per la qual s'autoritza al Govern a publicar un Codi civil amb relació a les condicions i bases establertas en ella.

Llei 8/1980, de 1980, de 10 de març, de l'Estatut dels Treballadors. (B.O.E., de 14 de Marzo).

Llei 10/1990, de 15 de octubre, de l'Esport. (B.O.E., de 17 de octubre).

Reial decret 1006/1985, de 26 de juny, pel queal es regula la relació laboral especial dels esportistes professionals (BOE de 27 de juny; i correcció d'errades en BOE, de 28 de juny i 4 de juliol).

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

FÒRUM
José Mª Cagigal



COS I SUBJECTE PEDAGÒGIC, DE MALESTARS, SIMULACIONS I REPTES*

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.

Voldria compartir amb vostès en aquesta jornada una breu reflexió sobre el lloc del cos en l'educació, avui i aquí. Parlar de l'educació avui i aquí és parlar d'una crisi, d'incertesa, d'una inquietud, que es tradueix sens dubte en el treball quotidià quan es posa el cos, cada dia, travessats per tots els dubtes i dificultats sobre el sentit i el sense sentit del que es fa o es deixa de fer i que es tradueix també quan és necessari ajuntar els cossos i dejunar en una carpa, o sortir al carrer per protestar per erràtiques i hipòcrites polítiques educatives que, pel sol fet que tanquin els comptes, són capaços de buidar el sentit públic de l'escola i de la universitat i deixar els cossos de tants ciutadans i tantes ciutadanes a la intempèrie de la ignorància o en favor de mala qualitat educativa, perquè de forma oberta estan exclosos o desfavorablement integrats a aquest mercat globalitzat, que fa circular la informació i els models i valors pels seus propis carrils, que no són altres que els interessos corporatius d'alguns. És a dir, parlar de l'educació a seques és parlar avui de «malestars, simulacions i reptes».

Naturalment que referir-nos al lloc del cos en l'educació és referir-se al lloc del cos en aquesta cultura, *fascinant* per les noves formes de pluralisme en els valors i de progrés en els coneixements, però tan *amenaçant* en els seus reiterats esforços de fonamentalismes i de segmentacions excloents en l'accés per saber informació i, en aquesta societat amb tantes possibilitats de resoldre la fam, alleugerir el dolor i la malaltia i permetre una vida més digna per a tothom i tan caparrudament obstinada a no fer-ho des de principis de justícia i equitat.

Però es tracta de fer-ho des d'aquells punts de vista que especifiquen les pràctiques educatives i les diferencien d'altres pràctiques culturals i socials. Perquè en l'educació es tracta d'explicitar

* Conferència presentada en l'acte d'obertura de la «Jornada de elaboración de propuestas de los profesores de Educación física para una nueva Ciudad de Buenos Aires» que va organitzar l'Asociación de docentes de Educación física el dia 30 de juny de 1997 a la ciutat de Buenos Aires, capital de la República Argentina. El text ha estat respectat íntegrament, excepte estrictes aspectes protocol·laris.



una intenció d'ensenyar sabers, pretesament, vàlids i, mitjançant aquest ensenyament, *produir subjectes socials* pretesament educats.

Això vol dir que el lloc del cos en la cultura i en la societat es converteix, en les pràctiques educatives, en un camp problemàtic específic: el de l'ensenyament. En aquest camp se'ns planteja, com a mínim, una alternativa: o reproduïm simplement els models, sentits, representacions, valors que hegemonitzen una forma determinada d'entendre el lloc en la cultura i en la societat, o som capaços de criticar amb fonament aquesta hegemonia, de manera que proposem alternatives vàlides i alliberadores en relació al lloc del cos en la cultura. És en aquest context d'alternatives crítiques que es proposa avui, gairebé diria que s'aposta, per entendre millor el que passa entre subjectes —docents i alumnes— que intervenen en els processos educatius. A això que passa s'anomena *«la formació d'un subjecte pedagògic»* i és sobre el lloc del cos en aquesta particular relació de subjectes en l'educació a la qual voldria referir-me.

Ara com ara, es tracta de l'ensenyament de determinats *sabers corporals*, organitzats de determinada manera i avaluats d'una forma i no d'una altra. És a dir, *se seleccionen alguns* dels diferents sentits i imatges pel que fa al cos, que es produeixen i circulen en la cultura, i alguns dels sabers que la història del pensament, de la ciència i de la mateixa disciplina de l'educació física ha anat produint al voltant del corporal. Aquesta selecció construeix una determinada manera de comprendre el lloc que ha de tenir allò corporal en la formació d'una nena o un nen, un jove o una jove *ben educat*.

A les pràctiques educatives hi ha sempre un problema de selecció de sabers i, si el cos es tracta, d'una selecció de sabers al voltant del cos.

En segon lloc, aquells qui ensenyen aquests sabers són *docents amb autoritat per fer-ho, perquè se suposa que els posseeixen*. Però, es tracta sempre de docents que, des d'històries singulars molt diferents, han anat construint ells mateixos una forma pròpia de saber-se, sentir-se, moure's i estar corporalment i un determinada forma de relacionar-se amb el coneixement i l'ensenyament.

Això significa que en les pràctiques educatives es produeix no només una selecció de sabers, sinó també una particular *aliança entre el poder d'ensenyar* que dóna el saber als docents i els seus *subjectes-cossos que l'encarnen*. L'espai que ocupa el cos del docent té més a veure amb el poder que exerceix o voldria exercir, des del seu suposat saber, que amb dimensions mesurables en termes de pes, estatura o formes geomètriques. En aquesta aliança de poder-saber i subjecte-cos, es construeix una determinada manera de comprendre no només el cos (del) docent, sinó també el lloc que ha d'ocupar allò corporal en la formació d'una o un docent per tal que tingui el poder d'ensenyar.

A les pràctiques educatives, alleshores, hi ha sempre un problema d'aliança entre el saber i el poder, que es dóna en un cos-subjecte que ensenya.

En tercer lloc, aquells qui *aprenen* sabers comuns són *alumnes singulars*, marcats per diferents cultures corporals, enfrontats a una selecció de sabers sobre el cos feta per altres i que ells no entenen i, a més, avaluats per un cos-poder d'ensenyar que ocupa el centre de l'escena anomenada «aprendre». Es produeix alleshores una particular tensió entre el *desig d'aprendre*, *que és* el cos-subjecte d'una o un alumne, i el *poder d'ensenyar (d'altri) que disciplina* aquest desig i el construeix com a cos-objecte o cos-model, de manera que moltes vegades limita les seves possibilitats d'explorar sentits, moure's, parlar, tocar, jugar. Aquest disciplinament social, no només controla el cos (de l') alumne, sinó també el lloc social que ha d'ocupar allò corporal en la difícil tasca *d'aprendre amb altres a l'escola*.

A les pràctiques educatives hi ha sempre, a més de la selecció de sabers i de l'aliança entre sabers i poders, un problema de tensió entre desig d'aprendre i control dels aprenentatges.

Allò que anomenem subjecte pedagògic (o subjecte educat) és el resultat més el procés de la complexa mediació de sabers, poders i desitjos en les pràctiques educatives. El tema en qüestió és com se situa el cos en aquestes pràctiques educatives, escolars o no escolars, que formen «subjectes-pedagògics». El nucli del problema, alleshores, **està en la relació saber-poder-desitjar quan es tracta del cos.**

És aquí on voldria suggerir una segona reflexió. Com que acabem el segle XX, certament problemàtic i febril i bastant més del que s'imaginava el melangiós Discèpol, quan es tracta de relacionar el saber, el poder i el desitjar, quan es tracta de pensar la subjectivitat educada de l'home, el subjecte pedagògic, el cos apareix com un signe de malestars, com un camp de simulacions però, sobretot, com una font molt fecunda de reptes per comprendre precisament, i tots, què fem quan eduquem. Perquè si de l'home es tracta *el seu cos és subjecte:* sap, pot i desitja.

Per al subjecte pedagògic, per a això que es va produint quan eduquem, el *subjecte-cos és un signe de malestar* quan es desvinculen els sabers de la vida, es confonen els coneixements amb les simples informacions i, sobretot, quan es redueix el saber a un simple «tenir valor de canvi de mercat». I és signe de malestar, perquè en tant que subjecte-cos, l'home es resisteix a «estar simplement informat» sense comprendre els sentits del que se sap, sense articular-ho amb aquests registres de memòria corporal que són els sabers previs, sense poder imaginar alternatives, perquè conèixer és produir des del subjecte/cos sentits, incorporar-los a un mateix, a un si mateix, a una identitat inèdita.

En aquesta etapa d'hegemonia del model neoliberal d'organitzar les relacions humanes, el cos no només assenyala el malestar que la seva *força determinada* de treball sigui només una abstracta mercaderia (com ho va ser el capitalisme industrial), sinó que també es resisteix al fet que el seu *poder lliure* de conèixer sigui només un valor de canvi regulat pel mercat. El cos és malestar, quan el treball oblida les necessitats i quan el coneixement oblida els desitjos.

En el saber posat en joc en les pràctiques educatives el poder d'ensenyar i el desig d'aprendre s'han de reconèixer *cos a cos i no preu a preu.*

Per al subjecte pedagògic, per a això que es va produint quan eduquem, el *subjecte-cos pot ser també un camp de simulacions, és a dir, d'enganys i d'assajos d'eficiència i bons resultats*, només quan el poder, com passa amb freqüència en la societat actual, confon la legitimitat de l'acció amb l'estètica de l'espectacle, buida els gestos corporals de la coherència amb ell mateix i, sobretot, quan es redueix el poder al simple autoritarisme de la força o de la violència simbòlica per reprimir el cos-subjecte dels ciutadans simulant «raons d'estat» o provant «simulacions» de cossos adaptats, perquè desposseïts de tot poder crític i expressiu d'altres camins.

I el subjecte-cos es resisteix a ser camp de simulacions, perquè el cos com a subjecte és realitat despullada, que critica les disfresses i les màscares del poder que oprimeix. Perquè poder ser subjecte-cos és comunicar veritat, actuar des de si mateix, ajuntar el que se sent i el que es fa i el que s'és. Si alguna cosa no podem dissimular és, justament, la pròpia nuesa corporal.

I finalment, per al subjecte pedagògic *el cos és una font de reptes* en tant que subjecte-que-destija. Reptes en aquesta societat, on es confonen l'autorrealització amb el narcisisme competitiu, i aquest s'entén com una exclusió salvatge de l'altre, de manera que ens acostumem a viure ignorant que el que més desitgem profundament és ser reconeguts com a desitjos.

És que els malestars i les simulacions es poden llegir com a resistències des del desig del cos/subjecte que no es deixa encadenar en una trama del saber i del poder que el converteixen simplement en objecte del saber, el poder i el desig d'altres que busquen disciplinar-lo, controlar-lo, vigilar-lo i castigar-lo. I això és així, perquè en el subjecte pedagògic és el cos el que desitja aprendre alternatives per al saber i el poder que possibilitin un reconeixement mutu de la pròpia dignitat. En el subjecte pedagògic, el cos assenyala que quan se sap, es desitja i es pot; quan es pot, se sap i es desitja i, quan es desitja, se sap i es pot.

És a dir, es tracta d'una «política del cos», que és en realitat una educació del cos, el desafiament del qual és transformar el malestar en benestar i la simulació en veritat, per a la qual cosa s'ha de reconèixer que el lloc del cos en l'educació no és cap altre que el lloc de la justícia i la dignitat en la societat i en la cultura. És a dir, és hora que entenguem que el subjecte pedagògic, que no està violentament subjectat, no pot ser sinó un subjecte-cos que sap, pot i desitja.



RESSENYA BIBLIOGRÀFICA

Conrad Vilanou

Cagigal, José María (1996), *Obras selectas*. (Cadis, Comité Olímpico Español) (3 volums)

Després de la seva tràgica desaparició el 1983, l'obra i figura de José María Cagigal i Gutiérrez —primer director de l'INEF de Madrid i un dels impulsors de l'educació física i l'esport a l'Espanya contemporània— havia quedat una mica oblidada i diluïda. D'altra banda, no era fàcil trobar a les llibreries, ni tampoc a les biblioteques, la major part d'una obra dispersa i gestada al llarg de molts anys de treballs i esforços. D'una manera feliç, ens arriben ara aquestes *Obres selectes*, recopilades per Jesús Mora Vicente i que han estat patrocinades per diferents entitats i associacions esportives sota l'empara del Comitè olímpic espanyol. No podia ser menys, si considerem que des de la publicació el 1957 de la seva primer obra *Hombre y deporte*, Cagigal va optar —des d'una perspectiva radicalment humanista— per la dignificació de l'educació física i l'esport. Influït per l'antropologia lúdica de Johan Huizinga i per la teologia de l'home que té Hugo Rahner, va perfilar el model antropològic d'un *homo deportivus* fins al punt de presentar l'esport com una propietat metafísica de l'ésser humà. De fet, per a Cagigal, tant l'educació física com l'esport, constitueixen uns elements eficaços per a l'espiritualització i realització plena de l'ésser humà. Crític amb el professionalisme i l'esport-espectacle, no menys contrari al sedentarisme de la societat industrial, va elaborar —des d'un humanisme cristià— una personologia esportiva que canalitza aquesta tendència natural de l'home al joc i a les manifestacions vitals. En una línia de pensament que enllaça amb els grans teòrics i estudiosos de l'esport com a fenomen cultural i educatiu —Coubertin, Huizinga i Diem, principalment—, Cagigal presenta en *Deporte, pedagogía y humanismo* unes autèntiques notes per a una filosofia de l'educació física basada en la metafísica del joc humà.

En efecte, Cagigal reivindica —a partir de la dimensió lúdica humana— una pedagogia general inspirada precisament en aquesta dimensió ludicoesportiva. L'*homo ludens* empalma amb els estrats essencial de l'ésser humà, de manera que confereix a la vida esportiva un esperit d'ufanor i energia, és a dir, d'oci recuperador i despreniment, perquè no hi ha cap dubte que, quan l'home sap jugar, es fa responsable dels seus actes. En canvi, quan es mou guiat per l'afany del convencionalisme i de l'utilitarisme, es converteix en esclau dels seus propis interessos. Per això, una educació física integral —pedra angular, d'altra banda, de tot projecte educatiu humà— precisa d'una base antropològica i filosòfica que veu el joc com alguna cosa íntima i primordial de l'ésser humà. Així doncs, a partir d'aquest *homo ludens* s'arriba a l'*home deportivus* que constitueix, en darrera instància, una forma vital de correcta i fonamental actitud i postura i, al seu torn, de poderoses possibilitats creadores.

És obvi que no es pot resumir l'obra de Cagigal en unes breus línies. En qualsevol cas, no hi ha cap dubte que continua sent un ric arsenal d'intuïcions, suggeriments i reflexions pedagògiques. Molts dels seus textos —per exemple, les seves anotacions al voltant de la derrota de l'atleta, presentada com una mena de pedagogia del fracàs, o bé en les seves consideracions antropofilosòfiques per a una educació física tal i com s'exposen en el seu llibre sobre la *Cultura intelectual y cultura física*— són encara d'una gran actualitat. Tornar doncs, als textos de Cagigal no només és saludable, sinó també molt recomanable; aquells qui estimen l'educació física i l'esport, aquells qui s'angoixen davant les desraons de la competitivitat desmesurada i la violència sistemàtica de l'esport-espectacle, trobaran en les més de mil pàgines d'aquestes *obres selectes* a més de respostes a les seves preguntes, també hi trobaran un valuós humanista per a les seves inquietuds i preocupacions pedagògiques. Al capdavall, això és el que precisament es podia esperar de qui pot tractar la complexitat de la vida amb un talant i un esperit de manera inequívoca lúdic i esportiu.

OPINIÓ

RECERCA D'UNS CONTINGUTS PER A LA NOVA ASSIGNATURA: ACTIVITATS I ESPORTS DE LLUITA

César Páez,
Professor de Judo. INEFC-Barcelona.

Joan Carreras,
Llicenciat en Educació Física.

Paraules clau: Pla d'estudis, esports de lluita, selecció, 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.

Resum

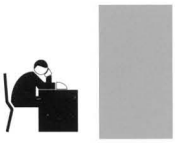
Aquest article neix arran de la nova denominació («*Activitats i esports de lluita*») que a partir de l'inici del curs 97-98, a l'INEFC, rep l'assignatura fins ara anomenada: «*Esports I (judo)*», la qual, ha d'ampliar obligatòriament els seus continguts en el marc d'un nou pla d'estudis, el disseny del qual canvia de forma considerable els objectius d'aquesta nova assignatura.

Davant la impossibilitat evident d'impartir totes les activitats i els esports de lluita existents ha resultat indispensable fer-ne una tria, Buscant fonamentalment les que ens poden aportar un major «valor educatiu» i adaptar-se millor als objectius de l'assignatura. Tot això a partir de criteris objectius, independentment del fet que qualsevol modalitat adequadament concebuda i impartida pot assolir un elevat valor pedagògic.

Inicialment, a partir de tot un mosaic format per més de trenta modalitats, en seleccionem dotze. Tot seguit passem a comparar-les entre elles i, finalment i en conseqüència, oferim unes opcions possibles envers els nous continguts de l'assignatura.

Selecció de modalitats a comparar

Inicialment hem partit de la classificació més bàsica, coneguda i



utilitzada de les diferents modalitats, activitats i/o esports de lluita. Aquesta delimita els apartats que exposem a continuació, dins els quals enumerem les principals disciplines més conegudes arreu del món:

- *Modalitats que es basen fonamentalment en elements luctatoris* (projeccions, luxacions, estrangulacions, etc.): Judo, Sambo, Lluita (lliure i grecoromana), Sumo, Aikido, Hapkido, Shuai-jiao (forma part del Kungfu), lluites autòctones de diversos llocs (Canària, Turca, Lleonesa...).
- *Modalitats basades fonamentalment en elements de percussió* (cops de peu, cops amb els punys, etc.): Boxa, Taekwondo, Karate, Savate, Full-contact, Kick-boxing, Thai-boxing, Tang-soo-do, diversos estils de Kung-fu (Wing-tsun, Hungar, Choi-li-fut, etc).
- *Modalitats luctatòrles i de percussió:* Jiu-jitsu, Yoseikan-budo, Silat, Shorinji-kempo, algunes escoles de Hapkido, algunes escoles de Kung-fu.
- *Modalitats fonamentades en el combat amb implement* (armes simulades): Esgrima, Kendo, Kobudo, Naginata-do, la canne, sistemes d'esgrima de bastó autòctons de diverses contrades (canaris, portuguesos, filipins, etc.).

Amb tot aquest variat mosaic de disciplines (més de 30), i recordant que l'objectiu d'aquest treball és treure conclusions per a la inclusió de noves activitats dins el nou pla d'estudis de l'INEFC, hem cregut oportú classificar-les en 3 grans grups:

- Modalitats olímpiques
- Arts marcials i/o derivats
- Altres esports de combat de demanda social significativa

Modalitats olímpiques

El maig de 1894, Pierre de Coubertin va restaurar els JJ.OO. com a resultat d'un moviment pedagògic i social que conferia a l'esport tota la importància que pot tenir en la formació de les persones i en l'agermanament dels pobles.

Si tenim en compte que les modalitats olímpiques obeeixen a aquesta tradició és evident que les inclourem totes en aquesta selecció.

Aquest grup és, per tant, el que presenta menys controvèrsia, ja que hi trobem clarament determinats els següents esports: *Judo, Boxa, Lluita, Esgrima, (Taekwondo)*.

Arts marcials

Classificades com a «arts marcials» hi podem trobar un gran nombre de modalitats i considerem necessari fer-ne una tria.

L'origen de les arts marcials data d'èpoques en què l'home havia de combatre amb el seu propi cos o amb l'ajut d'armes blanques. L'aparició de les armes de foc va significar la desaparició de moltes d'aquestes arts de combat. I cal dir que a Occident els ràpids avenços en matèria d'armes en relació amb els països orientals varen fer que la majoria d'arts marcials es deixessin de transmetre de generació en generació. Per això pràcticament les úniques formes de lluita d'origen occidental mínimament sofisticades que trobem són les modalitats olímpiques esmentades (exceptuant el Judo). Mentre que la tradició d'Orient ens ha arribat en gran part força íntegra.

Actualment trobem arts marcials japoneses, xineses, coreanes, filipines, tailandeses, etc. No hi ha cap dubte que les més correctament sistematitzades i esteses a nivell mundial són les del Japó. A més, aquestes són també les que més connotacions filosòfiques i educatives poseeixen.

Així doncs hem passat a analitzar les arts marcials japoneses començant per les de l'època feudal, les quals són anomenades amb el nom genèric de *bu-jutsu* que significa «art de la guerra». Alguns exemples d'aquestes poden ser el *kenjutsu* (art del combat amb espasa), el *ju-jutsu* (art del combat cos a cos), el *suiei* (natació amb armadura), el *yarijutsu* (art del tir amb llança), i altres mètodes de combat sense armes com: *yawara, koshi-mawari, torite, sumo, gusoku*... Trobem que a finals del segle XIX ja només se segueixen practicant un nombre reduït de disciplines:

- *El Kenjutsu*: art del combat amb «*katana*» (espasa japonesa), que a principis del segle XX esdevindrà el *Kendo* actual estès arreu del món.
- *El Sumo*: esport de lluita amb importants connotacions religioses que segueix mantenint una gran importància per a la societat japonesa actual.
- *L'Okinawate:* art de colpejar amb les extremitats superiors i inferiors, que des de principis del segle XX es denominarà *Karate*. A nivell mundial s'expandiran com a principals escoles les anomenades: *Shotokan, Wado Ryu, Shito Ryu, Goju Ryu, Shotokai, Kyokushinkai*. Cal dir però que des del punt de vista de la competició hi ha una unificació de reglamentacions provocant que només hi hagi dos tipus de combat de *Karate*:
  - El *Wuko*, on no hi ha contacte i els cops s'han de controlar.
  - El *Kyokushinkai*, on els combats són al K.O.
- El *Ju-Jutsu*: art de la lluita cos a cos sense armes, a partir de qual Jigoro Kano va confeccionar el *Judo*. Escola de *Ju-Jutsu* que, com a art de combat, es mostrà molt més efectiva que les altres i que aconseguí fagocitar-les pràcticament a totes, de forma que a principi del segle XX es constituiran al Japó escoles de *Ju-Jutsu:* la *Hakko Ryu* i la *Kodokan-Judo*. Essent aquesta última la única que va sortir de les fronteres del Japó, en forma del *Judo* actual que tots coneixem.
- *L'Aikijutsu*: art de la lluita amb o sense armes que es trobava representat per les escoles *Aikikai, Yoshinkan, Kodokan* (Tomiki), *Yoseikan, Daito* i *Takeda*. Remarquem que les tres primeres han desenvolupat l'*Aikido* actual; de la *Yoseikan* n'ha resultat el *Yoseikan-Budo*; i de les *Daito* i *Takeda*, el *Daito Ryu Aikijuijitsu* que es practica exclusivament al Japó.

Com a conclusió d'aquest apartat s'ha de dir també que avui dia han sorgit del no res (o si més no, del Judo, Karate, Aikido, etc.) tota una sèrie de sistemes de «defensa personal» que utilitzen noms de mètodes del Japó feudal sense tenir-ne pràcticament cap reacció.

Altres esports de combat de demanda social significativa

En aquest grup inclourem les modalitats basades en la unió de la boxa anglesa amb cops de peu, que majoritàriament es troben representades pel *Full-Contact* i el *Kick-Boxing*. Aquests varen néixer als EUA i tenen una reglamentació molt similar a la de la boxa tailandesa o a la de la *savate* francesa.

Durant la dècada dels vuitanta aquests esports han guanyat una gran quantitat de practicants tant als EUA com a Europa.

	MODALITATS LUCTATÒRIES				MODALITATS DE PERCUSSIÓ					MODALITATS LUCTATÒRIES PERCUSSIÓ	MODALITATS AMB IMPLEMENT	
	JUDO	LLUITA LIURE	LLUITA GRECO...	AIKIDO	BOXA AMATEUR	FULL CONTACT	KARATE SENSE / C	KARATE AMB / C	TAE KWONDO	YOSEI KAN BUDO	ESGRIMA	KENDO
Canalització de l'agressivitat	2	1,5	1,5	1,5	0	0	1	0,5	1	1	2	1
Riquesa motriu	1,5	1,5	1	1	0,5	1	1	1	1	2	1	1
Competició	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Reglament Objectiu	1	1	1	0	1	1	0	1	0,5	0,5	1	0,5
Esport Olímpic	1	1	1	0	1	0	0	0	0,5	0	1	0
Sexe	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Fàcil adaptació	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0
Baix risc físic	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

Quadre 1

Criteris comparatius escollits

Per poder comparar les diverses modalitats des d'un punt de vista del «valor educatiu» que puguin tenir, considerem que hi ha unes característiques fonamentals a tenir en compte. La relació d'aquestes és la següent:

- La canalització de l'agressivitat.
- La riquesa motriu, (entesa com a la utilització de la major part de patrons de moviment, segments corporals, varietat de capacitats condicionants, etc.)
- L'existència de competició esportiva.
- L'objectivitat del reglament de competició.
- El fet d'ésser modalitat olímpica.
- Que els practicants siguin d'ambdós sexes
- Que sigui de fàcil adaptació als centres docents (instal·lacions, equips...).
- Que impliqui un baix risc físic (lesions provocades pels cops, luxacions...).

Quadre comparatiu

A partir de les modalitats anteriorment esmentades i els criteris presentats hem confeccionat un quadre comparatiu.

En aquest quadre hem atorgat una sèrie de puntuacions a les diferents activitats. Per cada criteri hem puntuat del 0 al 1 (utilitzant intervals de 0,5), exceptuant-ne els dos primers criteris *(canalització de l'agressivitat i riquesa motriu),* als quals s'ha donat una puntuació del 0 al 2, ja que considerem que tenen una importància superior als altres des d'un punt de vista pedagògic.

La puntuació màxima que pot assolir una modalitat, tenint en compte la suma de la puntuació atorgada per a cada criteri, és de 10 punts i la mínima de 0 punts.

Justificació de les puntuacions atorgades

Seguint l'ordre dels criteris:

Canalització de l'agressivitat

La *Boxa* i el grup de *Full Contact* i *Kick Boxing* han obtingut una puntuació de 0 punts, ja que el fet de contactar amb cops sobre la cara i cos de l'oponent, en tot cas, provoca hostilitat entre els competidors, la qual cosa no permet de canalitzar l'agressivitat.

El *Karate* amb contacte es troba en el mateix cas que els anteriors, exceptuant que en aquest no es permet colpejar amb els membres superiors a la cara. Per això se li podria atorgar una puntuació de 0,5.

Amb 1 punt trobem:

- El *Taekwondo*, ja que utilitza més proteccions que el karate amb contacte (utilització de plastró i casc).
- El *Karate* sense contacte, en què es dóna un contacte molt lleuger i que no ha obtingut més puntuació pel fet d'estar permès l'atac a la cara amb el membre superior.
- El *Yoseikan-Budo*, el reglament del qual és molt similar al del Judo en les qüestions luctatòries i resulta un entremig entre el Full Contact i el Karate sense contacte en l'àmbit de percussió.
- El *Kendo*, que tot i que els cops puntuables efectuats amb l'arma es realitzen sobre l'armadura, implica gran part de cops sobre els braços descoberts.

Amb 1,5 punts trobem les *Lluites*, que, en no implicar cops, sempre es desenvolupa menys hostilitat.
I finalment trobem el *Judo* amb 2 punts, al qual hem atorgat 0,5 més que a les lluites pel fet que mitjançant l'agafada pel kimono i no directament pel cos de l'adversari (com en les lluites) es facilita la pèrdua de la por al contacte físic.

Riquesa motriu

Per poder quantificar d'alguna forma aquest paràmetre hem atorgat un valor de mig punt a cada modalitat pel fet d'incloure de for-

ma important cadascun dels grups de continguts enumerats a continuació:

- Cops amb membres superiors.
- Cops amb membres inferiors.
- Projeccions.
- Luxacions de peu.
- Luxacions al terra i/o accions sobre el coll.
- Immobilitzacions al terra.

Així doncs tenim: amb 0.5 punts la *Boxa*; amb 1 punt el *Taekwondo*, la *Lluita Grecoromana*, l'*Aikido*, el *Karate* i el *Kick-Boxing*, amb 1.5 punts el *Judo* i la *Lluita lliure;* i amb 2 punts el *Yoseikan-Budo*.
Cal dir que les modalitats amb implement les hem valorat apart, atorgant 1 punt a cadascuna. A primera vista pot semblar que l'*esgrima* presenti més riquesa degut a la utilització de tres armes diferents, però s'ha de considerar que el *kendo* implica una utilització d'ambdós braços.

Existència de competició esportiva

La competició esportiva és una faceta més d'algunes pràctiques corporals que, sense entrar en judicis sobre quan i com (en quina mesura...) s'ha de competir, és indubtable que aporta valuoses experiències de cara a la formació de l'individu.
Aquest paràmetre l'hem puntuat amb 1 punt en el cas que la resposta sigui afirmativa i amb 0 punts en cas contrari (situació en que només es troba l'*Aikido*).

Objectivitat del reglament de competició

Amb 1 punt hem valorat les modalitats que no presenten massa problema en els judicis efectuats pels àrbitres (per exemple tenim prou clar quan algú és projectat o és posat KO per un cop).
Amb 0.5, aquelles on la puntuació ens ve donada per l'execució de cops d'una mitjana intensitat (o intensitat de cop màxima però amb equip protector) sobre zones concretes. No li hem atorgat un punt perquè sovint hi ha dubtes sobre si el cop ha estat suficientment contundent per puntuar i/o sobre si ha encertat la zona puntuable.
Amb 0 punts, per una banda l'*Aikido* (que no presenta combat: exclusivament s'efectuen tècniques sobre un company que col·labora) i per una altra banda el *Karate* sense contacte, en el qual sempre hi ha el dubte de si el cop ha arribat suficientment a prop de l'adversari perquè puntuï.

El fet d'ésser modalitat olímpica

Dins d'aquest apartat hem atorgat 1 punt a les modalitats olímpiques, amb excepció del *Taekwondo* al qual hem donat només 0.5 degut a la seva curta experiència i tradició dins l'Olimpisme. Les modalitats no olímpiques han estat puntuades amb 0 punts.

Practicants d'ambdós sexes

El fet que la pràctica esportiva no exclogui el sexe femení l'hem puntuat amb 1 punt. La *Boxa* li les *Lluites* han puntuat amb 0 punts.

Fàcil adaptació en els centres docents

Tenint en compte les instal·lacions i equips necessaris per dur a terme una iniciació hem atorgat:

- Un punt al *Karate* i al *Taekwondo*, ja que gairebé no ens cal material (fins i tot no cal tatami).
- 0.5 punts a totes les altres modalitats, les quals requereixen de tatami i/o alguna altra protecció o implement d'un preu a tenir en compte.
- 0 punts al *Kendo*, en què el preu de l'equip fonamental és molt elevat.

Que impliqui un baix risc físic

S'ha atorgat una puntuació de 0 punts a aquelles modalitats de percussió que impliquen un contacte a màxima intensitat, com el *Kick Boxing*, la *Boxa* i el *Karate Kyukushinkai.*
Amb 0.5 punts hem puntuat les modalitats que impliquen un «semi-contacte» quant a percussió i la *Lluita lliure* que presenta tota una sèrie de luxacions que poden resultar perilloses (anys enrera també existien en el *Judo* i es van excloure per perillositat).
Finalment hem atorgat un punt al *Karate sense contacte*, a les modalitats amb implement, *Aikido* i, al *Judo* i la *Lluita Grecoromana* (modalitats luctatòries de les quals se n'han eliminat pràcticament totes les tècniques perilloses).

1r lloc	Judo	9 punts
2n lloc	Esgrima	8,5 punts
3r lloc	Lluita lliure i lluita grecoromana	7 punts
4r lloc	Taekwondo i Yoseikan-Bud	6,5 punts
5è lloc	Karate sense contacte	6 punts
6è lloc	Karate amb contacte i Kendo	5,5 punts
7è lloc	Aikido	5 punts
8è lloc	Kick-Boxing i Full-contact	4,5 punts
9è lloc	Boxa	4 punts

Quadre 2

Classificació final

A la vista de les puntuacions finals obtingudes per cadascuna de les modalitats podem determinar un ordre classificatori. (vegeu quadre 2)

Objectius de l'assignatura

L'esport és la nostra eina per la formació de l'alumne. Aquesta formació ha de convertir-se en *«via d'educació»:* física, cognitiva, afectiva i social.
A través d'ella l'alumne coneix, assumeix, practica i desenvolupa fets i conceptes, actituds, valors i normes i procediments.
L'objectiu serà, per tant, l'educació integral de l'alumne a través de l'esport de lluita. Educació més completa quant més profunda, sense oblidar que aquest alumne serà un futur educador.

Opcions possibles

Inicialment hem considerat tres possibilitats a l'hora d'introduir noves modalitats dins de l'assignatura *Activitats i Esports de Lluita.*

Totes les modalitats comparades (12)

Aquesta opció implicaria una limitada introducció a cadascuna de les disciplines seleccionades.
Trobem 12 modalitats, fet que des del punt de vista horari implicaria que cadascuna rebés un tractament de *dues hores i mitja* en el primer curs.

Una modalitat per cada grup fonamental (lluita, percussió, lluita+percussió, implement)

És a dir una disciplina de lluita, una de percussió, una de lluita+percussió i una d'implement, que atenent a la classificació final esdevindria en les següents modalitats:

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

Des del punt de vista horari això implicaria que cada modalitat rebés un tractament de *set hores i mitja* en el primer curs.

Dues modalitats

Atenent a la classificació final i tenint en compte l'elevada puntuació obtinguda pel *Judo* i l'*Esgrima* en relació a la resta de disciplines, és evident que aquestes dues són les que fonamentalment han de ser tractades, corresponent a cadascuna quinze hores en el primer curs.

Conclusions

A l'hora d'escollir una de les tres opcions en base als següents apartats:

- Objectius de l'assignatura
- Hores lectives per curs
- Professorat, instal·lacions, horaris, etc.

Entenem que la primera opció (*«totes les modalitats comparades»*) no respondria al primer i segon apartat, ja que el tractament de dotze modalitats a dues hores i mitja per cadascuna d'elles es convertiria en una visió eminentment *teòrica* i limitada que portaria a l'alumne a no treure cap profit del crèdit. I tenint en compte el tercer apartat («professorat, instal·lacions, horaris, etc.») la complexitat que suposa l'aplicació d'aquesta opció és encara major.

En relació amb la segona opció (*«Una modalitat per cada grup fonamental»*), si bé es redueixen sensiblement els problemes derivats del tercer apartat i augmenta substancialment el nombre d'hores, entenem que no quedarien suficientment assolits els *objectius de l'assignatura*, ja que el tractament d'una disciplina durant set hores i mitja al llarg d'un curs no permet assimilar pràcticament res que es pugui transmetre a posteriori a uns alumnes. Podria dir-se que passem de l'objectiu de *«formar» al d'«Informar»*.

Per tant, l'opció més viable creiem que, de forma òbvia, és la tercera (*«Dues modalitats»*). Des d'un punt de vista pedagògic és sense cap mena de dubte la més satisfactòria.

Bibliografia

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*, 95-101, 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, O. i WESTBROOK, A., *Los Secretos del Samurai. Las artes marciales en el Japón feudal*, Alianza Editorial, Madrid, 1994.

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

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

L'ESPORT EN EL MUSEU

EDUARDO ARROYO, LA BOXA I ARTHUR CRAVAN, POETA I BOXADOR

R. Balius i Juli

Entre els mesos de març i juny d'enguany, el Musée Olympic de Lausanne ha acollit una exposició d'obres de l'espanyol Eduardo Arroyo, sota la suggestiva denominació de: «*Knock - out*».

Eduardo Arroyo és un artista de personalitat singular, d'exuberant vitalitat, apassionat en totes les seves activitats. Nascut a Madrid l'any 1937, de jove va jugar al bàsquet amb l'equip del Real Madrid, encara que reconeix que gairebé sempre estava assegut a la banqueta. Alesshores, la seva única vocació no esportiva era esdevenir escriptor. En un intent de buscar un millor ambient sociopolític per realitzar la seva ambició literària, s'exilà a Paris en 1958. Arroyo es reconeix "l'últim dels imbècils", per haver tingut la idea d'exilarse per poder escriure, ja que aquesta circumstància va atemptar contra el seu estil literari i contra la vivacitat de la seva llengua, especialment tenint en compte que, com ell mateix con-

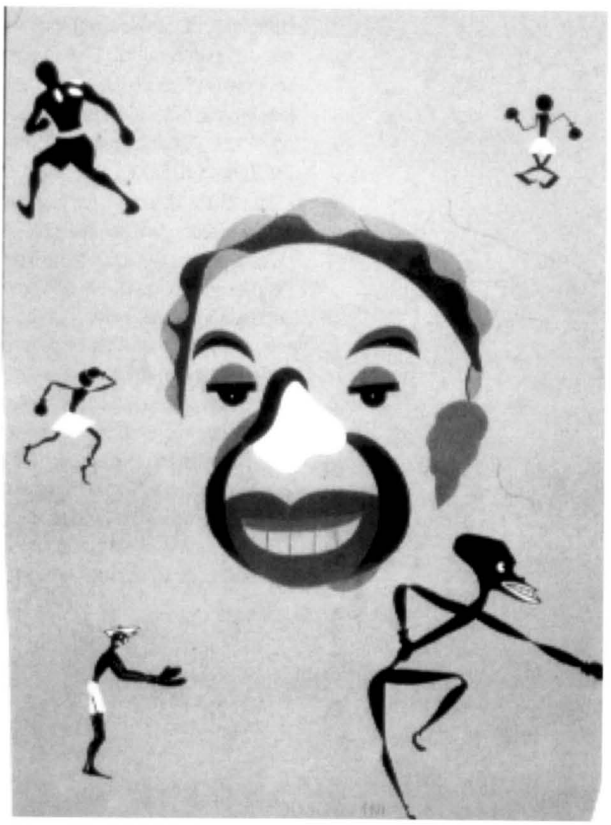


Figura 1. Panamà

fessa, no tenia una formació literària prou sòlida. El fracàs vocacional, el fet d'haver dibuixat des de la infància i el fet que en aquell moment el dibuix l'utilitzava freqüentment com complement del somni literari, el va portar a intentar l'aventura pictòrica.

En els anys 60, s'iniciava a París una nova sensibilitat pictòrica, a la qual va unir-se Arroyo immediatament, caracteritzada per una figuració crítica i radical. Possiblement en ser aquesta pintura d'arrel figurativa, no va interessar quasi a ningú, perquè llavors es considerava que, únicament l'art abstracte tenia caràcter progressista i provocatiu. Les seves primeres obres, són d'un realisme sarcàstic i estan dedicades al franquisme. En aquests anys, amb afany provocador del més pur estil dadà, va condemnar durament a Joan Miró, a qui considerava col·laboracionista passiu del règim espanyol, intentant actualitzar amb evocacions del terror feixista algunes obres del pintor català. També fou objecte d'atacs Marcel Duchamp, de qui va arribar a pintar l'enterrament. Amb aquestes activitats va intentar cridar l'atenció, encara que sense obtenir l'efecte desitjat. Passats aquests primers temps, Arroyo ha aplicat aquest figurativisme crític i anecdòtic a diferents temàtiques com el teatre, l'òpera, amb vestuari i escenografia i l'Espanya eterna, amb els toros. Actualment viu i treballa a París i Madrid, ciutat on tornà en arribar un règim democràtic; no és rar trobar-lo passejant per Cadaquès o navegant pel Mediterrani.

Des de sempre Arroyo s'ha sentit subjugat per l'esport. En una interessant entrevista que Pedro Palacios publica en el Magazin del Musée Olympique, l'artista explica les seves vivències esportives. Parlant del bàsquet, diu: "he passat quatre anys de la meva vida amb una sola idea al cap: encistellar". Confessa que li agrada el futbol, com a espectador, ja que: "Com a jugador era execrable". L'interessen especialment els esports individuals, en els quals l'esportista, com succeeix en el tennis o en la boxa, estableix "una espècie de diàleg, per obtenir el qual és necessari saber trobar-se sol".

Per sobre de tots els esports, admira la boxa i els boxadors; segons explica, "el meu interès per la boxa al principi purament intel·lectual, després ha esdevingut una veritable passió". Defensa aquest esport, argüint que provoca menys víctimes mortals que els esports de velocitat o d'aventura. "Ningú és menys violent que un boxador. El boxador accepta el càstig i el sacrifici, sense sentir-se humiliat (...) acabat el combat, els contrincants s'abracen sinceràment sense que el perdedor tingui la impressió d'haver fet el ridícul". Per Arroyo existeix un paral·lelisme entre el pintor i el boxador, perquè ambdós es troben sols enfront la tela i en el ring. Per a ell la boxa "és una immensa font d'inspiració per a un escriptor, per a un cineasta, per un autor teatral i per a un pintor".

Arroyo posseeix una rica i completa biblioteca consagrada a la boxa. En ella s'hi troben obres de gran qualitat literària, d'autors com Jack London, Hemingway, Tristan Bernard o l'espanyol Ignacio Aldecoa, al costat d'una literatura de "basfonds" que sovint no és deguda a escriptors importants, sinó a gent apassionada per la boxa. Ell mateix ha publicat recentment un llibre endreçat al boxador negre Panamá Al Brown (1902-1951). Aquest boxador filiforme va impressionar d'antuvi al públic, per posseir

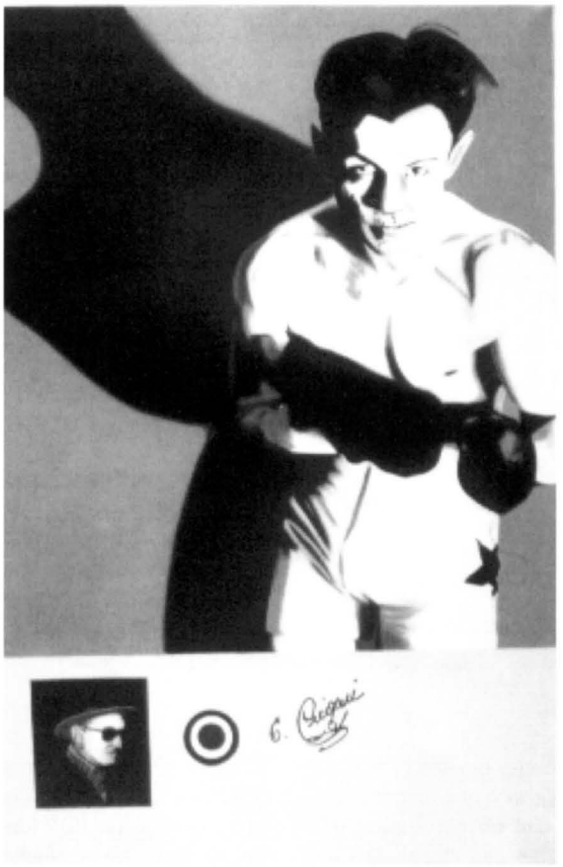


Figura 2. Eugène Criqui



Figura 3. Arthur Cravan després del combat amb Jack Johnson



Figura 4. Arthur Cravan després del combat amb Jack Johnson

una classe boxística poc comuna. Va tenir una carrera fulgurant, amb un títol de campió del món del pes ploma; una vida enlluernadora i mundana a París, on va freqüentar els ambients frívols i intel·lectuals; particularment curiosa era la seva relació amb Jean Cocteau que fou el seu admirador, amant i empresari; i una decadència física i moral, que li proporcionà un final miserable en un carrer de Nova York.

En l'exposició del Musée Olympique es presentaven, al voltant d'un ring de mides reglamentàries instal·lat per ambientar les obres, 30 olis i dibuixos i una escultura dedicats a la boxa, un excel·lent retrat d'Arthur Ashe, quatre dibuixos de simbolisme tennístic i altres quatre d'inspiració atlètica clàssica. En diferents indrets del museu, podien contemplar-se cartells d'Arroyo anunciant esdeveniments boxístics, el torneig de Roland Garros, la Copa del Món de Futbol d'Espanya-82 i els Jocs Olímpics de Barcelona-92.

Entre els quadres de la mostra, destacava una galeria de retrats, realitzada el 1972, de boxadors que havien tastat la glòria esportiva, molts dels quals moriren en circumstàncies tràgiques o en la misèria. En aquesta sèrie s'hi troben representacions de Marcel Cerdan, Raymond Famechon, Eugène Criqui, Odon Piazza, Willie Pep, Kid Chocolate, Yanek Walzak i Jack Johnson. No podien faltar diferents obres destinades a Panamá Al Brown. Ara bé, el protagonista principal de l'exposició és Arthur Cravan. Es podien veure tretze dibuixos i una escultura de la seva testa, tots ells amb un expressiu títol: *«Arthur Cravan després del combat amb Jack Johnson»*.

Qui era aquest Arthur Cravan que tan intensament ha impressionat a Eduardo Arroyo? El seu veritable nom era Fabian Avenarius Lloyd. Havia nascut a Lausanne i era fill del noble anglès Otho Holland Lloyd. Era nebot d'Oscar Wilde, perquè el seu pare era germà de Constanza, la muller del controvertit literat anglès i net d'Horace Lloyd, conseller de la reina. Se sap que va estudiar a Suïssa fins els setze anys i que posteriorment va viatjar per Anglaterra, Nova York, Califòrnia, Berlín i Austràlia, on va treballar de fogoner i de llenyataire. El 1909 va instal·lar-se a París, on el trobem ja com Arthur Cravan. Arthur com Rimbaud, el seu poeta preferit, i Cravan, nom del petit poble francès on havia nascut "mademoiselle" Renée, que ben aviat va ser la seva dona.

Cravan que posseïa un cos musculós, ben forjat, de prop de dos metres d'alçada, freqüentava un club pugilístic parisenc. Va inscriure's en el Campionat Anual Amateur de l'any 1910, del qual fou declarat campió en la categoria dels semipesants. Participà també el mateix any en els Campionats de Boxa per aficionats i militars de França, en els quals va obtenir el triomf en la mateixa categoria. Cal assenyalar, que en ambdues finals guanyà sense haver de lluitar per retirada dels respectius adversaris.

El 1912 Cravan va iniciar la publicació de la revista literària *«Maintenant»*, de la qual era l'únic artífex, doncs fins i tot la venia ell mateix, amb un carret pels carrers de París. Únicament sortiren cinc números d'aquesta revista i en ells un total de quatre poemes, un text dedicat al seu oncle Oscar Wilde (Oscar Wilde està viu!), un altre a André Gide i una virulenta crítica d'art del Saló dels Independents. Aquest últim article, que pot considerar-se precursor del moviment anticonformista dadà, fou motiu d'escàndol perquè en ell maltractava pràcticament a tots els artistes. Especialment violents eren els atacs al poeta Apollinaire i als dos pintors que aquest defensava: Marie Laurencin i Robert Delaunay; son irreproduïbles els paràgrafs destinats a Sònia Delaunay, la muller russa de Robert. Únicament s'escapa de



Figura 5. Arthur Cravan després del combat amb Jack Johnson

les crítiques de Cravan el pintor Van Dongen, que l'havia retratat boxejant. Per aquesta crítica Arthur va estar condemnat pel tribunal correccional a vuit dies de presó. En l'últim número de «*Maintenant*», va publicar un prosopoema intitulat: poeta i boxador. En ell, el mateix Cravan es presenta amb la seva més grollera rudesa i alhora amb la vena poètica més lírica. Encara que reiteradament s'anomena poeta i boxador, la seva obra completa no arriba a la dotzena de poemes, mal construïts i poc originals, cosa que no sembla suficient per justificar el títol de poeta.

Durant aquesta època Cravan va organitzar conferències en diferents llocs de París, en les que es va mostrar com un polemista agressiu. Així en la celebrada a les Societés Savants, va començar disparant uns trets de pistola i després va dansar, va boxejar i va parlar, elogiant els esportistes que eren superiors als artistes, als homosexuals, als dements, etc.

En esclatar la Primera Guerra Mundial al 1914, Arthur Cravan va fugir de França, viatjant pel centre d'Europa i Grècia. El 6 de desembre va travessar nedant el Bidasoa, instal·lant-se poc després a Barcelona on va treballar com professor de boxa al Club Marítim. Va estar un any en aquesta ciutat, en la qual va contactar amb d'altres exilats que també volien escapolir-se de la guerra, com Marie Laurencin, Ricciotto Canudo, Max Gott i Gaby i Francis Picabia. Va col·laborar en la revista 391 que publicava aquest últim.

Pel març de 1916, un muntatge publicitari ben organitzat, va preparar un combat de boxa entre Arthur Cravan i Jack Johnson, negre de 110 kg, que havia estat campió del món dels pesos pesants, encara que en aquell moment estava gairebé acabat. Cravan va estar presentat al públic en el camp de l'Espanyol, com el millor boxador que havia passat mai per Barcelona; s'entrenà públicament amb nombrosos "sparrings" i la premsa el va tractar com el "formidable atleta de raça blanca". L'encontre va celebrar-se a la plaça de toros Monumental de Barcelona el 23 d'abril i la bossa pel guanyador era de 50.000 pessetes ("per una quantitat així val la pena deixar-se trencar la cara", es deia a «*La Publicitat*»). El combat va durar sis assalts, durant els quals Johnson va literalment jugar amb un Cravan aterrit, que va rebre una important pallissa. Quan el negre va voler, li va etzibar un directe de dreta, seguit d'un ganxo d'esquerra que van deixar el pobre Arthur *knock-out*. El públic va indignar-se, considerant que havia sofert una gran estafa. Curiosament, aquest combat convertiria Arthur Cravan, amb el pas del temps, en un mite.

Uns mesos després d'aquesta patètica actuació boxística, Cravan amb els diners guanyats, va embarcar-se a Sevilla en el transatlàntic Montserrat, rumb a Nova York. El líder rus Lev Trotskij que viatjava en el mateix vaixell, comenta que entre el passatge s'hi trobava "un boxador, literat ocasional, cosí d'Oscar Wilde (sic), que confessava francament que preferia demolir la mandíbula als ianquis en un noble esport, que no deixar-se trencar el cap per un alemany".

A Nova York l'esperaven els dadaistes Picabia i Duchamp i ben aviat va començar a desenvolupar la seva habitual frenètica activitat. Conferències provocadores i viatges a la costa nordest dels Estats Units, a New Jersey, a Washington i al Canadà. Coneix Mina Loy, pintora, poetessa i dramaturga, introductora de l'art surrealista i del futurisme a Amèrica. Després va traslladar-

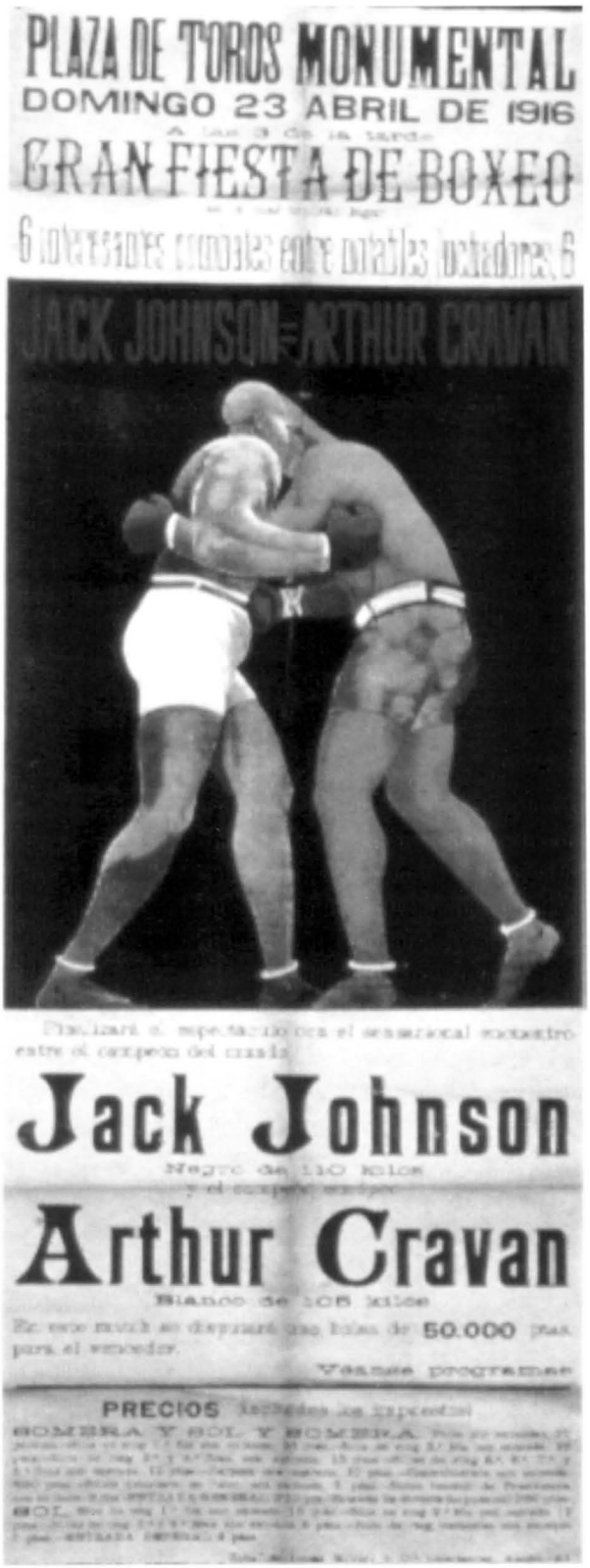


Figura 6. Cartell del combat Arthur Cravan v. Jack Johnson



Figura 7. Entrenament públic d'Arthur Cravan

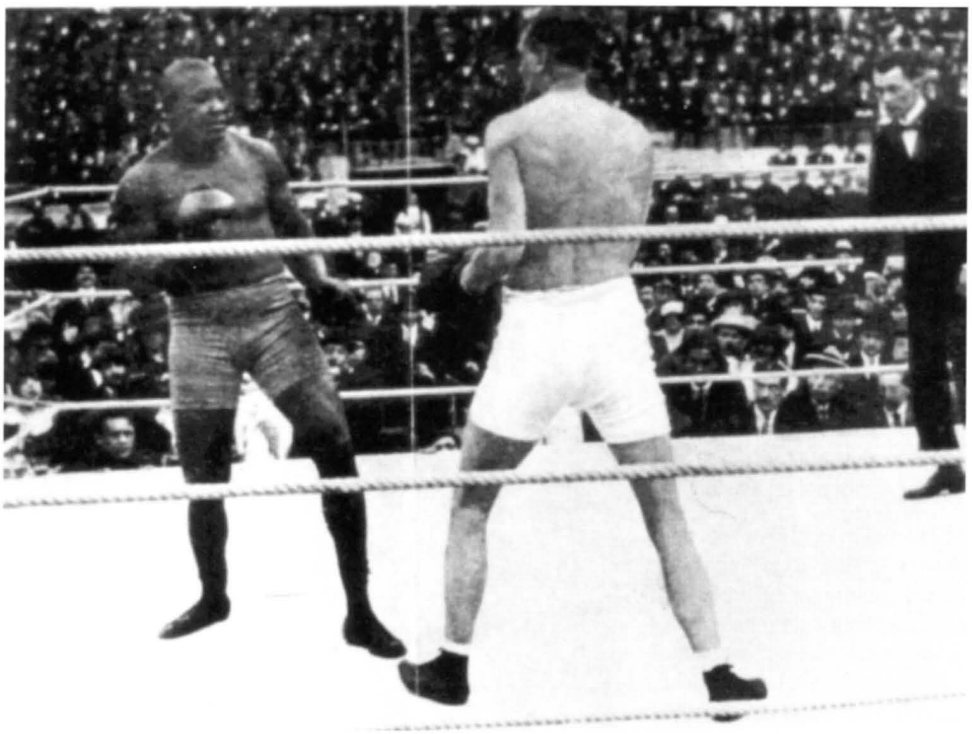


Figura 8. Combat Arthur Cravan v. Jack Johnson

se a Mèxic, amb la idea de realitzar prospeccions de mines d'argent. A les primeries del 1918, Mina Loy viatja a Mèxic per casar-se amb Cravan, que donava classes de cultura física en l'Acadèmia Atlètica. A Veracruz el matrimoni està al caire de la misèria i la Mina embarassada. Decideixen que ella, aprofitant un vaixell hospital, es desplaci a Buenos Aires, ciutat on hauria d'esperar que Arthur arribés pels seus propis mitjans. Cravan no va arribar mai. Pel que sembla va desaparèixer en el Golf de Mèxic a bord d'un petit veler, encara que durant uns anys van produir-se rumors de la seva supervivència en el indrets més insospitats i en les més estrafolàries circumstàncies. Per l'abril de 1919 va néixer la seva filla Fabienne.

Cravan va ésser una personalitat fascinant, que posseïa un extraordinari poder d'atracció. Deu anys després de la seva misteriosa desaparició, al ser interrogada Mina Loy sobre quin havia estat el moment més feliç de la seva vida, donava les següents respostes: "Cada moment passat amb Arthur Cravan", i el més desgraciat? "La resta del temps".

Aquesta és succintament la vida surrealista d'aquest rodamón que sense rubor es proclamava: lladre d'hotels, mulater, encantador de serps, xofer, nét del conseller de la reina, nebot d'Oscar Wilde, mariner, buscador d'or i, per sobre de tot, poeta i boxador. Aquesta doble condició de poeta ful i boxador romàntic, són sens dubte les qualitats que captivaren Eduardo Arroyo i inspiraren la irònica sèrie d'obres dedicades al cap d'Arthur Cravan després del polèmic combat de la Monumental de Barcelona.