UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Facultad de Ciencias de la Educación

TESIS DOCTORAL

Gestión Deportiva.

Análisis de la fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos.

Javier Imbroda Ortiz

Directores: Dr. José Luis Chinchilla Minguet

Dr. Alfonso Castillo Rodríguez

Málaga, 2014

Publicaciones y Divulgación Científica

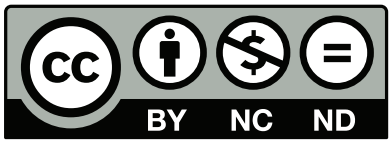
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Javier Imbroda Ortiz

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:
Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):
Http://creativecommons.org/licences/by-nc-nd/3.0/es
Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.
No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es

Publicaciones y
Divulgación Científica

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Dr. D. JOSÉ LUIS CHINCHILLA MINGUET, PROFESOR DEL DEPARTAMENTO DE DIDÁCTICA DE EXPRESIÓN PLÁSTICA, MUSICAL Y CORPORAL DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CERTIFICA:

Que la Tesis Doctoral realizada por **D. Javier Imbroda Ortiz**, con el título "**Gestión Deportiva. Análisis de la fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos**", de la cual soy director, ha sido proyectada, desarrollada y redactada bajo mi supervisión.

Que el mencionado trabajo de investigación reúne todas las características científicas y técnicas para poder ser defendido públicamente. Asimismo, merece una alta valoración en cuanto a rigor, actualidad de planteamiento y metodología, de todo lo cual informo, como trámite preceptivo para su aceptación y posterior defensa pública en Málaga, a quince de junio de dos mil catorce.

Dr. D. José Luis Chinchilla Minguet

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

Dr. D. ALFONSO CASTILLO RODRÍGUEZ, PROFESOR DEL DEPARTAMENTO DE DEPORTE E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA

CERTIFICA:

Que la Tesis Doctoral realizada por **D. Javier Imbroda Ortiz**, con el título "**Gestión Deportiva. Análisis de la fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos**", de la cual soy director, ha sido proyectada, desarrollada y redactada bajo mi supervisión.

Que el mencionado trabajo de investigación reúne todas las características científicas y técnicas para poder ser defendido públicamente. Asimismo, merece una alta valoración en cuanto a rigor, actualidad de planteamiento y metodología, de todo lo cual informo, como trámite preceptivo para su aceptación y posterior defensa pública en Málaga, a quince de junio de dos mil catorce.

Dr. D. Alfonso Castillo Rodríguez

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

A mis padres.

No tendré suficientes días en esta vida para agradecerles lo que hicieron por mis hermanos y por mí.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

Agradecimientos

Siempre he creído que la experiencia no es incompatible con la ilusión, ni mucho menos, las ilusiones no tienen final en el tiempo, los objetivos sí.

Este es el final del camino del objetivo inicial, ya convertido en realidad. Los valores que transmite el deporte (voluntad, coraje, respeto, generosidad, pasión,…) se han puesto en juego para dar lugar a la presente investigación, cuyo legado debe pervivir, como ocurre en el deporte, por encima de los protagonistas de cada momento.

El esfuerzo, la perseverancia y el trabajo se ven recompensados en un "gracias". Sin la ayuda de las personas que a continuación cito, la presente tesis no hubiese sido posible.

En primer lugar, al Dr. José Luis Chinchilla y al Dr. Alfonso Castillo por su labor destacada en pos de la realización del presente trabajo. El control exhaustivo de los elementos que lo componen, así como el empeño puesto en el constante aprendizaje y búsqueda para llevar a cabo el fin que aquí se presenta, es reflejo del trabajo realizado en estas páginas.

En segundo lugar, y no por ello menos importante, a mi familia: mis hijos Javier y Pablo junto a mis hermanos Juanjo, Maribel y Blaje, por las horas que han destinado a hacer más llevadero este esfuerzo, y por aquellas otras que no he podido dedicarles por la labor que supone poner en papel unas reflexiones e investigaciones de tal calado.

Finalmente, a todas aquellas personas que siguen luchando diariamente por impedir que la investigación sea un trámite académico, posibilitando que sus propuestas se conviertan en realidades necesarias para todas las personas.

A todos ellos, gracias.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 9

OBJETIVOS E HIPÓTESIS **19**

CAPÍTULO 1 : CONCEPTO DEPORTE **23**

1.1 Historia 25

1.2 Definición del término deporte versus actividad física 27

1.3 Tipos de deporte/actividad física 33

1.4 Evolución de la actividad física. Características del deporte actual. 36

1.5 Beneficios del ejercicio físico 39

1.6 El deporte como elemento socializador 48

1.7 Contexto municipal de realización del deporte 51

CAPÍTULO 2 : LA GESTIÓN DEPORTIVA **55**

2.1 Concepto de gestión deportiva 57

2.2 Evolución de la gestión deportiva en España 58

2.3 Cambios en la gestión deportiva 62

2.4 Elementos de la gestión deportiva municipal 63

CAPÍTULO 3 : LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL **69**

3.1 La gestión deportiva municipal y las entidades públicas en actividad física y deportiva 71

3.2 La realidad de la actividad física en la sociedad 74

3.3 Calidad de los servicios deportivos 77

3.4 Modelos de gestión deportiva municipal 80

3.5 Gestión en tiempo de crisis 86

CAPÍTULO 4 : EL GESTOR DEPORTIVO **93**

4.1 Concepto 95

4.2 Funciones del gestor deportivo 96

4.3 Los recursos humanos como factores en el éxito de la organización 102

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.3.1 Trabajo en equipo 102

4.3.2 Liderazgo 107

CAPÍTULO 5 : LA FORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTIVA 115

5.1 Evolución histórica 117

5.2 Funciones y competencias 119

5.3 Marco legislativo 121

CAPÍTULO 6 : EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS CENTROS DEPORTIVOS 129

6.1 Concepto de calidad de vida 131

6.2 Motivación y su relación con la actividad física 133

6.3 Valores que aporta la actividad física a la comunidad 135

6.4 Calidad de los servicios deportivos 136

6.5 Satisfacción de los usuarios 141

CAPÍTULO 7 : METODOLOGÍA 145

7.1 Introducción 147

7.2 Participantes 148

7.3 Instrumentos 151

7.4 Procedimiento 160

7.5 Análisis estadístico 162

CAPÍTULO 8 : RESULTADOS 164

8.1. Primera fase = Usuarios 166

8.2 Segunda fase = Técnicos deportivos 188

CAPÍTULO 9 : DISCUSIÓN 209

CAPÍTULO 10 : CONCLUSIONES 236

CAPÍTULO 11 : PROSPECTIVA 240

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 243

ANEXOS 264

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Distribución poblacional por edad.

Tabla 2: Distribución poblacional por sexo.

Tabla 3: Distribución poblacional por número de habitantes de municipios.

Tabla 4: Distribución poblacional por niveles de formación educativos.

Tabla 5: Distribución poblacional por situación laboral.

Tabla 6: Motivos de la práctica deportiva entre la población deportista.

Tabla 7: Formas de hacer deporte.

Tabla 8: Diferencias entre estilos de dirección.

Tabla 9: Titulaciones de la Actividad Física y Deporte (2014).

Tabla 10: Características específicas de participantes en el estudio.

Tabla 11: Cuestionario segmentado por instalaciones.

Tabla 12: Cuestionario segmentado por género.

Tabla 13: Cuestionario segmentado por rangos de edad.

Tabla 14: Características del estudio.

Tabla 15: Análisis estadístico correlacional. Test de U Mann Withney.

Tabla 16: Análisis estadístico correlacional. Test Rho de Spearman.

Tabla 17: Análisis estadístico. Test de Kruskal-Wallis.

Tabla 18: Análisis estadístico. Diferencias en función del centro deportivo.

Tabla 19: Rangos de edad de técnicos de los centros deportivos.

Tabla 20: Tiempo de ocio del técnico de las instalaciones deportivas.

Tabla 21: Titulación académica de los profesionales de los centros.

Tabla 22: Titulación deportiva de los profesionales de los centros deportivos.

Tabla 23: Años trabajando en el centro deportivo.

Tabla 24: Los profesionales de los centros federados en disciplinas deportivas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tabla 25: Formación permanente recibida por los técnicos en los últimos años.

Tabla 26: Motivos para ser monitor.

Tabla 27: Requisitos considerados para ejercer como técnico deportivo.

Tabla 28: Variables estudiadas.

Tabla 29: Elementos del cuestionario de servicios, Rial et al. (2010).

Tabla 30: Comparativa entre estudios en centros deportivos de Málaga.

Tabla 31: Esquema comparativo de resultados entre centros deportivos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Hábitos deportivos de la población española (2010).

Figura 2: Factores influyentes sobre satisfacción de usuarios y fidelización.

Figura 3: Media de años de actividad física en las instalaciones deportivas del estudio.

Figura 4: Distribución de usuarios divididos por rangos de edad y género.

Figura 5: Media de satisfacción general de usuarios distribuida por género.

Figura 6: Satisfacción general de usuarios distribuida por pabellones.

Figura 7: Media general de años en el centro y subdivisión en género.

Figura 8: Media general de años en el centro deportivo por rangos de edad y género.

Figura 9: Satisfacción general de usuarios por rangos de edad y género.

Figura 10: Valoración general de instalaciones deportivas municipales.

Figura 11: Valoración general de espacios deportivos.

Figura 12: Valoración general de zona de vestuarios.

Figura 13: Valoración general de programa de actividades.

Figura 14: Valoración general de satisfacción con el profesor/monitor.

Figura 15: Gráfica general comparativa de instalaciones deportivas.

Figura 16: Gráfica general comparativa de espacios deportivos.

Figura 17: Gráfica general comparativa de zona de vestuarios.

Figura 18: Gráfica general comparativa de programa de actividades.

Figura 19: Gráfica general comparativa de profesor/monitor.

Figura 20: Rangos de edad de los técnicos de centros deportivos.

Figura 21: Titulación académica de los técnicos deportivos.

Figura 22: Titulación deportiva de los monitores.

Figura 23: Años trabajando en el centro deportivo.

Figura 24: Historial como jugadores federados en actividades físicas.

Figura 25: Formación permanente recibida por los técnicos deportivos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figura 26: Motivos que les impulsan para ser técnico deportivo.

Figura 27: Requisitos necesarios para ejercer la profesión de técnico deportivo.

Figura 28: Experiencia como jugador para ejercer como técnico.

Figura 29: Entrenar sin experiencia y con formación.

Figura 30: Satisfacción personal como técnico del centro deportivo.

Figura 31: Importancia del clima social del centro deportivo.

Figura 32: Importancia de los objetivos marcados.

Figura 33: Opinión sobre la organización de las clases.

Figura 34: Distribución del material de forma apropiada

Figura 35: Importancia de organizar las clases en grupos.

Figura 36: Opinión de los usuarios.

Figura 37: Importancia de la modificación de las sesiones.

Figura 38: Importancia de la formación permanente.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

INTRODUCCIÓN

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La actividad física y deportiva de la sociedad española se ha ido modificando en las últimas décadas, convirtiéndose en un importante fenómeno social.

Los éxitos deportivos, tanto a nivel individual como colectivo de los deportistas españoles en la última década, sirven de simiente a la sociedad, estimulándoles a practicar el deporte, unos por el camino de la competición y otros por el de la recreación. Realizar actividad física, modificando sus hábitos, hacerlos más saludables y más acordes con el medio ambiente es una realidad constatable en nuestra sociedad.

El interés por el deporte ha evolucionado de forma positiva en las dos últimas décadas, destacando entre otros el bienestar físico-psicológico-social y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Cada día, se asocian más los valores que genera el deporte en la educación integral de la persona, siendo el usuario el eje fundamental y destino final de los centros deportivos.

También es cierto que toda la actividad física no se desarrolla en los centros deportivos. En concreto en la ciudad de Málaga (centro de este trabajo), se vive un determinado contexto social en la actividad física. Y es que, ayudada por el buen tiempo y climatología que se disfruta durante gran parte del año, hay un aumento considerable en el número de deportistas que recorren sus calles. La "instalación deportiva" más utilizada, consecuencia de las bondades de la climatología, es el paseo marítimo. Tras un estudio hecho hace cinco años, se calculó que unas 230.000 personas realizaban algún tipo de actividad física y deportiva en ese paseo, haciéndolo de forma "libre". Muchos de ellos posteriormente participan en las distintas carreras urbanas que organiza y colabora el Área de Deporte del Ayuntamiento de Málaga, y que se celebran a lo largo del año, entre las que encontramos las diversas carreras populares, algunas de ellas con más de 30 años de ediciones celebradas, media maratón e incluso la maratón que alberga la ciudad de Málaga en el mes de diciembre, y que ya va por su quinta edición.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Aun conociendo esta realidad social del deporte "libre y en la calle", podemos constatar que hay un número elevado de usuarios que acuden a las instalaciones deportivas tanto de gestión municipal como privadas recientemente instaladas en la ciudad para practicar actividad física de forma usual, de forma reglada y monitorizada por el personal específico de las instalaciones. Centrándonos en el ámbito municipal podemos hablar de unos setenta mil usuarios que de forma habitual utilizan las instalaciones de la ciudad de Málaga.

Esta realidad social del deporte se convierte a su vez en un indicativo de evolución de la sociedad, existiendo una relación directa entre el desarrollo socio-económico de un país, una región o una ciudad con la calidad de vida y la promoción de la salud mediante la actividad física. Uno de los indicativos de una sociedad desarrollada es la práctica elevada de actividad física por parte de los ciudadanos, por cuanto poseen mejores y mayores niveles de salud, de educación y de servicios sociales que países con menor desarrollo, que recomiendan y promueven la práctica física con sus respectivos objetivos de mejora para el ciudadano (García, 1997).

Para Celma (2000) la actividad física y el deporte sirven de aglutinadores y en algunos casos como profilaxis de una nueva realidad social que se está configurando y que tendrá como posibles ejes la mayor longevidad y una mayor diversidad cultural.

Por tanto, tenemos una realidad social llamada actividad física y deportiva como un hecho presente en la vida de los ciudadanos, con un amplio desarrollo en todas las facetas como son el deporte escolar, universitario, competitivo, adaptado, profesional, de ocio, de bienestar físico-psíquico-social, de salud, de mayores, etc.

Toda esta evolución deportiva dentro de la sociedad nos presenta un escenario donde los ciudadanos son más exigentes con los servicios que demandan y aparece la necesidad de personal más específico y especializado en las distintas áreas y con una gestión racional y coherente de los recursos disponibles. Ante esta demanda aparece la figura del gestor deportivo entendiendo que debe ser un profesional de la materia para que pueda desarrollar dichos recursos de manera eficiente y eficaz ante una demanda progresiva de los usuarios.

Para Mestre (2013), la eclosión que ha experimentado en estos años la actividad física ha conformado un sistema que precisa dar respuestas satisfactorias a esta creciente

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

demanda. El deporte no sólo requiere de buenos técnicos deportivos como antaño, sino que precisa de nuevos elementos y nuevas técnicas, englobadas en torno al concepto gestión.

En la última década se han analizado por parte de algunos investigadores la gestión deportiva en España, así como su evolución y las líneas de desarrollo, entendiendo en su mayoría que no se concibe un sistema de equipamientos deportivos sin una gestión organizada y eficaz, sin una adecuada planificación y una programación de actividades; y sin la búsqueda constante de optimización de los recursos tanto materiales como humanos y económicos (Moreno & Gutiérrez, 1999). A todos estos estudios habrá que añadir la acuciante crisis que vivimos como una nueva realidad, no sólo deportiva, sino social y económica, donde los gestores se encuentran con el reto de optimizar unos recursos que son cada vez más escasos.

El incremento de la práctica deportiva es significativamente superior a años precedentes. Según datos de la población del año 2009, se estimaba alrededor de un 4.5% la población que hacía deporte de forma habitual en pabellones municipales. Con los datos más recientes aportados por el Área de Deportes del Ayuntamiento de Málaga, se estima que en el 2013 alrededor de un 7.56 % de la población acude a dichos centros deportivos de gestión municipal.

Un servicio deportivo de calidad es aquel que satisface una necesidad expresada y que cumple con las expectativas y posibilidades de los usuarios de los centros deportivos.

Si tenemos en cuenta que la oferta de la actividad física/deportiva actual es cambiante en la demanda de los usuarios, que las administraciones locales juegan un papel fundamental en el desarrollo de la actividad física de los ciudadanos tanto por sus competencias legales como por la necesidad de mejorar el bienestar y la calidad de vida de los mismos, que los recursos económicos son los mínimos debido a la crisis económica, y que si queremos competir desde la gestión municipal (dando calidad a nuestros servicios) con la gestión privada, entendemos que el gestor deportivo tiene la responsabilidad de desarrollar y dar forma a los servicios deportivos que presta el

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

municipio conociendo a fondo las demandas y las posibilidades para el desarrollo de sus funciones y tratar de buscar la máxima calidad, teniendo como objetivo al usuario de los centros deportivos.

Ofrecer servicios de calidad supone por tanto una estrategia, buscada por las organizaciones para diferenciarse en un mercado altamente competitivo como es el deportivo, y sustentar esta calidad permite mantener niveles altos de fidelización de usuarios.

Las organizaciones deportivas necesitan de gestores profesionales que dominen las parcelas tanto deportiva como económica, tanto de instalaciones como de recursos humanos, es decir, aplicar la gestión al deporte para la consecución de la calidad de los servicios gestionados teniendo como eje al usuario. O, lo que es lo mismo, se requieren cualidades de liderazgo en el gestor.

Hasta hace pocas fechas, los gestores de centros deportivos municipales han basado sus esfuerzos en atender usuarios que ocupaban las instalaciones como único objetivo. En estos momentos, los ciudadanos y usuarios son más exigentes y han aumentado las expectativas con respecto a los servicios públicos, por lo que los gestores deben redirigir los objetivos en aras de hacer entornos deportivos dinámicos y que se adecuen a las demandas de los usuarios.

Este incremento de la práctica deportiva sirve de motivación para estudiar el fenómeno de la actividad física y deportiva en todas sus acepciones, pero en este caso queremos indagar en la percepción del ciudadano sobre la calidad del servicio que se ofrece en las instalaciones deportivas municipales y poder establecer estudios comparativos futuros con los datos que hemos analizado.

Por otro lado, la evaluación de la satisfacción de usuarios no es tarea fácil, del mismo modo que no lo es medir la influencia y los efectos que tienen en la vida cotidiana de las personas y las actuaciones que en el ámbito deportivo desarrollan las instituciones públicas y otros elementos de la sociedad. Sin embargo, es necesario realizar un conciencudo análisis y una evaluación para tener una correcta base de la idoneidad de sus actuaciones, de las posibilidades que ofrecen, de la necesidad de perseverar en las mismas o cambiar aquellas que necesiten mejorar. Este debe ser el objetivo de todo gestor deportivo.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Conociendo la importancia de trabajar con grupos humanos, quizás por mi labor como entrenador en el ámbito deportivo y como docente por vocación, considerando de vital importancia la acción formativa y permanente de los técnicos en actividad física ó entrenadores, porque entiendo que, además de técnicos deportivos, deben ser pedagogos en los valores que transmite el deporte, queremos conocer más a fondo los profesionales que se dedican a la práctica de la actividad física.

De todo lo anteriormente expuesto, surge nuestro estudio con la necesidad de conocer las demandas de los usuarios de nuestros centros deportivos, a través de un estudio cuantitativo de satisfacción de clientes, percepción de las instalaciones y del personal que pertenece a dichos centros.

En una primera fase, el objetivo del estudio es conocer, analizar, comparar la calidad prestada por los servicios deportivos y por las personas que trabajan en ellos, desde la perspectiva de los usuarios de las tres instalaciones deportivas de gestión estrictamente municipal de la ciudad de Málaga: Polideportivo de Ciudad Jardín, Polideportivo de Tiro de Pichón y Polideportivo José Paterna (El Palo).

En una segunda fase, tras el análisis de resultados de la primera, el objetivo es vincular las causas que generan la satisfacción del usuario con la formación académica y deportiva de los técnicos, así como los valores y habilidades sociales que poseen los técnicos deportivos de nuestros centros además de establecer una comparativa con los profesionales de un centro privado implantado en la ciudad.

Entendemos que, las personas ó recursos humanos, son fundamentales en cualquier organización gracias al contacto directo y permanente con los usuarios, por ello planteamos una valoración de los técnicos deportivos desde la perspectiva del usuario, así como, una encuesta sobre formación y determinadas variables vista desde el prisma de dichos técnicos.

Ante todo lo expuesto anteriormente, hacemos este estudio, que consta de dos fases: la primera para evaluar la calidad de los programas deportivos, la percepción de nuestros servicios y la satisfacción de los usuarios en los centros deportivos de gestión municipal de la ciudad de Málaga a través del cuestionario CECASDEP (Morales

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Sánchez & Gálvez Ruiz, 2011). El estudio está centrado en usuarios adultos (mayores de 40 años) que usan las instalaciones deportivas municipales. En la segunda fase del estudio, elaboramos un cuestionario, con el fin de conocer la formación actual de nuestros técnicos deportivos, así como ciertas particularidades del personal dependiente del Ayuntamiento, que trabaja en las instalaciones municipales. Como parte de esta investigación, realizamos un estudio transversal y básico sobre la formación de los técnicos, que pertenecen a dichos centros deportivos municipales de la ciudad de Málaga, con el objeto de conocer la titulación que poseen, adecuarlos a la legislación vigente, homologar los títulos académicos si fuese necesario, y evaluar los puntos débiles en materia formativa, para poder establecer cursos de formación permanente en nuestras instalaciones, sobre habilidades sociales ó trabajo grupal, como ejemplos. Todo ello, buscando posibles correlaciones entre los niveles de satisfacción de los usuarios y los recursos humanos actuales que trabajan en nuestras instalaciones y buscando la mejora continua que redunde en la calidad de nuestros servicios al usuario.

A modo de resumen, planteamos este estudio sobre gestión deportiva, análisis de la satisfacción de los usuarios y formación de los técnicos deportivos, planteando el marco teórico estructurado en diversos capítulos. En el primero, se aborda el concepto deporte y su diferenciación con la actividad física, según diversos autores, y así como, su dimensión recreativa y socializadora.

El segundo capítulo se analiza la gestión deportiva, los cambios producidos en los últimos años y los elementos que la conforman. Continuando este tema, centramos el capítulo tres en la gestión deportiva en el ámbito público, los modelos de gestión existentes y la gestión en tiempo de crisis.

El cuarto capítulo analiza al gestor deportivo desde el prisma de diversos autores, incluyendo sus funciones y dos componentes que forman parte del éxito de cualquier organización, como son el liderazgo y el trabajo en equipo.

El capítulo cinco se dedica a la formación de los profesionales de la actividad física y deportiva, haciendo una evolución histórica, funciones y competencias, y el marco legal de su regulación.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Para terminar el marco conceptual en el capítulo seis relacionamos la motivación con la realización de la actividad física, los valores que aporta el ejercicio físico a los ciudadanos, la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios.

Pasaremos a la metodología en el capítulo siete, donde de forma pormenorizada expondremos los participantes en el estudio y los instrumentos de medida utilizados.

Dedicamos el capítulo ocho a los resultados obtenidos y a expresarlos gráficamente., mientras el capítulo nueve está dedicado a la discusión de los resultados obtenidos con la herramienta propuesta respecto a otras encontradas en la bibliografía para evaluar igualmente la calidad de los servicios deportivos. El capítulo diez se dedica a las conclusiones tras el análisis del estudio y los objetivos marcados, y por último el capítulo once se dedica a las propuestas realizadas como futuras líneas de investigación derivadas de este trabajo.

Con la realización de este estudio buscamos obtener una información fiable que contribuya a la mejora de la calidad de los servicios con la opinión de nuestros usuarios, consolidar la actividad física de nuestros conciudadanos, y sirva como punto de partida para la formación de los técnicos que conforman la gestión y las actividades de los centros deportivos municipales de Málaga.

En ese proceso de adaptación y dinamismo de los centros deportivos, junto a unas tarifas asequibles y una variedad de actividades y horarios, conllevarán una fidelización de los usuarios a sus centros de referencia.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

Objetivos

Objetivo general

Objetivo específico

Hipótesis

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Objetivo general

- Comprobar el grado de satisfacción de los usuarios de los centros deportivos de gestión exclusivamente municipal en la ciudad de Málaga. (Fase 1)
- Comprobar las causas que generan esta satisfacción y, si existe una relación directa entre la formación, los valores y habilidades sociales que poseen los técnicos deportivos de nuestros centros. (Fase 2)

Objetivos específicos

- Conocer y analizar las características de los usuarios mayores de 40 años de los centros deportivos municipales.(Fase 1).
- Describir las preferencias de utilización y uso que hacen los ciudadanos de las instalaciones deportivas municipales (Fase 1).
- Valorar la percepción de calidad que tienen los usuarios de los centros deportivos municipales (Fase 1).
- Valorar la optimización del cuestionario CECASDEP utilizado en la encuesta de satisfacción de los usuarios, como indicador de referencia para el proceso sistemático y continuo de la evaluación de productos, servicios y procedimientos de trabajo (Fase 1)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Conocer las competencias y funciones de los técnicos deportivos en relación a la actividad física y salud que desarrollan en los centros deportivos (Fase 2).
- Describir aspectos específicos sobre trabajo en equipo y liderazgo en los centros deportivos (Fase 2).
- Conocer la titulación académica y deportiva que poseen para trabajar en el centro deportivo (Fase 2).
- Conocer y canalizar la formación específica que requieren tanto inicial como permanente (Fase 2).
- Valorar la percepción de los técnicos en cuanto a la calidad, requisitos técnicos y formación que consideran necesaria, para el desempeño de sus funciones (Fase 2).

Hipótesis

Este estudio de investigación se centra en analizar la satisfacción de los usuarios de los servicios deportivos de gestión municipal de la ciudad de Málaga, determinar si la calidad se relaciona con el grado de satisfacción de los usuarios y con el grado de competencia de los recursos humanos que trabajan en nuestros centros deportivos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CAPÍTULO 1:

CONCEPTO DEPORTE

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.1 Historia

1.2 Definición del término deporte versus actividad física

1.3 Tipos de deportes/actividad física

1.4 Evolución de la actividad física. Características del deporte actual

1.5 Beneficios del ejercicio físico

1.6 El deporte como elemento socializador

1.7 Contexto municipal de realización del deporte

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.1 Historia

Históricamente el deporte se sitúa en los albores de la civilización humana, como un acontecimiento natural marcado por el contexto social.

En China, según los primeros vestigios, se han encontrado diversos utensilios que datan, según los historiadores del año 4000 a.C. y, que pudieron ser utilizados, para la realización de diferentes tipos de deporte.

En la época primitiva, el deporte, estudiado por Blanchard & Chezka (citado por Rodríguez, 2000), sirve de identidad social, y como sistema adaptativo al entorno. La práctica deportiva forma parte de su vida cotidiana: corrían para escapar de los animales superiores, luchaban contra sus enemigos y nadaban para desplazarse de un lugar a otro a través de los ríos. Como ejemplo del deporte más primitivo encuentran los investigadores al pueblo aborigen australiano y al pueblo esquimal.

Con posterioridad podemos encontrar reseñas del deporte en las culturas prehelénicas: Mesopotamia –donde comienzan las primeras carreras de carros y caballos-, Egipto –a pesar de construir obras faraónicas importantes y practicar las carreras de caballos, no se encuentran grandes instalaciones como lugares para practicar el deporte-, y Creta –que se considera la base del origen del deporte griego-.

El deporte heleno se desarrolla en Grecia gracias a la influencia y evolución de la cultura micénica que acoge costumbres dóricas, cretenses y homéricas. Esta influencia se manifiesta fuertemente en las leyendas existentes sobre el origen de los JJOO.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La presencia del deporte en las obras de Homero (La Ilíada y La Odisea) se asemejan a los que posteriormente conformarían los Juegos Olímpicos. Aparecen deportes como la lucha, el combate, lanzamiento de peso y jabalina, tiro con arco, etc. (Rodríguez, 2000).

Los primero Juegos Olímpicos datan del año 776 a.C., duraron seis días constando de pocas pruebas, entre ellas podemos mencionar los combates, las carreras hípicas y, las carreras atléticas entre los participantes.

Dando un salto en el tiempo y trasladándonos al siglo XIX, se utilizaban las competiciones como guerra entre los pueblos vecinos. Competiciones como eran, el tiro con arco o la esgrima, dando lugar a este tipo de deportes. En cambio, en Reino Unido surgen deportes en los que no sólo se luchaba contra un contrincante, sino que también entraba en juego la naturaleza, luchando los participantes con elementos como el agua o el viento, dando lugar a competiciones de regatas o la vela, además de otros también actuales como el rugby.

En el transcurso del siglo XX se fueron consolidando estos tipos de deportes "primitivos" existentes hasta el momento, y se fue ampliando el rango de deportes de asociación, como: el fútbol, el baloncesto, el voleibol, el balonmano, y otros individuales, como es el caso del tenis.

La primera celebración de unos Juegos Olímpicos, de similares características a los que se disputan actualmente, tuvieron lugar en Grecia en el año 1892, en la localidad de Olimpia. En ellos se desarrollaban todos los deportes conocidos hasta ese momento, y enfrentando a gran diversidad de deportistas, aumentando progresivamente el número de participantes. De esta forma comenzó a surgir el deporte de ámbito profesional, extendiéndose el número de disciplinas y ganando popularidad en la sociedad.

Como podemos apreciar, el deporte, evidencia un fenómeno sociocultural y educativo por todos conocidos y que pertenece a la historia de la humanidad desde sus inicios. El deporte se ha movido a través de la historia en una banda de frecuencia ancha, ha sido una competición marcada por la ética, el valor y la subsistencia (deporte primitivo), y es una actividad implementada en la sociedad actual como forma de desarrollo, de hábitos saludables, entretenimiento y ocio.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Así pues, el término deporte no ha sido contemplado desde una misma óptica en las distintas épocas de la historia, de la misma manera que no tiene el mismo significado en las diferentes culturas.

Adelantándonos en el tiempo, la visión contemporánea de los historiadores considera que el nacimiento y la evolución de la actividad física, están estrechamente relacionadas con la revolución industrial que aparece en Inglaterra, a finales del siglo XVIII. Los juegos tradicionales recreativos ingleses de este siglo, traen como consecuencia el desarrollo del deporte.

Sea cual sea el origen del deporte y de la actividad física, los investigadores no han llegado a ponerse de acuerdo en su definición.

1.2 Definición del término deporte versus educación física

El término deporte y actividad física es conocido por todos al incorporarse como un hábito importante para la salud de las personas, como signo de calidad de vida, y formando parte de la educación integral del individuo.

El deporte es un elemento cultural y social que provoca un especial impacto en cada uno de los entornos en los que se desarolla. Es una práctica humana que forma parte de la cultura contemporánea, constituyéndose en un pilar básico y un fenómeno sociológico tan significativo, que forma parte de la historia cultural de nuestra época. De esta forma, ha sido objeto de estudio de numerosos investigadores, que han dedicado sus esfuerzos en buscar las bases de dicho pilar, permitiendo así el estudio como fenómeno cultural y realizar una labor de revisión histórica de la palabra: su etimología.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Puede empezar a entenderse la importancia sociocultural de este término, y compartimos con Cagigal (1975), cuando manifiesta que: el deporte es algo que existe; intrínseco a la naturaleza humana; que se manifiesta, que se ha manifestado siempre donde el hombre ha existido. El deporte forma parte de la cultura humana, aún desconociendo su significado etimológico de deporte. Es más, podemos considerar que la competitividad es algo innato en los seres humanos y que, con el desarrollo de la sociedad, de la idiosincrasia de cada pueblo y de la cultura en las distintas épocas, se desarrolla el término competición y además, deportiva.

La intencionalidad del desarrollo de este capítulo es bucear en el origen y la evolución de este término desde su aparición hasta la actualidad, con una evolución permanente que forma parte de la realidad vital y mental de la humanidad. Su significado ha ido variando al tratarse de una realidad social, y como tal muestra la evolución de la propia sociedad, en la que constantemente influye.

A continuación citamos el compromiso de algunas instituciones con sus respectivas declaraciones y añadiremos nuevas concepciones para la definición del término deporte:

- En 1963, Bouet señalaba las diferencias existentes entre deporte y juego. La definición que aportaba el B.I.D.I. (Bureau International Documentation et d´Information del Consejo Internacional de Educación Física y Deportes de la Unesco), en 1969 lo considera como la "actividad humana significante que se manifiesta y se concreta en la práctica de los ejercicios físicos, bajo forma competitiva". Esta definición se aleja de lo que se entiende actualmente por deporte como fenómeno socio-cultural y como una realidad creciente y en constante evolución en toda la humanidad que contempla otros aspectos además del espectáculo.

- A finales de ese año (1963), se realiza la I Reunión Internacional de Trabajo sobre Terminología del Ejercicio Físico, celebrada en (Austria) donde se definió al deporte de la siguiente manera:

"Deporte es aquella forma de ejercicio físico (corporal) que se caracteriza preferentemente por la aspiración al rendimiento y por una ejecución y valoración convencionalmente acordada o sometida a una norma con vistas a un fin puntual". En esta definición se observa que comienza a hablarse de ejercicio físico cuyo fin es,

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

favorecer el desarrollo de cualidades físicas, psíquicas y sociales y como forma de manifestación cultural y educativa.

- En 1964 se elabora por el Consejo de Investigación y Evaluación de Política Social (C.I.E.P.S.) en colaboración con la U.N.E.S.C.O el Manifiesto sobre el deporte. Dicho documento, fue evaluado por los distintos gobiernos mundiales de primera fila e instituciones privadas interesadas por el deporte, dándose a conocer en la Conferencia Internacional sobre el Deporte y la Educación celebrada en 1968.

El documento consta de tres capítulos:

- Versión educativa ó deporte escolar: entendiendo el deporte como una vía para una educación equilibrada, desarrollada como actividad libre y, como preparación de una actuación responsable.
- Versión ociosa ó deporte en los ratos de ocio: para la expansión de la personalidad del individuo, como ocasión de contactos sociales, y la posibilidad de una actividad deportiva conjunta en la familia.
- Versión competitiva ó deporte de alta competición: contribuye al perfeccionamiento humano del campeón, favorece el avance social, y la promoción profesional del campeón.

Podemos apreciar claramente la distinción del deporte en tres vertientes, ofreciéndonos para nuestro trabajo la versión ociosa que nos parece fundamental.

- En 1971, una comisión de expertos reunidos en la Asamblea General de la Federación Internacional de Educación Física (F.I.E.P.), realiza un protocolo denominado Manifiesto Mundial sobre la Educación Física, donde básicamente se considera que el deporte, en su concepción ideal, es juego, lucha intensa, afirmación y prueba de sí mismo a través del obstáculo o del adversario, y que encierra eminentes valores educativos.

- Continuando en el tiempo llegamos a 1975, celebrándose la I Conferencia de Ministros responsables del Deporte donde elaboran la "Carta Europea del Deporte para todos", redactando ocho artículos, que tienden a proteger el derecho deportivo a favor de todas las personas y que se expresa en los siguientes términos: "Todo individuo tiene derecho a la práctica del deporte" "factor importante del desarrollo humano", "debe ser

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

tratado conjuntamente con las decisiones de política general interesadas en la educación, salud pública, asuntos sociales, fomento de los recursos naturales, protección de la naturaleza, artes y oficios". Podemos apreciar que aparece el término deporte como factor de desarrollo humano y derecho de los ciudadanos, por lo que se requiere la involucración dentro del desarrollo político y social de los distintos países.

- En 1987, la Asociación Médica Mundial en su asamblea realizada en Madrid, redacta un manifiesto desde la perspectiva de la Medicina del Deporte. En dicho manifiesto no expresan una definición del deporte, pero si destaca la incidencia tanto beneficiosa como perjudicial en la salud de los niños, de los jóvenes y de los adultos. Se ocupa del deporte como "formación y desarrollo físico y psíquico", y propone a los médicos una serie de recomendaciones éticas para salvaguardar, por una parte, las aspiraciones legítimas de cada deportista por lograr la victoria, y por otra parte, las obligaciones que les comprometen como especialistas de la medicina.

- A continuación aportamos un enunciado más acorde con la idea del deporte al alcance de todos y el concepto del deporte como forma natural del ejercicio físico y de hábitos saludables en la población. La Carta Europea del Deporte, publicada en mayo de 1992, define el deporte como:

> "Todo tipo de actividades físicas que mediante una participación organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles".

Todo lo expuesto hasta ahora, nos incita a pensar que a menudo existe una gran laguna o hay mucha distancia entre las definiciones de algunos conceptos y el significado real que los individuos, en general, atribuyen a estos mismos conceptos a modo personal. Y consideramos que las vivencias de las personas, sus circunstancias y sus realidades sociales, en la mayoría de las ocasiones, no se corresponden con las definiciones académicas de los distintos conceptos que aportan los expertos, sino en las circunstancias y realidades sociales que le rodean, y en mucha mayor medida en relación con la respuesta afectiva que dicho concepto suscita en cada persona.

Compartimos que, el hecho de que no pueda definirse fácilmente lo que hoy día entendemos por deporte, se debe a su carácter de constante cambio, paralelo a la propia

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

vida, que impide encontrar una definición que sirva para acotar algo tan diverso y tan amplio como es el gran número de actividades físicas que con ánimo de recreo, entretenimiento o de competición van desarrollando hombres y mujeres en sus diferentes contextos sociales y en las distintas etapas de sus biografías individuales (García Ferrando, 1982).

Más adelante el mismo autor (García Ferrando, 1990) intentando unir las diferentes disciplinas para un debate filosófico, antropológico e ideológico en torno al deporte, considera que éste es una fuente de salud, sirve de válvula de escape de la rutina diaria, favorece las relaciones sociales, y sirve como formación del carácter en las personas en edad de aprendizaje. También subraya el interés desde el campo de la sociología por analizar el deporte como un indicador de referencia entre la población.

A partir de estos supuestos define el deporte con los siguientes ítems:

1) Es una actividad física e intelectual humana.

2) De naturaleza competitiva.

3) Gobernada por reglas.

4) Institucionalización de la actividad.

Para nuestra investigación, como ya hemos mencionado anteriormente, es fundamental la consideración del deporte en su dimensión de actividad física y saludable, además de, la serie de valores que aporta el deporte a los individuos; valores que contribuyen a importantes secuencias dentro de la ciencia sociológica y de nuestra sociedad.

Expresar que el deporte contiene en sí mismo una serie de valores tanto sociales como personales, y que revierten en beneficio de sus practicantes parece obvio, puesto que ha sido centro neurálgico de investigación múltiple a través de la historia, pero sin llegar a un consenso definitorio, por lo que sí queremos diferenciar y definir, los conceptos de actividad física y deporte para este estudio.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Si observamos en su última edición el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (2001), nos muestras dos definiciones etimológicas del concepto deporte:

1. Actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas.
2. . Recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre.

Podemos comprobar con cierta frecuencia se utilizan como sinónimos los términos actividad física y deporte. Si observamos la definición de la Real Academia de la Lengua (R.A.E.), el término deporte aglutina la actividad física, la recreación, el ejercicio físico, la competición, etc. Por esa razón, han sido muchos los investigadores que centran sus estudios en las diferencias etimológicas del concepto deporte y actividad física. Podemos comprobar algunas de estas investigaciones:

Según Lagardera (1990):

a) el deporte pertenece al campo de lo obvio, es algo tan cotidiano en la vida de las personas que resulta casi pretenciosos intentar apropiarse de un concepto mundialmente conocido y utilizado.
b) el deporte se relaciona estrechamente con un concepto tan importante como es la salud, llegando en la mayoría de los casos a ocupar el espacio del concepto de educación física.
c) Competición es el único límite semántico que opone alguna resistencia.

Blasco (1994) califica la actividad física como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que conlleva un gasto de energía, define ejercicio físico como la actividad física planeada, estructurada y repetitiva con el objetivo de adquirir, mantener o mejorar la forma física, y por último entiende como deporte: la actividad física de naturaleza competitiva y gobernada por reglas institucionalizadas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Sánchez (1995), considera el deporte como toda actividad física que el individuo, asume como un esparcimiento y que suponga para él un cierto compromiso de superación, de reto, de cumplimiento o superación de metas; compromiso que sólo establece, consigo mismo.

Es, en la literatura especializada, donde encontramos autores americanos que suelen utilizar con mayor frecuencia el término ejercicio físico (Weinberg & Gould, 996), mientras que en el contexto europeo se acostumbra a emplear el de actividad física o actividad físico-deportiva para englobar al deporte.

Actualmente la actividad física o el deporte es un fenómeno social cada vez más incorporado al ámbito cotidiano de nuestra sociedad que afecta al concepto de calidad de vida, y se incorpora como un valor importante de la salud física y psicológica del individuo, adoptándose cada vez más, como objeto de relaciones sociales y con el entorno.

Además, habrá que añadir nuevas perspectivas que son objeto de estudio de este trabajo, como es el campo de la gestión deportiva y, el papel del gestor en el desarrollo de la actividad física y de las instalaciones deportivas.

1.3 Tipos de deporte/actividad física

Una vez vistos, los conceptos de deporte y actividad física, e intentando resumir lo que caracteriza a ambas, podemos extraer unas premisas que puedan sentar las bases para el estudio.

El deporte como fenómeno complejo, constituye un componente significativo de experiencia vital y en constante evolución, tanto del ser humano como individuo, como del colectivo social. Hay ciertos elementos que son necesarios, para considerar una actividad física como práctica deportiva. Entre ellos, podemos encontrar: la actividad

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

física y motora, la condición lúdica, beneficiosa para la salud, que esté sustentada por unas reglas, y que pueda ser practicada en diversos ámbitos de acción como son a nivel educativo, formativo, competitivo, recreativo, festivo, higiénico/estético, de élite,..

Debido al aspecto cambiante que soporta el deporte, como fenómeno sociológico y cultural en la sociedad actual, tanto a modo individual como colectivo, se podría afirmar que éste, no se puede delimitar en cuanto a sus ámbitos, aunque sí se puede estructurar en categorías dentro de las cuales, puedan convivir los diferentes estilos culturales de los individuos.

Smith (1982) propone la reconsideración del paradigma tradicional de la "pirámide deportiva", basado en la idea de que todo participante aspira a ser campeón. Entiende y, compartimos la idea, que la realidad actual no es esa; sino más bien que la sociedad actual usa la actividad física como liberación ante las situaciones estresantes de la vida cotidiana y como hecho diferencial de bienestar, tanto físico como psíquico, y como valor de desarrollo social. Para el citado autor (Smith, 1982) el sistema de participación deportiva comprende cuatro ámbitos posibles como son:

1) Ámbito de las actividades físicas recreativas.
2) Ámbito de los deportes de competición.
3) Ámbito de los deportes por excelencia.
4) Ámbitos del deporte profesional.

García Ferrando (1993) acota los ámbitos y habla de tres opciones del deporte:

1) Deporte de recreo.
2) Deporte competición.
3) Deporte de alta competición (opción minoritaria pero atractiva por sus connotaciones).

Entendemos que, el deporte es una parte integral de la sociedad y de la cultura que afectan de formas muy variadas y son consideradas de suma importancia en la vida de los individuos y de los grupos sociales, como bien indica McPherson (1980). La actividad física que nace, crece y se desarrolla en el seno de una sociedad urbana e

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

industrial, se ve obligada a adaptarse, en cuanto a forma, estructura y dinámica, a la sociedad actual.

La comprensión de los rasgos fundamentales de la sociedad industrial, permitirá comprender de mejor forma las dimensiones sociales del deporte (Lucas-Marín, 1986 & Cazorla, 1979). Entre estos rasgos, podemos destacar entre otros, el crecimiento demográfico, el desarrollo del transporte y las comunicaciones, el aumento de la movilización social, el desarrollo tecnológico con la presencia de nuevas tecnologías, la globalización, el cambio social y el aumento del tiempo libre tanto colectivo como individual que permite un ocio activo en forma de actividad física y deporte.

Podemos resumir diciendo, que el deporte puede ser estudiado como acción humana que engloba diversos aspectos o ámbitos de estudio y con unas determinadas dimensiones sociales. Atendiendo a estas dimensiones mencionadas anteriormente, podremos clasificar el deporte en tres grupos, que a la vez contienen, diversos subgrupos que se detallan a continuación:

1) Dimensión Educativa:

* Escolar y extraescolar.
* Formación.

2) Dimensión Recreativa.

* Higiénico-estético.
* Festivo-recreativo.
* Segunda y tercera edad.
* Grupos especiales.

3) Dimensión Competitiva.

* Competición escolar.
* Competición de aficionados.
* Alta competición no profesional o semiprofesional.
* Élite profesional.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Para nuestro estudio, elegimos la dimensión recreativa, por estar en ella incluida la base de nuestro trabajo de investigación que son, los usuarios adultos (mayores de 40 años) que frecuentan las instalaciones deportivas municipales, como veremos en capítulos posteriores.

Continuando con el análisis de las dimensiones del deporte y la hegemonía que ha alcanzado la actividad física como fenómeno social y cultural, que permite la aparición y el cambio en el desarrollo de actividades deportivas del ámbito tradicional, Lagardera (1995) nos propone los siguientes subsistemas que conforman lo que entendemos por sistema deportivo:

1) Subsistema Federativo: engloba al mayor número de personas, instituciones y recursos de todo tipo.

2) Subsistema Asociativo: engloba la práctica deportiva realizada en clubes y asociaciones no relacionadas siempre de forma institucional y directa con las federaciones.

3) Subsistema grupal no asociativo: Integrado por los múltiples grupos de deportistas no organizados institucionalmente que utilizan espacios o instalaciones que no pertenecen a los clubs tradicionales: escuelas, municipios y empresas privadas.

4) Subsistema individual: engloba a la gran cantidad de deportistas que realizan la práctica deportiva sin ninguna implicación institucional y abarcaría toda clase de práctica física o deportiva que se pueda practicar de modo individual.

1.4 Evolución de la actividad física. Características del deporte actual

El modo de vida sedentario, que tiende a acentuarse más en las sociedades modernas, convierte al deporte, en una necesidad física que hace imprescindible la

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

creación de infraestructuras para su desarrollo y que ayuden a los ciudadanos a restablecer la movilidad articular y muscular que cada vez es menor.

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2002), el número de personas que superan los sesenta años de edad va en aumento, tanto en la población mundial en general, como en la europea, y en la española en particular. En el año 2025 habrá unos 1.200 millones de personas que superen esta edad en el mundo, de los cuales 840 millones vivirán en países desarrollados. Europa se encuentra entre los continentes que más envejecen, pudiendo llegar en el 2050 a un 37% de personas mayores de 60 años; datos similares a los que se alcanzarán en España según datos del Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO), publicados en 2004.

Por este motivo de envejecimiento de la población, la actividad física debe convertirse en una obligación (Salinas et al., 2007), estando respaldado no solo por estudios (Martínez et al, 2008), sino también por las Administraciones Públicas (Ramos & Pinto, 2005).

La realización de cualquier actividad física está directamente relacionada con el bienestar, los estilos de vida saludables, así como la mejora de la salud y de la calidad de vida (Landi et al., 2007; Rebollo, 2008).

Los beneficios que aporta la realización de actividad física para el estado de salud y calidad de vida (Marcos & Galiano, 2004), siendo éstos más evidentes en la tercera edad y los riesgos que conllevan la vida sedentaria, han sido demostrados de manera notoria en numerosos estudios epidemiológicos (Guayar et al., 2004; Chodzko-Zajko, 2006; Salinas et al., 2007). En cambio, pese al incremento producido en los últimos años en el número de personas mayores que realizan actividad física, este número continua siendo insuficiente (Gonzalo & Pasarin, 2004; García Ferrando, 2006; Martínez del Castillo, 2009), por lo que hoy en día el sedentarismo es una amenaza para la salud pública (Varo & Martínez, 2006).

Ciñéndonos a la sociedad española, los hábitos de práctica deportiva han experimentado un incremento de 18 puntos entre 1975 y 2005, pasando del 22% de la

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

población que afirmaba hacer deporte a un 40% de la misma; pero asimismo es cierto que el número de personas sedentarias sigue siendo mayor que el de las personas activas (García Ferrando, 2006).

Según datos recogidos por el Consejo Superior de Deportes (CSD), en su último estudio/informe sobre hábitos deportivos de la sociedad española a finales de 2010, establecen en un 43% (16 millones de personas) las que practican deporte en España de forma habitual, subiendo la cifra cercana a los 5 puntos porcentuales respecto al 2005 donde lo hacían 12.5 millones. Entre la población que va de los 15 a los 65 años de edad, la práctica deportiva subió 7 puntos porcentuales desde el inicio de la década y 20 puntos desde la elaboración de la primera encuesta que data de 1980.

Además de este crecimiento constante, hay que destacar el notable aumento de la práctica deportiva por parte del sector de la población mayor de 55 años y del género femenino.

La práctica de la actividad física realizada de manera regular aporta una serie de beneficios para la salud de las personas adultas. Por el contrario, los estilos de vida sedentarios, están asociados a la aparición de riesgos que afectan negativamente a la calidad de vida de los individuos (Varo et al., 2006).

Entre los 20 y 30 años casi ningún individuo siente la necesidad de practicar deporte para prevenir el deterioro del cuerpo. Es, a partir de los 35 años, cuando esa necesidad se agudiza debido a los cambios hormonales de tipo orgánico, y a otros de tipo acomodaticios socialmente que afectan a los individuos. Es ese el momento, de iniciar o reiniciar la actividad física para una adecuada calidad de vida, tanto presente como futura.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.5 Beneficios del ejercicio físico

Frecuentemente se usa como argumento para la defensa de los beneficios de la actividad física que éstos provienen por la práctica de hábitos saludables por parte de aquellas personas que practican deporte con frecuencia (buena alimentación con dieta equilibrada, no alcohol, no tabaco, etc.), y no del ejercicio como tal.

La relación entre la práctica de actividad física/deportiva y la salud física y psicológica es un tema muy estudiado por los investigadores. Existen numerosas investigaciones que determinan los beneficios que avalan el ejercicio físico como bienestar psicológico, entre ellos destacamos los de Jiménez, Martínez, Miró & Sánchez (2008). Referente a la mejora de la salud subjetiva, el estado de ánimo y la emotividad señalamos los estudios de Biddle, Fox & Boutcher, (2000), donde expresan que la actividad física mejora el estado de ánimo tanto en niños, jóvenes y adultos. En relación a la reducción de la depresión clínica mencionamos a Lawlor & Hopker (2001) que aportan la mejoría en depresiones de carácter leve y no secundarias a patologías fisiológicas. Si hablamos de disminución de los niveles de ansiedad citamos las investigaciones de Garnier & Waysfeld (1995) y Akandere & Tekin (2005), que avalan el ocio y actividad física al aire libre como ayuda a la tonificación muscular y a la distracción de la actividad mental. Sobre la actividad física y el afrontamiento del estrés encontramos el estudio de Holmes (1993), el cual manifiesta que la sensación de satisfacción y mejoría del estado físico y potencia el estado emocional. Y por último, las investigaciones sobre el incremento de la autoestima en los individuos que practican algún tipo de deporte, mencionamos entre las más relevantes las de McAuley, Mihalko & Bane, (1997); Huertas, López, Pablos, Colado, Pablos-Abella & Campos, (2003).

Numerosos trabajos han puesto de manifiesto que existe una una relación positiva entre la actividad física y/o deportiva, los beneficios de la salud física – psicológica y, por tanto, el bienestar físico y mental de las personas. Es el Departamento de Salud y Servicios Humanos de EEUU (1996) quien dinca que la cantidad del

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ejercicio físico influye en la salid personal mucho más que si la actividad física o deportiva es intensa. De hecho, dicho Departamento ve innecesario realizar una actividad física que requiera vigor entre quienes la practican para mejorar sus efectos en la salud, si no que es importante un ejercicio físico que sirva como relax. Sin embargo, los estudios consultados son poco precisos, omitiendo incluso las condiciones del ejercicio, como pueden ser intensidad, frecuencia, duración, etc. en las que las actividades físicas son beneficiosas según el apartado del bienestar psicológico que se desee mejorar (Jiménez, Martínez, Miró y Sánchez, 2008).

Concisamente, los objetivos que se plantean para la realización del ejercicio y la actividad física de forma regular son:

- Mejorar la condición física
- Liberar estrés, aprendiendo relajación a través del deporte
- Prevenir posturas corporales incorrectas, evitando así lesiones.
- Realizar ejercicio físico en diferentes ambientes.
- Adquirir el hábito saludable de practicar algún ejercicio.

Además de estos objetivos, la mayoría de las personas que practican algún tipo de actividad física obtienen diversos beneficios tanto físicos como psicológicos (Serratosa, 2011), entre ellos destacamos:

- Disminución del riesgo de mortalidad por enfermedades cardiovasculares
- Prevención y disminución de la hipertensión arterial
- Disminución de lípidos y grasas en el torrente sanguíneo
- Regulación de azúcares en sangre y prevención de la diabetes
- Regulación del ritmo intestinal
- Disminuye el riesgo de padecer ciertos tipos de cáncer, aunque aún no hay evidencias concluyentes.
- Control del peso corporal
- Ayuda a mantener y mejorar la fuerza y la resistencia muscular, incrementando la capacidad funcional para realizar otras actividades físicas de la vida diaria.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Ayuda a mantener la estructura y función de las articulaciones. Prevención de patologías osteoarticulares en el adulto.
- Mejora la calidad del reposo y del sueño
- Mejora la imagen personal y permite compartir una actividad con la familia y amigos.
- Ayuda a liberar tensiones y mejora el manejo del estrés.
- Ayuda a combatir y mejorar los síntomas de la ansiedad y la depresión, y aumenta el entusiasmo y el optimismo.
- Ayuda a establecer unos hábitos de vida cardio-saludables en los niños y combatir los factores como la obesidad que favorecen el desarrollo de enfermedades cardiovasculares en la edad adulta.
- En adultos mayores de 60 años, disminuye el riesgo de caídas, ayuda a retrasar o prevenir patologías asociadas con el envejecimiento.
- Disminución de los índices de mortalidad tanto en jóvenes como en adultos, siendo este índice incluso menor en aquellas personas que mantienen un nivel de actividad física moderada.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 2010 incluye entre sus objetivos de salud para todos, el incremento del número de individuos que realizan actividad física moderada de forma regular, al ser el sedentarismo, la octava causa de mortalidad en el mundo.

Ante todo lo expuesto, podemos decir que nos encontramos en un momento donde la actividad física se considera una herramienta indispensable para reducir y paliar, la amenaza que supone el sedentarismo sobre la población, sobre la salud pública y como objetivo de calidad de vida.

Y, entre las competencias y los deberes de la Administración Pública, se encuentra la creación de hábitos saludables entre la población.

Según los resultados de la encuesta sobre los hábitos saludables de los españoles que data del 2010 (se trata de una investigación por muestreo de periodicidad quinquenal dirigida a una muestra de 9.000 personas de 15 años en adelante residentes en el territorio nacional), y cuyo principal objetivo, es proporcionar los indicadores de la práctica deportiva que permitan estimar los hábitos generales de la población respecto a

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

las diferentes actividades deportivas, las opiniones sobre dichas actividades y el equipamiento deportivo de los que disponen los españoles. En general, la población española se siente interesada por el deporte puesto que un 62,5% de ésta, se muestra bastante o muy interesada por el deporte, frente a un 37,4% que no le interesa. Así mismo, se identifica a un 13% de población que es totalmente ajeno al fenómeno deportivo en cualquiera de sus formas.

Sobre la práctica del deporte la proporción de deportistas frente a las personas que no lo realizan es de 4 a 6, pues de cada diez personas 4 son deportistas frente a 6 que no lo son. Por tanto, la mayoría de la población española, el 60% no practica deportes, siendo una de sus características el sedentarismo.

En relación al deporte, la encuesta identifica seis grupos de población. El grupo más numeroso es el que, habiendo practicado deporte ahora ya no lo hace, que es de un 32,6% de la población española. El grupo que le sigue, es el de las personas que practican deporte aunque no tanto como quisieran, a este grupo pertenece el 21,8% de la población. A continuación, aparecen dos grupos de población bien distintos en relación a la práctica deportiva, un grupo de personas que practican deporte de forma que lo consideran suficiente, con un 16,8%, frente al grupo de población que ni practica ni le gustaría hacerlo, con un similar 16,6%. En el análisis, se identifica a un importante grupo de población que nunca ha practicado deporte pero que le gustaría hacerlo, este grupo representa a un 10,8% de la población total española, una cantidad de personas nada desdeñable. Por último, tenemos a un segmento de población que practica deporte por obligación, un 1,4% de la población.

De los datos obtenidos, resulta interesante destacar, al grupo de personas que si bien han practicado deporte, ahora por diferentes motivos, ya no lo practican (32,6%), y al grupo de población (10,8%) que no tiene acceso a la práctica deportiva, pues aunque no lo han practicado sí les gustaría hacerlo. Dado que entre ambos grupos suman un número importante de personas (43,4%), creemos que las Administraciones Públicas se deberían marcar como población diana de sus políticas deportivas el acercar el deporte a todas estas personas que así lo demandan y a las que les gusta hacer deporte pero que no tienen la posibilidad de realizarlo.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A continuación, vamos a detallar de forma más pormenorizada y gráfica, los resultados sobre distribución de actividad física y deportiva de la población española, basada en el último estudio de hábitos deportivos de la población que data del año 2010, y realizada por García Ferrando (2011) para el Consejo Superior de Deportes (CSD).

TABLA 1. Distribución poblacional por edad. (% en columnas)

	Población total	Deportistas
Jóvenes (15-25)	15.4 %	23.5 %
Adultos (26-55)	55.1 %	39.8 %
Mayores (Más de 56)	29.5 %	16.7 %

Fuente: Hábitos deportivos de los españoles (CSD, 2010). Tabla: elaboración propia

En cuanto a la edad, se puede observar cómo en términos generales la población deportista es más joven que la población total.

Entre los 15-45 años se encuentran el 70% de sus practicantes, mientras que en esa mima franja de edad se encuentra el 54,9% de la población.

TABLA 2. Distribución poblacional por sexo.

	Población total	Deportistas
Masculino	49.3 %	60.5 %
Femenino	50.7 %	39.5 %

Fuente: Hábitos deportivos de los españoles (CSD, 2010)). Tabla: Elaboración propia

La población española, respecto a la división socio-demográfica por género, se encuentra equilibrada casi al 50%; sin embargo, en el deporte se encuentra sesgada hacia la población masculina, pues la proporción de deportistas en relación al sexo es de 6 a 4 a favor de los hombres, es decir, que por cada 100 deportistas encontraremos a 60 hombres y a 40 mujeres. Este dato muestra, cómo en términos generales el deporte es más prioritario para el género masculino.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A continuación podemos apreciar la distribución de deportistas por población en la Tabla 3.

TABLA 3. Distribución poblacional por número de habitantes de municipios

Número de habitantes	Población total	Deportistas
Municipios < 2000	6.5 %	5.6 %
Municipios entre 2.001-50.000	40.7 %	39.2 %
Municipios entre 50.001 y 400.000	35.6 %	36.7 %
Municipios > 400.001	17.2 %	18.5 %

Fuente: Hábitos deportivos de los españoles (CSD, 2010). Tabla: Elaboración propia

La distribución de la población deportista según el número de habitantes de los municipios, es similar a la de la población total. Si existe alguna diferencia, no va más allá de un punto entre ambas estadísticas. La población deportista se concentra en las poblaciones de tamaño medio en un 39,2%, mientras en las poblaciones urbanas es un 36,7%. Es, en los ambientes rurales o poblaciones de menos de 2000 habitantes donde menos se práctica deporte con un 5,6%.

En la tabla 4 podemos observar la relación entre la actividad física y la formación educativa por niveles:

TABLA 4. Distribución de la población por formación en niveles educativos

	Población total	Deportistas
Enseñanza Obligatoria	25.8 %	14.6 %
Preuniversitaria	55.8 %	59.7 %
Universitaria	18.4 %	25.7 %

Fuente: Hábitos deportivos de los españoles, 2010 (CSD). Tabla: Elaboración propia

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En el aspecto formativo se puede observar, cómo la población deportiva presenta un nivel de formación más alto que el de la población total, pues tanto en la población universitaria como en la preuniversitaria, los valores de los deportistas son superiores, es decir, un 25,7% de deportistas con formación universitaria frente a un 18,4% de población total. Entendemos que la si bajan los niveles también es debido a la mayor facilidad de encontrar trabajo en los jóvenes que han concluido su carrera universitaria y que de alguna forma disponen de menos tiempo de ocio.

Continuamos, comprobando los datos con respecto a la situación laboral que corresponde a la tabla 5.

TABLA 5. Distribución de la población por situación laboral. (% en columnas)

	Población total	**Deportistas**
Trabaja	45.2 %	53.2 %
Jubilado / pensionista	20.9 %	11.1 %
Parado	16 %	17.6 %
Estudiante	7.4 %	11.9 %
Casa	10.6 %	6.2 %

Fuente: Hábitos deportivos de los españoles 2010 (CSD). Tabla: Elaboración propia

La mayoría de los deportistas, el 53,2%, son personas que permanecen en el mercado de trabajo, seguido por los que se encuentran en situación de desempleo con un 17,6%, ocupando el tercer lugar el grupo de estudiantes que practican deporte con un 11,9%.

Seguidamente, analizamos algunas frecuencias sobre las variables que nos van a aportar datos válidos a lo largo de esta investigación:

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Variable 1: ¿Podría decirme por qué motivos principalmente practica Ud. deporte?

TABLA 6. Motivos de la práctica del deporte de la población deportista.

Motivos	Deportistas
Ocio : Diversión y pasar el tiempo	23.4 %
Relación: Encuentro con los amigos	4.8 %
Evasión: Hacer ejercicio y escapar de la rutina	37.5 %
Competir: le gusta el deporte y la competición	14.3 %
Salud y estética: Mejorar la salud y la línea	20 %

Fuente: Hábitos deportivos de los españoles ,2010.(CSD). Tabla: Elaboración propia

Podemos comprobar que entre los motivos fundamentales que llevan a hacer deporte a los españoles se encuentran: la evasión, el ocio y la recreación.

La actividad física como motivo de evasión, es una variable, que se computa en todas las edades. Como ya veremos más adelante, el motivo de salud va priorizándose con la edad. A mayor edad, mayor importancia se concede al mantenimiento de la salud.

A continuación, vamos a ver gráficamente la segunda variable a la que concedemos mayor importancia en nuestro estudio de investigación, y es conocer entre la población que realiza deporte habitualmente, cómo lo realiza.

Variable: Fundamentalmente, ¿cómo hace deporte?

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tabla 8.Formas de hacer deporte.

	Deportistas
Forma libre (por su cuenta)	76.9 %
Forma organizada (centros deportivos)	23.1 %

Fuente: Hábitos deportivos de los españoles (2010). Tabla : Elaboración propia

La mayoría de los deportistas realizan deporte de manera informal o por su cuenta. Hay un 23 % de la población que realiza deporte de forma asociada, ya sea mediante una actividad en un centro de enseñanza, club, asociación, federación u otra organización y que son objeto de estudio de nuestra investigación porque desarrollan su actividad física en centros deportivos tanto municipales como privados.

Málaga reúne, como nos referíamos anteriormente, unas privilegiadas condiciones climatológicas, además de una serie de instalaciones y espacios para que prácticamente todos los deportes tengan su espacio. Junto a estas infraestructuras hay una serie de profesionales muy cualificados, ya pertenezcan al ámbito público o al privado, que poseen las inquietudes necesarias, la capacidad para poder gestionar multitud de eventos con costes mínimos, y de dar respuestas incluso a situaciones complejas por las propias características técnicas de estas actividades, para que a día de hoy podamos decir que vivimos en una ciudad, no solo del deporte, sino de deportistas.

Las escuelas deportivas en colaboración con las diferentes federaciones, los juegos deportivos municipales, donde se desarrollan una gran variedad de disciplinas deportivas, eventos de ciudad compatibilizados con otros grandes eventos, Campeonatos entre otros muchos, y que sirvan como ejemplo de Natación y Deportes Náuticos, Rallyes como el de Gibralfaro, Gimnasia Artística, Competiciones para Discapacitados como las que se desarrollarán en el 2017, la Media Maratón, el Ican Triatlón, o la Maratón Cabberty que va por su V edición, dan una idea aproximada de una ciudad deportiva como es Málaga. Una combinación de deportes minoritarios con otros que no son tantos. Colaboraciones con otras Instituciones como Junta de Andalucía y Diputación Provincial de Málaga en la organización de la Copa del Rey de

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

baloncesto 2014, o la colaboración con la Universidad de Málaga (UMA) en el uso racional de algún deporte como el rugby en sus instalaciones. Todos tienen cabida, y cada vez con mayor número de participantes, siendo éstos los beneficiados del buen entendimiento entre las diversas Instituciones.

Más del 30% de la población malagueña que hace deporte en instalaciones, lo hace a través de la oferta del Ayuntamiento, y a este porcentaje, hay que añadir la cantidad de ciudadanos que practican su actividad física deportiva en clubs privados o al aire libre. Podemos estar diciendo sin desviarnos demasiado del acierto, que el progresivo aumento de la participación ciudadana en cualquier disciplina deportiva, que ronda en torno al 60%, hace de nuestra ciudad un referente en el mundo del deporte, de la salud y de calidad de vida.

1.6 El deporte como elemento socializador

La actividad física y deportiva ejercen una influencia en la vida institucional, social y cultural de nuestro entorno, además de incorporar una serie de valores a la sociedad tales como: el higiénico-sanitario, la búsqueda de la calidad de vida y bienestar social, el desarrollo del esfuerzo individual y colectivo, la tolerancia y desarrollo de la solidaridad, el respeto a las normas y a las personas en convivencia.

Para Mestre (2002), la actividad física y el deporte están en consonancia con su propia esencia, pudiendo admitirse fines parciales que conforman sistemas deportivos diferenciados, surgiendo de esta manera las distintas vías del deporte, que aglutina formas semejantes a partir de pretensiones distintas.

Las vías del deporte son diferenciadas por Mestre (2002), en cinco apartados aunque todas tienen en común el elemento socializador. Éstas son:

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1- Vía educativa: es la más conocida y extendida. Se desarrolla en el ámbito educativo por los profesionales de la actividad física y deportiva, comienza a los seis años conforme a la Ley Educativa vigente finalizando en la etapa escolar. Entre sus fines encontramos la formación de la persona, la educación del cuerpo y del movimiento corporal y el desarrollo de las capacidades motrices y psicomotrices del alumnado.

2- Vía competitiva: Se desarrolla a través de las federaciones, clubes y asociaciones, buscando la consecución de resultados con unas reglas preestablecidas. Entre sus fines está el alcanzar la alta competición.

3- Vía participativa: Se suele desarrollar principalmente en instalaciones deportivas, gestionadas directa o indirectamente por profesionales en la materia. El tipo de actividades de este grupo es el objeto de investigación de nuestro estudio. Entre sus fines destacar los valores del esfuerzo, equilibrio psicofísico y una actividad socializadora y a la vez terapéutica.

4- Vía higiénica: Se desarrolla en asociación del ejercicio físico con la salud. Su fin principal es el fomento y el mantenimiento de la salud. Tiene como valor añadido la educación sanitaria y la medicina preventiva.

5- Vía autodidacta: Es la forma más extendida, donde los individuos desarrollan sus actividades de forma espontánea, carente de estructuras y organización deportiva y que va ganando adeptos día a día (podemos apreciarlo en la ingente cantidad de carreras populares que recorren nuestras calles un fin de semana cualquiera). Sus fines son el ocio, la diversión, el esparcimiento en la naturaleza, la salud, el contacto social, y la calidad de vida.

Podemos apreciar claramente que todas las vías enumeradas por Mestre (2002) tienen un marcado valor social y catalizador de relaciones sociales entre los integrantes de la actividad física.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Comprobamos que hasta en la última vía clasificada y denominada autodidacta, que parece una forma más individualista de actividad, donde los participantes no se acogen a organizaciones, reglas o ritmos de frecuencia de entrenamiento, podemos decir tras la última encuesta de hábitos deportivos de los españoles que data de 2010, que es una vía que va en línea ascendente. Y para corroborarlo con los datos siguientes: el porcentaje de participación en competiciones de "deporte para todos" triplica al porcentaje correspondiente en 1980, y se ha producido un incremento de casi diez unidades porcentuales desde 2005 a 2010, pasando del 27 al 37%.

Es de destacar también la fidelidad que despiertan las carreras populares, ya que un poco más de la mitad de los que han participado en ellas, el 52% manifiestan su disposición a participar en próximas convocatorias.

Igualmente se da un hecho destacable en la ciudad objeto de este estudio donde la maratón organizada por la ciudad y que va por su quinta edición, cuenta cada vez con mayor número de participantes cada año. Los que participan en ella, además de deportistas profesionales y que compiten, hay un número elevado de aficionados que en un 5% declaran haberse inscrito previamente en pruebas populares antes de dar el salto a la maratón. Todo esto pone de manifiesto el alcance de la maratón como fenómeno deportivo de masas de ámbito urbano y que recogen el espíritu del esfuerzo al completar los 42.125 m de los que consta.

Podemos decir que el deporte se ha introducido en el proyecto de vida de una gran mayoría de la población española. El deporte y su práctica pueden estar contribuyendo a mantener el tono vital más elevado entre los grupos de población que necesiten contar con actividades que los estimulen, como puede ser el caso de las personas en paro o los jubilados.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.7 Contexto municipal de realización del deporte

La Ley General del Deporte vigente en la actualidad de 10/1990 marca como objetivo fundamental la regulación del marco jurídico en el que debe desenvolverse la práctica deportiva en el ámbito del Estado, rechazando la idea de asumir un protagonismo público excesivo y la de omisión de su responsabilidad en la ordenación y racionalización de cualquier sector de la vida colectiva.

Institucionalmente esta ley queda fundamentada en:

- El imperativo constitucional (Artículo 43, C.E.)
- Ordenar su desarrollo con racionalidad
- Fomento de la actividad y responsabilidad sobre las actividades
- Organizar siempre que sea necesario
- Contribuir a la financiación

Las Entidades Locales, fundamental y básicamente los Ayuntamientos, son los principales gestores de los servicios deportivos públicos debido a dos hechos: el grado de proximidad al domicilio familiar y a un mayor conocimiento y uso de las instalaciones deportivas locales.

En la estructura del deporte español y como recoge el Consejo Superior de Deportes (CSD, 2012), son los Ayuntamientos como entidades locales las que más y mejor favorecen y posibilitan el desarrollo y fomento de la actividad deportiva base en el ámbito local a través de las Escuelas deportivas municipales, Patronatos Deportivos y Entidades asociativas deportivas de carácter local. Para ello, las entidades locales deberán:

- Reservar en los planes de urbanismo el suelo necesario para la construcción de instalaciones deportivas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Construir, en colaboración con otras Administraciones públicas, las instalaciones deportivas locales y su gestión
- Desarrollar programas de promoción deportiva para todas las edades.
- Ayudar a los clubes deportivos ubicados en su territorio.

En el caso de los Ayuntamientos las competencias suelen canalizarse a través de los servicios deportivos municipales, bien por gestión directa o indirecta mediante Patronatos, Fundaciones, Sociedades, Consorcios, etc. (CSD, 2012).

Las prestaciones más frecuentes son:

- Las Escuelas Deportivas Municipales.
- La animación deportiva y el mantenimiento de adultos.
- La organización de competiciones locales.
- La oferta de instalaciones deportivas a clubes y particulares.

Como hemos visto anteriormente la actividad física y el deporte se han convertido en un hecho social de nuestra época vinculada a la calidad de vida y, las Administraciones Municipales son las más próximas a los ciudadanos por lo que son las que promueven y facilitan una gran parte de los servicios deportivos a la población. Así mismo, son las encargadas de la gestión, mantenimiento y de la programación de actividades e incluso de la organización de grandes eventos deportivos.

Los servicios públicos deben cumplir con unos preceptos fundamentales que cualquier modelo de gestión no puede obviar, tienen que ser servicios para todos, ser asequibles y deben tener calidad.

Los modelos de gestión más adecuados vendrán definidos por las prioridades que se marquen estos municipios de manera que se lleve a cabo una política pública deportiva en consonancia con su realidad social y económica.

Entendiendo que el deporte municipal es un "deporte para todos" compartimos con Blanco (1997) que la gestión pública del deporte deberá pasar necesariamente por un protagonismo equilibrado y redistribuido entre las entidades locales y el tejido

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

asociativo en el marco de una corresponsabilidad, entre el sector público y el privado. E igualmente compartimos con Mestre & García (2000) que el municipio debe favorecer el asociacionismo, para conseguir encaminar la participación social en el deporte, accesible a todos los ciudadanos y posiblemente más cercana a sus necesidades y características, gestionada en cuanto a servicios por profesionales de la actividad física y el deporte, aspecto que estamos tratando en esta investigación como parte del ensamblaje de la fidelización de los usuarios de los centros deportivos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

CAPÍTULO 2
LA GESTIÓN DEPORTIVA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.1 Concepto de gestión deportiva

2.2 Evolución de la gestión deportiva en España en las dos últimas décadas

2.3 Cambios en la gestión deportiva

2.4 Elementos de la gestión deportiva municipal

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.1 Concepto de gestión deportiva

La gestión de actividades e instalaciones deportivas ha adquirido en los últimos años una gran importancia en el contexto social basado en las múltiples ofertas de ocio, tiempo libre y bienestar; así mismo, la importancia de la gestión es tratada por las diversas ciencias relacionadas con el deporte como son entre otras la sociología, la economía, las ciencias de la actividad física,…

La importancia que ha experimentado la actividad física a nivel de usuarios en los últimos años, ha conformado un sistema que precisa dar respuestas satisfactorias a esta demanda creciente, de manera eficiente y no solamente eficaz. En definitiva el deporte no sólo requiere de buenos técnicos deportivos, como antaño, sino que precisa de nuevos elementos y técnicas, englobadas en torno al concepto gestión (Mestre, 2013)

Las organizaciones deportivas han tomado conciencia de la importancia de adoptar criterios de gestión, hoy en día no se concibe un sistema de equipamientos deportivos sin una planificación eficaz, sin una programación de actividades y eventos; y sin una optimización de los recursos tanto materiales, humanos y económicos.

El concepto de gestión deportiva es un concepto reciente. La definición que aporta el Comité del Desarrollo del Deporte (C.D.D.S.) del Consejo de Europa data del año 1987, considerando el término gestión como el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos (personas, manifestaciones o instalaciones) a fin de realizar unos objetivos determinados.

Podemos entender tras esta definición, que la gestión deportiva como cualquier otro tipo de gestión, va encaminada al desempeño de los mejores rendimientos de una

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

empresa. En el ámbito deportivo, la gestión es propiamente deportiva tanto en beneficios como en costos, pero a su vez los beneficios son mayoritariamente de tipo educativos, de salud, y medioambientales.

2.2 Evolución de la gestión deportiva en España en las últimas décadas

Dando marcha atrás en el tiempo, en España y a finales de los años setenta tras la llegada de la democracia y dentro del marco legal (Ley General para la Cultura Física y el Deporte de 31 de Marzo de 1980) donde se expone la obligación del fomento del deporte para todos desde el ámbito público (estatal, autonómico, provincial y local), y con la evolución de la sociedad, debido al cambio de expectativas e intereses por la búsqueda de la calidad de vida, nos aportan una nueva realidad social.

Por este motivo, empiezan a dotarse a los municipios de infraestructuras y servicios necesarios para acortar distancias con los países europeos de nuestro entorno (Cecilio, 2000). Así comienza en los años 80, la construcción de instalaciones deportivas, la implantación de servicios deportivos municipales, la contratación de técnicos y la creación de programas de actividades. Es una etapa donde se concede importancia a la rentabilidad social más que a la económica, para crear el hábito deportivo de los ciudadanos. Esto propicia un incremento importante de la práctica deportiva, siendo uno de los servicios más demandados por la población.

El tipo de gestión en esta etapa es una gestión técnica, sin grandes exigencias tanto en la gestión de los recursos económicos como en los recursos humanos.

En la década de los 90, -con la celebración de los JJOO de Barcelona'92- se hace un gran esfuerzo económico y de inversiones por parte del Estado y Administración Pública. Se construyen grandes instalaciones en todo el territorio nacional, sin importar el desembolso económico y el nivel de endeudamiento de los Ayuntamientos. Pasado este gran evento se produce una gran recesión, tanto a nivel

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

nacional como europeo en el año 1993, que requiere la necesidad de recortes en la Administración Pública. Es la primera crisis en el estado democrático español. Las instituciones públicas, pasan de dar servicios gratuitos a cumplir con las premisas de garantizar unos servicios que estén al alcance de todos los ciudadanos y con una necesaria mejor administración de los recursos, consolidando políticas deportivas que, además de contención o recorte de gastos, hablen en términos de sostenibilidad económica y tasas de autofinanciación.

Así mismo en esta década aparecen las empresas de servicios deportivos que ocupan una parte del mercado compitiendo con los servicios públicos existentes, por lo que los criterios de gestión deben adaptarse a unas nuevas premisas de eficacia y eficiencia, intentando aumentar la calidad al menor coste posible. En esta etapa, sí existe la exigencia económica, así como, se le presta mucha relevancia a los recursos humanos, comenzando a formarse personal cualificado para las instalaciones.

Uno de los factores que han intervenido, produciendo cambios en los hábitos deportivos de la población en las dos últimas décadas, es el envejecimiento de la población. Los individuos, han empleado su escaso tiempo libre para el ocio, la salud y la práctica deportiva, siendo el deporte cada vez menos competitivo y más recreativo. Podemos considerar, que la sociedad, ha interiorizado la cultura deportiva en la medida que la actividad física, se ha convertido en un producto de consumo en constante transformación.

En el ámbito municipal, los Ayuntamientos españoles han desempeñado un papel fundamental (Andrés & Delgado, 1995) a través de la construcción de la mayoría de instalaciones y equipamientos existentes, así como, la dotación de recursos necesarios para llevar adelante la gestión y el desarrollo de políticas deportivas encaminadas a difundir el llamado “deporte para todos”. Y que como consecuencia lleva una gestión municipalizada.

Este cambio ha llevado a una disminución significativa del deporte federado, mientras que han aumentado la práctica del deporte como fuente de salud y la práctica de deportes al aire libre. En cuanto a instalaciones, su ritmo de crecimiento se ha ralentizado, mientras que los gastos se han disparado tanto por los costes de mantenimiento como por la necesidad de reparaciones constantes de muchas

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

instalaciones. Y por último en cuanto a la solicitud de actividades deportivas, se ha decantado hacia una mayor diversificación, planteando la necesidad de nuevos horarios y un gran número de monitores para satisfacer la demanda.

En la actualidad, con una importante crisis económica que lleva instalada en España y en el resto del mundo desde el año 2008, y a pesar de las nuevas tendencias hacia la estabilización de las prácticas deportivas de la población española, según los resultados de la última encuesta sobre hábitos deportivos del año 2010 (García Ferrando & Llopis, 2010), el aumento de la demanda en cuanto al tipo de actividades, obliga a los Ayuntamientos a seguir adecuando la oferta pública de sus equipamientos deportivos a las demandas de los usuarios. Y todo ello, contando cada vez con una menor cuantía de recursos económicos, lo que conlleva buscar nuevas fórmulas de gestión más dinámicas que les permitan optimizar resultados y mejorar la eficacia y eficiencia para aumentar la calidad y a su vez la fidelización de los usuarios.

En el estudio sobre hábitos deportivos 2010, mencionado anteriormente, los deportes más practicados por la población española son:

1- Gimnasia y actividad física guiadas supone un 34.6 % de la población que hace deporte de forma habitual
2- Fútbol (campo grande, futbito, fútbol-sala, fútbol-7) supone 24.6 %
3- Natación (recreativa y de competición) el 22.9%
4- Ciclismo (recreativo y de competición) el 19.8 %
5- Footing y running, el 12.9 %
6- Actividades en medios naturales el 8.6 %
7- Baloncesto (cancha grande y minibasket) el 7.7 %
8- Tenis el 6.9 %
9- Atletismo el 6 %
10- Pádel el 5.9 %

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

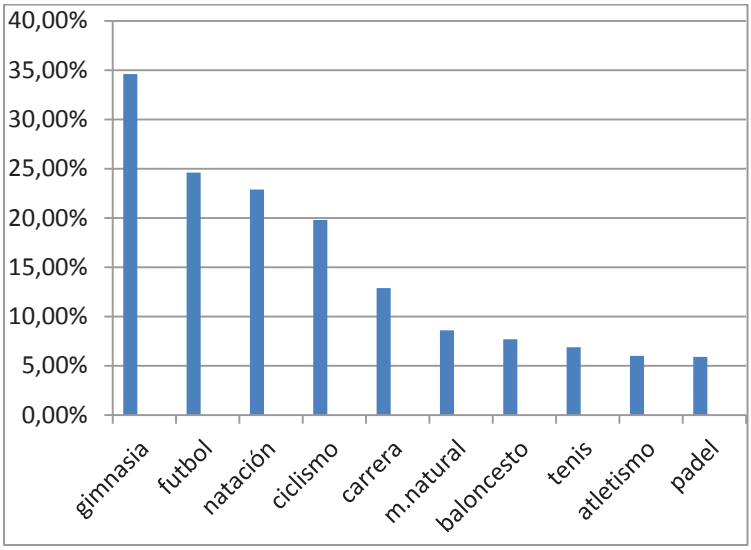


Figura 1. Hábitos deportivos de la población española, 2010. Fuente CSD

Como podemos apreciar en el primer lugar de este TOP 10 de las actividades físico-deportivas en España, el 34.6% corresponde a la gimnasia y actividad física guiadas que se desarrollan en las instalaciones municipales y que son objeto de este estudio. Este porcentaje incluye prácticas tan variadas como el pilates, aerobic, gimnasia de mantenimiento, gimnasia intensiva de musculación, etc.

En esta nueva situación, los criterios de gestión deben poseer una visión estratégica que permita la mejor forma de prestación de servicios, la planificación de los mismos y una explotación coherente de las instalaciones deportivas.

Para Mestre (2002), la evolución del deporte se concreta en que se ha pasado de una situación de voluntarismo, a una exigencia social que precisa fórmulas óptimas de gestión, lo que supone un cambio en la forma de gestionar el deporte, donde los usuarios solicitan calidad en los servicios.

El estudio de la satisfacción del consumidor en los servicios deportivos es un elemento básico y fundamental para la gestión eficaz de las empresas de servicios deportivos. Entendemos, por la literatura al efecto estudiada, que la satisfacción del consumidor puede separarse del todo empresarial de la gestión. Y como tal, son múltiples los esfuerzos que tratan de dar elementos clave que ayudarán a las empresas a

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

incrementar el grado de satisfacción de sus usuarios. Sin embargo, nuestra postura difiere en algo fundamental: la satisfacción del consumidor no es, un elemento unitario que se pueda separar de la gestión de la empresa. Es más, la satisfacción no debe ni puede separarse de la filosofía y objetivo empresarial que fundamentan el devenir organizacional (Luna-Arocas, 1998).

2.3 Cambios en la gestión deportiva

El deporte como fenómeno integrado en la vida cotidiana de los ciudadanos, no puede desligarse de la acelerada evolución social. Cualquier transformación importante de esta sociedad cada vez más global y tecnológica, incide directamente en los hábitos deportivos de las personas, por lo que la Administración se encuentra con exigencias sociales que aceleran el proceso de cambio o transformación casi de forma inmediata. Cambios que a veces no pueden ser tan acelerados en la actividad pública.

La Administración Pública en general y la municipal en particular, se encuentra en plena renovación teniendo, la misión principal de mejorar las prestaciones de sus servicios, y hacer extensible los beneficios de la práctica deportiva a la mayoría de los ciudadanos, con unos niveles de calidad que sean un factor determinante en la fidelización de usuarios de los centros deportivos y con el menor costo posible a las arcas públicas.

Para Celma (2008), la generación de cambio acontecido en estos últimos años en la Administración Pública, y más concretamente en el sector deportivo, surge con sus diferentes formas y modelos de gestión que se van adoptando, de esa ineludible necesidad de adaptar a nuestras organizaciones y sus ofertas a los niveles de calidad que los ciudadanos exigen en la prestación de los servicios relacionados con la actividad física y el deporte.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Así mismo indica este mismo autor (Celma, 2008) que los gestores deben dar respuesta a diferentes realidades y demandas, que se adapten a las posibilidades y a las exigencias de una mayor eficacia en la gestión.

2.4 Elementos de la gestión deportiva municipal

Hay tres elementos importantes en la gestión deportiva de ámbito municipal, éstos son:

- Activos: practicantes = usuarios y entidades = asociaciones
- Estructurales: equipamientos y espacios deportivos
- Organizativos: administración y gestión

La gestión aplicada al deporte, se convierte en un proceso que requiere de una actuación coordinada e interdependiente por parte del gestor (Mestre, 2013), entre los que destacan como elementos básicos:

a) Las necesidades y aspiraciones deportivas de la población (perfil socio-demográfico)
b) La legislación deportiva y no deportiva aplicada al deporte
c) El gestor deportivo
d) Las organizaciones deportivas y sus responsables
e) La planificación como método de trabajo
f) Los recursos económicos (presupuestos)
g) Los programas deportivos
h) Las instalaciones deportivas
i) Los técnicos deportivos
j) La ética y los valores del deporte
k) El medio ambiente y su protección

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

l) La calidad

Vamos a ver estos elementos básicos de forma más detallada:

a) Las necesidades y aspiraciones deportivas de la población (perfil socio-demográfico)

Como ya hemos mencionado anteriormente, cada realidad es diferente y como tal debe analizarse y entenderse. Hay una serie de variables que determinan las necesidades y demandas de actividad física de la población:

- Según la encuesta de 2010 sobre hábitos deportivos (CSD) la tasa de prácticas deportivas varía según el tamaño del municipio, situándose en el 41 % la media nacional. También podemos comprobar en este estudio que las zonas rurales y municipios menores de 10.000 habitantes la media alcanza el 37%, mientras en los municipios mayores de 1.000.000 de habitantes (Madrid y Barcelona), se sitúa en el 44 %. En la ciudad de Málaga, objeto de este estudio la media de práctica deportiva se sitúa en el 43%.

Además de esta variable, hay otras interesantes para conocer las necesidades de los usuarios como son: el sexo, la edad, el nivel de estudios y el estatus socioeconómico.

Todas estas realidades sociales deben ser conocidas por el gestor, para saber buscar las fórmulas para convertir la actividad física en un hábito cotidiano de la población, para fidelizar usuarios tanto al deporte recreativo como a las instalaciones deportivas.

b) La legislación deportiva y no deportiva aplicada al deporte

La relación de leyes deportivas o no, relacionadas con la actividad física y que afecten al desarrollo de la actividad deportiva y siempre dentro del marco legal de la Constitución Española

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

c) El gestor deportivo

Este elemento lo analizaremos en un capítulo aparte

d) Las organizaciones deportivas y sus responsables

Como se explica en el capítulo anterior, la actividad físico-deportiva se desarrolla por tres vías: escolar, federada y municipal (Mestre, 2008) y cada una requiere de una gestión organizada y planificada adecuada a su ámbito.

En el ámbito municipal, los gestores y técnicos deportivos deben estar especialmente cualificados y formados para que la organización pueda funcionar de manera conveniente y competente para la obtención de resultados.

e) La planificación como método de trabajo

Para alcanzar un buen nivel de gestión, hay que trabajar de forma organizada, con una buena planificación que dirija y oriente al equipo de trabajo como preparación de futuro.

f) Los recursos económicos (presupuestos)

Los presupuestos están regulados y estructurados por la legislación vigente. En esta época de crisis, los recursos económicos prácticamente están bajo mínimos. La Administración Pública, tiene que priorizar los gastos en épocas de carencias, por lo que se debe buscar soluciones y usar la imaginación para encontrar fórmulas que reduzcan los costes, sin dejar de dar prestaciones a los usuarios.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

g) Los programas deportivos

Una de las funciones de la gestión en el ámbito del deporte, es conocer la demanda social y deportiva de la población del municipio, para ajustarse a sus necesidades, además que sean los más convenientes y ajustados a la realidad, de acuerdo al carácter de la organización, y siempre dirigidos por un personal técnico cualificado.

h) Las instalaciones deportivas.

El mantenimiento de las instalaciones deportivas construidas en las dos últimas décadas, es una de las principales funciones de la gestión deportiva. La escasez de recursos, hace que el mantenimiento de dichas instalaciones sea el auténtico caballo de batalla de la gestión.

i) Los técnicos deportivos

Es imprescindible disponer de personas técnicamente cualificadas para el desarrollo de las actividades físicas en los centros deportivos.
En una actividad como hemos explicado anteriormente, cuya finalidad es básicamente el mantenimiento de la salud y de la calidad de vida, debe ser desarrollada por técnicos en la materia, y acreditados en conocimientos sobre actividades físico-deportivas.

j) La ética y los valores del deporte

Históricamente se ha dicho que el deporte es una fuente de valores. En la titulación universitaria de Grado en Actividad Física y Deportiva (INEF), existe un programa de contenidos que dedica una unidad temática completa a los valores y al deporte, siendo la ética y la moralidad, una impronta de las

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

organizaciones deportivas. Para Cortina (1998), la ética con la que se dirige una organización deportiva, es responsabilidad de su equipo directivo y la moralidad de las organizaciones deportivas, serán las que impriman sus miembros y sus directivos.

La responsabilidad de crear y favorecer una práctica físico-deportiva éticamente saludable, compete a todos los estamentos implicados en ella y de una manera especial en el gestor deportivo que debe diseñar planes específicos para su aplicación y logro (Mestre, 2013).

Una oferta saludable que facilite la práctica deportiva, será un aliciente para el encuentro de la ética y los valores deportivos, por ello lo consideramos un ensamblaje perfecto de la gestión deportiva.

k) El medio ambiente y su protección

El respeto al medio ambiente es una tarea integrada en los organismos deportivos, entre ellos el Movimiento Olímpico donde el COI desde 1991, incluye un párrafo en la Regla 2 de la Carta Olímpica donde invita a sensibilizar e incorporar el desarrollo de la práctica deportiva en un ámbito sostenible medioambiental.

l) La calidad

Hablar de calidad de los servicios deportivos municipales, consiste en prestar las más altas cotas de satisfacción de usuarios. Igualmente, la ética está igualmente presente en un concepto tan implantado como es la gestión de la calidad. Por ello, la calidad es un auténtico y apasionante reto para la gestión.

El ciudadano, ya no se conforma con que exista un centro deportivo para ejercer su actividad física en sus ratos de ocio, sino que además exige que dicho centro, cumpla con determinados estándares de calidad en torno al servicio que recibe (personal, instalaciones, equipamientos deportivos, calidad limpieza, etc.)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

CAPÍTULO 3

LA GESTIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.1 La gestión deportiva municipal y las entidades públicas en actividad física y deportiva

3.2 La realidad de la actividad física en la sociedad

3.3 Calidad de los servicios deportivos

3.4 Modelos de gestión deportiva municipal

3.5 Gestión en tiempo de crisis

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.1 La gestión deportiva municipal y las entidades públicas en actividad física y deportiva

Los Ayuntamientos tienen entre sus funciones esenciales en materia deportiva, la gestión de instalaciones y la actividad física de los ciudadanos. El ámbito del deporte municipal en España, es la mayor realidad de cuantas manifestaciones deportivas existen en la actualidad. Aunque no es el único, el deporte municipal acapara el peso del deporte ciudadano o el deporte para todos. En consecuencia, acapara los juegos deportivos del municipio en todas sus categorías y actividades, así como eventos de ámbito nacional e internacional.

Siguiendo a Teruelo (2009), la población debe satisfacer su derecho a practicar y presenciar deporte, y son las Administraciones Públicas locales las que deben iniciar, fidelizar y satisfacer este derecho de los ciudadanos.

A este nivel de exigencia, los Ayuntamientos y por ende, los gestores deportivos de los centros se plantean dos cuestiones: o bien, el Ayuntamiento desarrolla por sí mismo las capacidades para satisfacer estas necesidades y expectativas de los usuarios o bien, externaliza parte de la prestación de este servicio. He ahí la cuestión.

La gestión deportiva municipal está empezando a caminar, de forma lenta pero de modo creciente. Si consideramos que nos encontramos en un cambio de ciclo, debido a la crisis económica que nos obliga a ello, debemos marcar unos objetivos reales y en consonancia con la realidad y la toma de decisiones no puede esperar a la lentitud administrativa.

En la actualidad hay escasos datos que reflejen de una manera clara la situación, y los estudios sobre gestión municipal, son más bien exiguos. Por tanto, es

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

importante obtener unos indicadores, que sirvan de referencia en el trabajo diario de la gestión.

Estos indicadores mencionados, deben ser útiles para definir y establecer objetivos, para valorar la situación actual y evaluar el logro de dichos objetivos, para poder establecer comparaciones con otros y para comprobar las tendencias, establecer estrategias comunes, y tomar decisiones. Siempre es mucho mejor trabajar en equipo que individualmente.

Los gestores deportivos municipales, necesitan un espacio donde medir y comparar sus áreas de gestión con respecto a otros municipios de sus mismas características, o diferentes. Es necesaria la unión, para compartir los indicadores comunes y conocer otros distintos, que le permitan innovar, así como, hacer puestas en común (grupos de trabajo) en diversos foros del ámbito de la gestión haciendo valoraciones, tanto de los distintos servicios como de las instalaciones deportivas en general (Benchmarking).

El benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional (Spendolini, 1992).

Entendemos el término benchmarking, como un proceso, en el cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, donde se analizan y se incorporan a la operativa de la empresa como un elemento clave de gestión para la organización, que permite mejorar el liderazgo de la empresa dentro de las de su rango, y donde entran en juego una serie de nociones medibles como son la competencia, la satisfacción de los clientes y la mejora continua. Y además permite obtener información con el propósito de llevar a cabo las mejoras adecuadas.

Consideramos que, esta técnica a nivel de gestión deportiva pública, sería una herramienta muy recomendable como marco referencial, y además serviría de elemento motivador para el resto de municipios, pudiendo obtener unas referencias válidas de sus distintos procesos gestores.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Andalucía, fue una de las pioneras en estas iniciativas, siendo en el año 1997 a través del IAD la que realizó el primer estudio sobre indicadores en todas las provincias de la Comunidad Autónoma, que posteriormente, en el año 2002, amplió a los municipios de más de 20.000 habitantes. Este estudio fue acogido por otras Comunidades Autónomas como Canarias y Castilla- La Mancha.

Posteriormente, aparecieron otros estudios como fueron los denominados Círculos de Comparación Intermunicipal realizado en Barcelona en el año 2001; otro estudio elaborado por la Universidad de Zaragoza en colaboración con el Consejo Superior de Deportes realizado en el año 2004, y uno más fue el elaborado por la Diputación de Guipúzcoa que data del 2005. Como podemos apreciar, son escasos los estudios realizados sobre los indicadores de referencia, que pueden ser muy útiles para la gestión pública.

Pero, como decíamos anteriormente, los estudios son exiguos y el municipio como encargado de generar un sector no lucrativo propio y diverso, que contribuya a canalizar y satisfacer la demanda de los usuarios en materia deportiva, necesita modelos a seguir.

En el momento actual, los Ayuntamientos incentivan el asociacionismo deportivo como fórmula para sustentar el deporte. Este asociacionismo favorece tanto al tejido asociativo y fundacional como al municipio. A los primeros, favorece en la prestación de servicios y respaldo económico que obtiene, que a la vez, revierte en el objetivo social y potencia la participación ciudadana; mientras que a los segundos, favorece a la democratización real de la gestión pública y potencia las relaciones con el tejido asociativo, siendo el coste menor para las arcas municipales.

Un ejemplo de este asociacionismo, podemos comprobarlo en las demandas de los usuarios de la tercera edad. Los mayores son usuarios frecuentes de los centros deportivos municipales por su bajo costo, y los centros de la tercera edad, pueden servir de vivero para el asociacionismo que tratamos de explicar. De la misma forma, se pueden crear este tipo de sociedad con las asociaciones de vecinos, barrios, distritos, etc.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.2 La realidad de la actividad física en la sociedad

La transformación profunda de la sociedad española en la etapa democrática, ha generado una transformación igualmente extraordinaria en los hábitos deportivos y saludables de la población.

En el apartado de los hábitos deportivos, los Ayuntamientos españoles han jugado un papel protagonista, tanto en términos cuantitativos como en términos cualitativos. Este papel protagonista, es concedido en base a su promoción y acercamiento del deporte a los ciudadanos. Los Ayuntamientos han sido en la etapa democrática los verdaderos impulsores del espíritu de la Carta Europea del deporte para todos. Y este deporte para todos, es una realidad muy cambiante, muy diversificada y plural, muy snob o dependiente de modas y usos, que está en pleno crecimiento y desarrollo.

Los ciudadanos deportistas de nuestros municipios no buscan resultados, marcas o records, sino que buscan mejorar su salud u ocupar su tiempo libre con un ocio activo, donde se unan el entretenimiento, la diversión, las relaciones sociales y que afectan a una escala de edad entre los 18 y los 80 años. Como hemos visto en capítulos anteriores (y no vamos a repetir los datos), los hábitos deportivos de los españoles, han ido aumentando paulatinamente en las dos últimas décadas, produciéndose actualmente un estancamiento en la cifras de personas que utilizan las instalaciones deportivas, aumentando el número de practicantes por libre, debido a la crisis económica que padecemos y donde el usuario prioriza otras necesidades antes que el gasto en instalaciones deportivas.

Y, ¿por qué se produce esta transformación en los hábitos deportivos de los españoles? En nuestra opinión los éxitos nacionales e internacionales del deporte español, han sido sin duda, una ventana abierta para el conocimiento y la atracción de

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

estas actividades, no para emular esos éxitos, que en algunos casos han seguido siendo, sino para conocer mucho mejor, diferentes actividades físicas que tienen su eco en la práctica saludable del ejercicio físico.

La idiosincrasia española va ligada a los éxitos. Así, cuando aparece un genio como Severiano Ballesteros en España, se descubre este deporte y hay una gran mayoría de ciudadanos que quieren practicar el golf. Se crean instalaciones en todos los territorios que lo solicitan, grandes terrenos, grandes espacios, grandes subvenciones,… todo esto conlleva un gran gasto económico, no exento de riesgos. Un crecimiento desproporcionado. Años después las grandes instalaciones apenas se usan, son deficitarias, y solo las utilizan una pequeña élite que juega al golf por divertimento, siendo bastante gravoso su mantenimiento y un buen fondo de pérdidas.

Así mismo, amparados por los grandes éxitos del motociclismo y automovilismo, se crean circuitos a gran escala, que al cabo de los años hay que cerrar por ser negocios auténticamente ruinosos.

Estos pueden parecer casos extremos, pero como éstos, hay cientos. Con el Mundial de Fútbol de España 1982, se remodelaron los estadios de fútbol, algunos clubs, Ayuntamientos y Federaciones aún están pagando las rémoras correspondientes. Y así tendríamos una lista interminable de "grandes proyectos" que han marcado el devenir de muchas Administraciones Públicas, que no han sido utilizadas de forma provechosa y que además han supuesto un recorte en el desarrollo de instalaciones para el consumo auténticamente ciudadano. Una práctica pública que desgraciadamente no ha tenido solo en las infraestructuras deportivas su mala gestión.

Los ciudadanos, como decíamos anteriormente, transformados profundamente, se han dado cuenta que los grandes éxitos corresponden a toda la ciudadanía pero ellos quieren mantener su calidad de vida y no quieren establecer records, sino invertir su tiempo de manera adecuada para mantener su equilibrio físico-psíquico y social.

Como todo en la vida, podemos decir que el ciudadano, el usuario de instalaciones deportivas, necesita cambios en las actividades físicas de las que participa, porque la rutina produce aburrimiento y no es un elemento motivador. Como

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

consecuencia de esta fase motivacional que requieren los usuarios, incluíamos con anterioridad, el elemento de esnobismo o de moda que posee el deporte.

Sobre los sistemas deportivos en especial, las entidades públicas deben tomar nota, y considerar esta realidad cambiante, para adecuar la oferta de instalaciones, actividades y equipamientos deportivos a la demanda de los ciudadanos, para posibilitar un servicio satisfactorio y fidelizar a los usuarios de los centros deportivos de gestión exclusivamente municipal que son los que forman parte de este estudio.

Uno de los objetivos estratégicos de la gestión municipal es poner a disposición de los ciudadanos que hacen deporte (independientemente de la actividad, edad, sexo, capacidad o condición), servicios que posibiliten, la satisfacción de sus necesidades y el desarrollo de sus capacidades físicas, recreativas y sociales.

Para Celma (2009), las instalaciones deportivas o espacios deportivos, deben ser proyectados para el uso, disfrute y satisfacción de las necesidades personales de los usuarios con el mayor número de atractivos, la mayor confortabilidad, de una forma cercana a su domicilio, donde encuentre un trato amable y con el menor coste posible.

Por eso consideramos que, las actividades que deben ofrecer las instalaciones deportivas de gestión municipal, sean múltiples y variadas, deben ser dinámicas, para todas las edades, y para todos los géneros, para una ciudadanía extraordinariamente exigente además de ser sostenibles económica y socialmente para el municipio.

Todos estos cambios acelerados, tanto en las demandas, en la sostenibilidad, en las exigencias y expectativas de los ciudadanos, hacen difícil gestionar las instalaciones deportivas, en su mayoría obsoletas. En consecuencia, las personas dedicadas a la gestión de estas instalaciones deportivas, deben estar comprometidas, preparadas y formadas, con amplios conocimientos del deporte, así como en la capacidad de percepción de los cambios tan acelerados y profundos del deporte y la actividad física para evaluar y sacar conclusiones que ayuden al desarrollo de su gestión, la satisfacción de los usuarios y la fidelización al centro municipal.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.3 Calidad de los servicios deportivos

Es, en los albores del siglo XXI y finales del siglo XX, cuando la calidad entra en los servicios y en la Administración Pública. El interés de una modernización en el ámbito público, hace que a partir de ese momento la gestión pública intente desarrollar el mismo ritmo que la gestión privada, incluyendo iniciativas como la cartera de servicios o la satisfacción del usuario.

En la época actual, se aprecia un incremento en los modelos de gestión de la calidad que se aplican, basados en la filosofía de la calidad total y la mejora continua (Dorado, 2006), donde se asumen compromisos por parte de las organizaciones, y se busca satisfacer las demandas de los usuarios, cada vez más exigentes.

Actualmente, la calidad de un servicio, es el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente/usuario que el centro deportivo proporciona. Por consiguiente, consideramos necesario que los servicios deportivos, cumplan unas premisas globales. Éstas son:

- Satisfacer las necesidades de los usuarios
- Prestar los servicios de forma empática con el usuario
- Comunicarse debidamente
- Adaptarse a los cambios

Podemos afirmar que a mayores niveles de satisfacción conseguida a través de la prestación de servicios, mayores niveles de rentabilidad deportiva, social y económica de la entidad; por lo que es importante cumplir las premisas previamente citadas para conseguir un servicio de calidad.

Compartimos con Teruelo (2009), que los sistemas deportivos deben adaptarse permanentemente a las necesidades de los clientes además de detectar y solucionar las

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ineficiencias motivo de insatisfacción, para implantar la calidad en las entidades deportivas.

Como veíamos en el párrafo anterior, donde hablábamos de premisas globales, ahora analizamos de forma más extensa una serie de premisas básicas en el desarrollo de la calidad integral. Éstas serían:

I) *La calidad la definen los clientes*

Considerando al usuario como el eje de la calidad, deberemos conocer sus necesidades, valores, preferencias, percepciones y los factores que determinan la elección del centro deportivo en detrimento de otros centros.

II) *El proceso de calidad exige un adecuado liderazgo en la dirección*

La dirección gerencia del centro debe impulsar activamente el proceso de implantación de la calidad de tal forma, que se trabaje hasta el objetivo común de satisfacción de la necesidad de los usuarios.

Un estilo de dirección participativo, con un buen desarrollo del trabajo delegado, con la firme voluntad de facilitar la gestión de la calidad.

III) *La calidad es un factor estratégico de competencia y diferenciación*

Esta premisa afecta a la naturaleza de la entidad, a sus órganos de gobierno, a las instalaciones, al modelo de gestión y a la oferta de servicios.

IV) *La calidad es una garantía de rentabilidad sostenida*

Los estándares de calidad se cumplen con perspectiva estratégica ya sea en términos económicos, sociales o deportivos. Un cliente satisfecho, es el que mejor vende el servicio recibido y además gana fidelidad el centro.

V) *La calidad involucra a todos los niveles de la entidad.*

Los recursos humanos son un elemento clave en la consecución de la satisfacción y especialmente, el que está en contacto directo con los usuarios.

VI) *La calidad exige una actitud de mejora continuada y en permanente revisión.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Los intereses y las necesidades de los usuarios son cambiantes, siendo un proceso dinámico, por lo que la prestación de los servicios, debe ser igualmente dinámica, mejorable y coherente con las mayores exigencias de la calidad.

VII) *La calidad debe involucrar también a los proveedores de productos o servicios.*

Tiene importantes consecuencias para obtener los resultados finales de la calidad ofrecida por la entidad deportiva

VIII) *La calidad de la prestación debe ser siempre satisfactoria*

Debe estar garantizada con un criterio homogéneo, de tal forma, que la calidad no sea un factor cambiante según horarios, turnos de personal, etc..

IX) *La calidad debe ser comunicada.*

Para que los criterios de gestión estratégica sean conocidos por todos los miembros de la organización, incluidos los usuarios y proveedores; debiendo existir una buena comunicación interna y externa (feedback).

X) *La entidad es proveedor y cliente en sí misma.*

En los servicios que presta la entidad, existe una correlación directa con los usuarios; si proveemos de servicios de calidad, atraerá a nuevos usuarios, y si hay más usuarios, habrá un rendimiento sostenido de la instalación.

En resumen, si queremos implantar una estrategia de calidad es necesario:

^ Definir las expectativas de los usuarios

^ Establecer los indicadores de calidad

^ Determinar los criterios de evaluación

Existe un valor añadido para obtener un buen nivel de calidad, y éste es la comunicación entre todos los miembros de la organización.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.4 Modelos de gestión deportiva municipal

No cabe duda que los Ayuntamientos son los que más contribuyen al desarrollo de la práctica deportiva al ser ser la administración más cercana a la ciudadanía, y tener en cierta manera, la obligación de responder a las necesidades de la población. Si nos retrotraemos a los datos de la encuesta del CSD de 2010, hay alrededor de 15 millones de españoles que hacen deporte, y alrededor del 23% lo hacen en instituciones públicas.

Así mismo, los Ayuntamientos desempeñan una labor destacada a la hora de elaborar programas de actuación deportiva para ocupación de las instalaciones, de captación de eventos para hacer más atractiva la práctica deportiva entre los ciudadanos del municipio.

Para la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP, 2010), los Ayuntamientos desempeñan una función múltiple en la gestión deportiva, es decir deben: administrar, coordinar, regular, integrar, invertir y planificar.

Ampliando estas funciones, podemos decir que los municipios y en concreto en la ciudad de Málaga, deben:

Administrar los recursos disponibles con eficacia y eficiencia, controlando el gasto y reduciendo el déficit.

Coordinar acciones e implicar a las asociaciones y agentes sociales en la gestión, abandonando paulatinamente el protagonismo alcanzado en los tiempos de bonanza económica.

Regular, gestionar y reglamentar el uso de instalaciones y espacios deportivos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Integrar y favorecer la práctica deportiva a todos los ciudadanos con la salud como prioridad a través de ese ejercicio físico, y que sirva de mejora de la calidad de vida.

Invertir e impulsar una red de equipamientos públicos, que permitan el acceso a los ciudadanos a practicar actividad física.

Planificar objetivos concretos, diseñar estrategias, prever y cuantificar los medios y recursos necesarios, así como plazos para la consecución de los mismos.

En esta compleja función múltiple que evoluciona de forma constante, con un crecimiento demandante de los ciudadanos en múltiples facetas, consideramos que los municipios son los mejores conocedores de la realidad social cercana y ocupan un lugar privilegiado para fomentar y estimular la vida deportiva en su ámbito de influencia. Esta autonomía municipal sólo plantea límites en los recursos económicos disponibles. Es importante, valorar la gestión deportiva, que no dispone de un modelo único al que acogerse, puesto que todo depende fundamentalmente de la idiosincrasia y particularidad de cada uno de los municipios.

Para hablar de gestión deportiva, debemos situarnos de inicio en el marco legal, y la Ley de Bases de Régimen Local, que en su Artículo 25 expone: “el municipio puede promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal”.

Por tanto, entendemos que los servicios deportivos, entran plenamente en las actividades de los municipios que satisfacen las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos.

De forma general, la legislación vigente permite la utilización de dos modelos de gestión como son: la gestión directa y la indirecta.

La determinación del modelo viene determinada en base a la valoración de una serie de factores como son:

- Criterios de política deportiva: centralizada o descentralizada
- Arraigo del deporte en la población: Fuerte implantación o baja implantación
- Posibilidades económicas del Ayuntamiento

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Posibilidades de utilización de las formas de gestión

Por tanto, podemos decir que estos factores tienen distinta incidencia en unos municipios o en otros, por lo que no se puede establecer un modelo de gestión único o igual para todos. Los Ayuntamientos, deben optar por fórmulas que permitan una contención del gasto, una política de contratación de personal restrictiva y una consolidación del asociacionismo deportivo.

La gestión directa, como bien indica su nombre es un sistema de gestión en el que los equipamientos y servicios son gestionados directamente por la Administración (en este caso el Ayuntamiento) y que se caracteriza por:

- Presupuestos incluido dentro del presupuesto ordinario del Ayuntamiento
- La corporación ejerce los poderes de decisión y control
- El personal adscrito al servicio pertenece a la plantilla del Ayuntamiento
- No contempla cauces de participación ciudadana en la gestión

Entre sus ventajas se encuentran la reducción de gastos de personal adicionales y mejor utilización de los recursos existentes. Entre las desventajas se encuentran menor cualificación técnica, el no potenciar el asociacionismo, y una escasa participación ciudadana, lo que supone una gestión poco democrática. Es un modelo de gestión que se usa en pequeños municipios.

Existe otro tipo de gestión deportiva directa, y que funciona como organismo autónomo local que son las denominadas Fundaciones Públicas de Deportes, que es una forma de administración descentralizada de la Administración, que se ejerce a través de un órgano gerencial y no directamente a través de la corporación correspondiente. Esta fórmula es aplicada en grandes municipios, aunque actualmente se tiende a la gestión mixta.

Este tipo de gestión directa y autónoma cuenta con:

- Presupuestos propios, derivado del Ayuntamiento correspondiente.
- Consejo de Administración presidido por un miembro de la Corporación.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Gerente aprobado por el Consejo de Administración y Alcalde.
- Personalidad jurídica propia que le permite la contratación personal independiente del Ayuntamiento.
- Mayor agilidad en la toma de decisiones.
- Sujeto al Derecho Administrativo.
- La contabilidad se lleva a cabo a través del plan general contable de la administración.

Entre sus ventajas, encontramos una mayor agilidad en la toma de decisiones, mayores posibilidades de participación social, aprovechamiento máximo de las instalaciones y personal especializado. Entre las desventajas podemos encontrar un aumento en los gastos de personal y un posible freno a las iniciativas privadas.

La gestión indirecta se fundamenta en la descentralización total o parcial de la gestión, transfiriendo la misma a entidades de ámbito no municipal. La entidad gestora obtiene del Ayuntamiento la cesión para la explotación de la instalación a través de una concesión administrativa por un número determinado de años y sobre la base de un pliego de condiciones, donde se fijan todos los aspectos relativos al uso y explotación, así como deberes y obligaciones.

Entre las ventajas se encuentran:

- Prestación del servicio con personal externo al Ayuntamiento
- Reducción de gastos y generación de ingresos que permiten la mejora en la rentabilidad económica.
- Poder exigir calidad en el servicio

Entre las desventajas:

- Acomodación en los servicios, siendo éstos más precarios con el paso del tiempo: Una vez conseguida la concesión y hasta el siguiente contrato programa, la empresa que gestiona, intentando reducir gastos y con un contrato en vigor, debilita las líneas de servicio.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La gestión mixta es el resultado de la combinación entre gestión directa e indirecta, es decir, una fórmula en la cual parte de los equipamientos y servicios deportivos son gestionados por el propio órgano municipal y parte lo son, por entidades de ámbito no municipal, a través de concesiones, conciertos o arrendamientos.

En el sistema de gestión mixta, aparecen entidades no municipales que son las que desarrollan determinados servicios en el ámbito deportivo. Básicamente la administración cede las prestaciones de:

- Limpieza, Jardinería, Vigilancia de las instalaciones deportivas.
- Bar, cafeterías de locales no deportivos de la instalación.
- Organización y desarrollo de programas específicos de actividades deportivas, como la natación.
- Publicidad y Marketing del centro deportivo.

Este último tipo de gestión, es la más ampliamente utilizada en las instalaciones deportivas en grandes municipios. Y para ello, se están adecuando y elaborando actualmente unos pliegos de condiciones técnicas,, donde se recojan de forma exhaustiva las características y las condiciones de los servicios a prestar, así como una serie de normas de obligado cumplimiento para las empresas que quieran optar por los concursos públicos de concesión, para la implementación de un modelo actual de acuerdo a las necesidades de los espacios y de los agentes deportivos (FEMP, 2013).

En líneas generales la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) marca el camino indicando que los modelos de gestión deben fundamentarse en:

- Actuaciones eficaces con estructuras flexibles que requieren una clara definición de objetivos y metas.
- Planificación estratégica a medio y largo plazo que cada vez demanda la importancia de la evaluación.
- Búsqueda de indicadores de gestión que fundamenten y legitimen la acción deportiva municipal.
- Modernización y gestión del cambio en la administración con la aplicación de nuevas técnicas de gestión con especial incidencia en la gestión de los recursos humanos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- La preocupación del sector público por la calidad del servicio.
- Colaboración y coordinación entre los sectores públicos y privados.

Partiendo de estos fundamentos, podemos entender que, las estructuras de la gestión deportiva municipal han evolucionado técnicamente. Los gestores de hoy, son personas formadas en las distintas áreas de responsabilidad, desde los recursos humanos pasando por análisis de costes, infraestructuras deportivas, nuevas tecnologías, modelos de gestión, calidad de los servicios deportivos, satisfacción de los usuarios, sistemas de contratación, marketing y recursos económicos, etc., teniendo al deporte como eje de consumo, siendo la actividad física, un proceso de comercialización en un mundo pleno de competitividad.

Actualmente la gestión de los servicios deportivos municipales está derivando, cada vez más, hacia modelos mixtos en los cuales la propiedad pública (en nuestro estudio, el Polideportivo C. Jardín) se combina con la explotación privada de dichos servicios (complejo acuático de reciente creación). Esta tendencia, es el resultado de un amplio conjunto de factores, dentro del cual la necesidad de los Ayuntamientos de ser más eficaces y eficientes en la prestación de los servicios municipales, se está convirtiendo en un factor fundamental (Martínez & Balbastre, 2005). La implantación de sistemas de gestión de la calidad y su posterior certificación, está adquiriendo un papel de suma relevancia, ya que tanto la implantación como la certificación van a permitir que se alcancen dos objetivos simultáneamente: por un lado, que los usuarios de los servicios deportivos municipales vean satisfechas sus necesidades y expectativas; y por otro, que los Ayuntamientos no incurran en costes de coordinación y control excesivamente elevados, al tener la certeza, a priori, de que aquellas organizaciones encargadas de la explotación de los servicios municipales, están en condiciones de hacerlo siguiendo unos parámetros de calidad.

Resumiendo, ¿cuál es el modelo de gestión a elegir? No hay una respuesta concreta, porque ésta debe adecuarse a una serie de factores propios de cada municipio.

Entendemos que el modelo de gestión, será el que mejor se adapte a las necesidades de los ciudadanos del municipio, dentro de unas calidades básicas mínimas en constante perfeccionamiento y mejora. De igual forma, consideramos que una de las

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

claves para gestionar, es contar con la opinión de los usuarios, y que éstos dispongan de canales de comunicación para evaluar los servicios e interactuar con la Administración.

En esta investigación, partimos del planteamiento de adaptar las necesidades de los usuarios de los centros deportivos de gestión municipal de Málaga basándonos en las encuestas de satisfacción de los ciudadanos que utilizan nuestras instalaciones. Entendemos igualmente, que estos cuestionarios, deben tener, una estructura propia para evaluar cada uno de los entornos donde se presta el servicio deportivo municipal y que veremos en un capítulo aparte.

3.5 Gestión en tiempo de crisis

Comenzamos, explicando a grandes rasgos, las características de la situación actual en la que nos encontramos:

- Reducción significativa de la inversión pública.
- Incremento de la gestión privada.
- Necesidad de recursos para atender a las demandas de los usuarios.
- Gestión múltiple.
- Cambios de modelos universales a modelos concretos, donde cada Ayuntamiento actúa en función de sus características específicas, en consonancia a su modelo deportivo y, sin indicadores fiables que les guíen.
- Aumento importante de la práctica deportiva no reglada, de forma libre.

Si observamos de forma más detallada el capítulo económico, la problemática actual es la siguiente:

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Progresivo incremento de los costes de producción y prestación de servicios así como la dificultad para reducir o eliminar algunos segmentos de dichos servicios.
- Reducción de los recursos municipales, disminución de ingresos y escaso nivel de autofinanciación por la crisis económica y financiera.
- Alto nivel de endeudamiento de los Ayuntamientos.
- Tendencia generalizada al aumento de los costes de proveedores.
- Gran resistencia al incremento de las tasas y servicios públicos.
- Aumento de la exigencia ciudadana de calidad.
- Mayores exigencias normativas en materia de salud, de seguridad física, psíquica y jurídica.
- Transferencia progresiva de la responsabilidad individual al ámbito institucional.
- Aumento de la tecnificación de las prácticas deportivas.

La legislación de Régimen Local, contempla las formas de gestión de ámbito municipal, entre las que se encuentra la gestión de los servicios deportivos, que cómo ya hemos explicado en el capítulo anterior, pueden definirse como gestión directa, indirecta o mixta.

Por lo general, las partidas económicas del presupuesto municipal, representan un bajo porcentaje de dichos presupuestos, siendo en la época de crisis económica que padecemos, uno de los capítulos más rebajados por parte de la Administración. Partiendo de este punto fundamental, podemos ampliar comprobando que el déficit económico de los servicios deportivos municipales, viene marcado por una política de precios marcadamente bajos (muy económicos para los usuarios), lo que imposibilita aproximarse a unos ingresos mínimos respecto al coste de la prestación de servicios y mantenimiento de las instalaciones.

Con estas primeras ideas, podemos entender que el panorama se perfila, algo sombrío para el desarrollo de la gestión deportiva del municipio. Por todo lo expuesto anteriormente, consideramos muy necesaria la observación de la realidad social, el

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

análisis de la situación, hacer una diagnosis rigurosa para generar un horizonte que nos lleve a un tratamiento innovador, y que se adapte a los cambios de la sociedad actual.

Esencialmente, la autonomía de la que gozan los municipios, es la que puede propiciar la adaptación particular al papel que debe desempeñar en su realidad concreta.

Las Administraciones Locales, viven un punto de inflexión importante, sobre las políticas a aplicar para la captación de recursos y financiación de los programas de actuación y sobre todo, adaptarse a las necesidades y demandas de los ciudadanos.

Por tanto, es prioritario realizar un exhaustivo diagnóstico, para poder planificar adecuadamente a medio y largo plazo, con un modelo participativo basado en el equilibrio adecuado entre el sector mercantil, el sector público y el sector social (Rifkin, 1997).

Como veíamos anteriormente, en la actualidad y con miras al futuro, la gestión municipal debe orientarse a cumplir seis funciones fundamentales (Blanco, 2012): administrar, coordinar, gestionar, integrar, invertir y planificar. Estas funciones, deberán permitir la consecución de unas estrategias que se fundamenten en acciones y tareas, que los municipios puedan desarrollar de forma autónoma y permitan la calidad de los servicios.

Entre estas acciones y tareas, encontramos:

- Favorecer la cualificación y/o profesionalización de las tareas directivas y técnicas.

  Entendemos que, tanto el personal de la gestión como los profesionales que desarrollan las actividades, deben estar suficientemente formados en sus disciplinas; los primeros en gestión, liderazgo, trabajo en equipo,… y los segundos en técnicas deportivas, habilidades sociales,..

- Progresar en la democratización y transparencia de las organizaciones y su funcionamiento.

  Con la creación de un registro municipal de entidades deportivas, impulsando la creación de estructuras organizativas y participativas de asociacionismo deportivo.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Contribuir a una financiación diversificada y estable para evitar la dependencia permanente de la subvención pública.

  Entendemos que las subvenciones públicas, son un escollo importante en la crisis económica generada, y que en general, se han utilizado mal sin un control adecuado de las mismas, suponiendo una importante carga para el gasto público.

  Las subvenciones, deben ser otorgadas, pero a la vez, deben ser bien fiscalizadas en su uso.

- Participar con los servicios y recursos públicos en el desarrollo de programas y actividades deportivas organizadas por las entidades.

  Para ello, el municipio cederá el uso de instalaciones deportivas municipales de forma puntual o permanente para el entrenamiento, competiciones de equipos y desarrollo de escuelas deportivas.

  El Ayuntamiento también presta asistencia y cobertura en el desarrollo de programas o eventos deportivos fundamentalmente con la asignación de recursos humanos y materiales, como p.ejemplo, en la multitud de carreras urbanas que surcan nuestras calles.

En resumen, los municipios necesitan un tejido social organizado y competente, que trabaje con eficiencia y eficacia para alcanzar unos niveles mayores de calidad y al menor coste posible.

En este nuevo marco de gestión en tiempo de crisis, es necesario buscar y trabajar en factores sostenibles en el tiempo y que aporten continuidad en la calidad del servicio que se presta. Estos factores son: las personas, los medios, los valores, las tecnologías y la comunicación.

Debemos trabajar para cambiar. Debemos saber hacia dónde vamos, qué somos y para qué servimos. En esta línea, citamos a Revuelta & Correal (2011), que hablando sobre deporte público, transcriben fielmente la realidad que tenemos, y que se ha instalado en nuestra sociedad. Una realidad que viene para quedarse mucho tiempo. Quien no lo quiera ver así, tiene y tendrá un problema porque "no se puede pretender solucionar nuevas situaciones con viejas recetas".

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Entre estos factores para el éxito de los equipos y de cualquier organización, es fundamental la comunicación como elemento conciliador y eliminador de barreras, que sirva para manejar la diversidad y la complejidad del deporte de ámbito local.

Se trata de armonizar los intereses, a veces contradictorios de los usuarios, de los empleados y de la sociedad en general. Se requieren valores como la empatía, para saber situarse en el lugar del usuario, saber manejar la diversidad y ganarse la fidelidad del cliente.

En este sentido, es muy importante contar dentro de la organización con personas suficientemente formadas para desarrollar un compromiso de calidad día a día con los usuarios. Podemos comprobar en multitud de ocasiones, que hay actitudes que alejan a los clientes de distintos servicios, y si vamos buscando la fidelización de los usuarios al centro deportivo, y el liderazgo de los servicios municipales ante la feroz competencia, sólo podremos conseguirlo con un personal suficientemente formado en habilidades, comprometido con la organización, que aumenten la motivación y autoestima de los usuarios.

Para conseguir la satisfacción de los usuarios de nuestros centros deportivos, es básico que nuestro equipo esté adecuadamente informado de las necesidades de los clientes, se sientan motivados como parte de la organización, se sientan comprometidos con ella y puedan dar un servicio de calidad, que redundará en el beneficio de todos.

Por tanto para mejorar la capacidad y el compromiso que contribuyan al liderazgo de la organización, creemos necesario la potenciación de la formación de las personas en función de las necesidades, tanto personales como organizativas.

Creemos que el gestor del futuro de los servicios deportivos, debe tener unas competencias básicas (liderazgo) dentro de la organización. Además debe formar un auténtico grupo para la organización y la planificación, fomentando el trabajo en equipo, ya que el gestor debe delegar determinados apartados de sus múltiples funciones.

Entendemos que para tomar decisiones adecuadas, la organización debe pensar en los ciudadanos y usuarios de los centros. Para el gestor es sumamente importante

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

contar con el personal de la organización para la planificación, porque este personal es el que realmente conoce las necesidades y demandas de los usuarios/clientes.

Para dirigir estas organizaciones de servicio público creemos que es básico:

- Fomentar las relaciones interpersonales, generando confianza entre los trabajadores y la dirección con el fin de crear sinergias.
- Reuniones eficaces, con objetivos claros y asignación de tareas.
- Buena comunicación y credibilidad por parte del órgano directivo.
- Creatividad, innovación y flexibilidad, siempre con argumentos que potencien las decisiones.

Resumiendo, para dirigir en tiempos adversos se necesitan personas con actitud abierta a los cambios, perseverantes, experimentadas y capacitadas en la resolución de problemas y detección de oportunidades.

Los gestores son los encargados de dar respuesta a las distintas realidades y demandas, adaptándose a las posibilidades y a las exigencias de nuestros usuarios de la manera más eficaz.

Las bases organizativas de los centros deportivos están basadas en las demandas de los usuarios. Estos centros lo conforman equipos de trabajo y entre sus funciones, se encuentran la elaboración de programas para obtener la satisfacción de los usuarios y por ende la fidelización de los mismos.

Vamos a explicarlo de forma gráfica (Figura.2)

Figura 2. Factores que influyen sobre la satisfacción de usuarios y fidelización. Elaboración propia

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CAPÍTULO 4

EL GESTOR DEPORTIVO

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.1 Concepto
4.2 Funciones del gestor deportivo
4.3 Los recursos humanos como factores en el éxito de la organización
4.3.1 Trabajo en equipo
4.3.2 Liderazgo

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.1 Concepto

Las múltiples facetas del deporte que hemos descrito anteriormente, tanto desde el ámbito puramente social al ámbito de calidad de vida a través de la salud y el bienestar, conlleva una demanda de instalaciones y una cartera de servicios amplia, convirtiéndose el municipio en una "industria de servicios" hacia el ciudadano.

Los gestores deportivos, deben interpretar estas claves en el desarrollo de su rol, sabiendo extraer estrategias adecuadas en orden a la eficiencia socio-económica y viabilidad de la organización frente a este mercado tan dinámico (Celma, 2007) y cambiante.

Por tanto entendemos que, el gestor deportivo debe ser alguien con diferentes capacidades que le permitan tener el conocimiento y la confianza al gestionar, que transmita de una forma serena, esa confianza al resto para que la creatividad sea, una seña de identidad de la organización, y que además conozca el mundo del deporte.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.2 Funciones del gestor deportivo

En 1987, el Comité del Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa (C.D.D.S.) estableció que la formación básica que debía poseer el gestor podrían ser la de profesor de educación física, economista, ingeniero, etc., pero necesitado de conocimientos específicos relativos al deporte, y en concreto:

a) Administración, organización, legislación y economía financiera.
b) Dinámica de grupos, sociología aplicada, marketing y relaciones públicas.
c) Nuevas tecnologías, como proceso de datos estadísticos.
d) Capacitado para la toma de decisiones y alcanzar los objetivos fijados.
e) Competencias en materia de encuadramiento del personal (trabajo en equipo).

Así mismo este Comité consideró, que el gestor deportivo debe tener unas cualidades personales mínimas para el desempeño: capacidad para dirigir, diplomacia, flexibilidad, capacidad para delegar funciones, carácter comunicativo, dinamismo, creatividad, capacidad de autocrítica, previsión y saber hacerse respetar.

Compartimos con el C.D.D.S. y entendemos que, el gestor deportivo debe ser una persona convenientemente formada en habilidades sociales, con la capacidad de liderar y trabajar en equipo, con motivación para emprender, dedicada al ejercicio de su profesión mediante la realización de funciones propias de la gestión, aplicadas al deporte.

Como indicábamos en el capítulo anterior, los gestores deben dar respuesta a diferentes realidades y demandas, adaptarse a las posibilidades reales y a las demandas de los usuarios. Es decir, deben gestionar eficazmente.

Por tanto, consideramos que es responsabilidad del equipo de trabajo del gestor (todos los recursos humanos de los que dispone, tanto personal administrativo, técnicos de actividades, técnicos deportivos, etc.), la ética e implementación de valores en los

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

distintos usuarios de los centros deportivos y especialmente entre los más jóvenes; aunque la educación y el civismo es educable a todas las edades, y a todos los niveles sociales.

Continuando con Mestre (2013) consideramos, que hay unos elementos básicos en los que se sustenta la gestión. Siguiendo el hilo del capítulo 3, donde analizamos unos ítems de forma detallada, vamos a volver a analizar esos mismos elementos pero vistos desde el prisma del gestor deportivo. Recordamos que los elementos eran los siguientes:

a) Las necesidades y aspiraciones deportivas de la población (perfil socio-demográfico)

El gestor debe conocer y poseer, los datos más novedosos en cuanto a los hábitos deportivos de los ciudadanos, de su área de influencia para su análisis e interpretación. Hay una serie de variables, que determinan las necesidades y demandas de actividad física de la población. Entre ellas, destacamos el porcentaje de practicantes deportivos de su área, porcentaje de utilización de los centros deportivos de su área de influencia, demandas de los ciudadanos, género, edad, nivel de estudios, nivel socioeconómico, satisfacción de los usuarios de los centros deportivos de los que depende su gestión.

Todas estas realidades sociales, deben ser conocidas por el gestor, para saber buscar las fórmulas para convertir la actividad física en un hábito cotidiano de la población, y fidelizar usuarios a las instalaciones deportivas.

b) La legislación deportiva y no deportiva aplicada al deporte

La relación de leyes deportivas ó generales relacionadas con la actividad física y que afecten al desarrollo de la actividad deportiva siempre dentro del marco legal de la Constitución Española, que afectan tanto a nivel nacional, autonómico y municipal.

c) Las organizaciones deportivas y sus responsables.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En el ámbito municipal, los gestores y técnicos deportivos deben estar especialmente cualificados y formados para que la organización pueda funcionar de manera conveniente y competente, para la obtención de resultados basados en la eficiencia y eficacia.

d) La planificación como método de trabajo.

Para alcanzar un buen nivel de gestión, hay que trabajar de forma organizada, con una buena planificación que dirija y oriente al equipo de trabajo como preparación de futuro.

Esta planificación debe ser llevada por el gestor deportivo en base a:

- Las necesidades sociales de la actividad física.
- El diagnóstico socio-deportivo llevado a cabo.
- Los proyectos deportivos del municipio.
- Establecimiento de planes deportivos en función de la finalidad de los mismos y de los recursos disponibles.
- Programas de aplicación.
- Ejecución de programas a través de los proyectos.
- Evaluación de los resultados deportivos, sociales, educativos y de gestión deportiva como final del proceso y comienzo del siguiente.

e) Los recursos económicos (presupuestos)

Los presupuestos están regulados y estructurados por la legislación vigente tanto de ámbito nacional, autonómico y municipal. En esta época de crisis, los recursos económicos prácticamente están bajo mínimos. La Administración Pública, tiene que priorizar los gastos en épocas de carencias, por lo que, los gerentes de centros deportivos, son los encargados de buscar soluciones buscando la imaginación para encontrar fórmulas que reduzcan los costes, sin dejar de dar prestaciones a los usuarios.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

f) Los programas deportivos

Es misión del gestor deportivo, proporcionar a los ciudadanos los programas deportivos más solicitados y ajustados a la realidad de acuerdo al carácter de la organización, y siempre dirigidos por un personal técnico cualificado

g) Las instalaciones deportivas

El mantenimiento de las instalaciones deportivas construidas en las dos últimas décadas es una de las principales funciones del gestor deportivo.

Las instalaciones que se deterioran por el uso y el paso de los años, así como la adecuación de las mismas al desarrollo cambiante de las distintas actividades físicas, y la escasez de presupuesto ante las posibles modificaciones de las infraestructuras que se vuelven obsoletas, conforman un auténtico galimatías de difícil resolución. Es por ello, tan importante conocer la satisfacción de los usuarios de los centros deportivos de forma sistemática, para conocer las deficiencias en sus inicios, conocer las nuevas tendencias y demandas de los usuarios, e intentar fidelizar a los usuarios de los centros deportivos municipales.

h) Los técnicos deportivos

La elección debe corresponder al gestor, como parte de sus funciones y como elemento clave de los Recursos Humanos (RRHH) de los centros deportivos.

Con la cantidad de personas que se forman diariamente en las distintas escuelas en Educación Física en sus distintas ramas, es imprescindible disponer de personal técnicamente cualificado para el desarrollo de las actividades físicas en los centros deportivos.

Los técnicos deportivos tienen una misión fundamental en el desarrollo de su trabajo, y está ampliamente ligado a la fidelización de los usuarios al centro.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

i) La ética y los valores del deporte

Una de las funciones principales de los gestores es generar hábitos saludables, sólidos y perdurables en la población, e inculcar los valores intrínsecos del deporte como son el esfuerzo, la disciplina, el respeto, la tolerancia, etc.

Siguiendo a Mestre (2013): La responsabilidad de crear y favorecer una práctica físico-deportiva éticamente saludable compete a todos los estamentos implicados en ella y de una manera especial en el gestor deportivo que debe diseñar planes específicos para su aplicación y logro.

Por tanto, consideramos que es responsabilidad del equipo de trabajo del gestor la ética e implementación de valores en los distintos usuarios de los centros deportivos.

j) El medio ambiente y su protección

Como decíamos en un capítulo anterior, el respeto al medio ambiente es una tarea integrada en los organismos deportivos entre ellos el Movimiento Olímpico donde el COI desde 1991 incluye un párrafo en la Regla 2 de la Carta Olímpica donde invita a sensibilizar e incorporar el desarrollo de la práctica deportiva en un ámbito sostenible medioambiental

En referencia a los gestores deportivos, éstos deben poner su empeño en el respeto medioambiental y el desarrollo sostenible de sus actuaciones en el mantenimiento de infraestructuras y equipamientos deportivos.

La conservación del medio ambiente, corresponde individualmente a todos, pero en el caso del deporte, tiene una correspondencia más directa en cuanto que uno de sus fines, es la salud y la calidad de vida.

k) La calidad

Como indicábamos en capítulos anteriores, hablar de calidad de los servicios deportivos municipales significa prestar las más altas cotas de satisfacción de

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

usuarios. Y la ética está también presente, en un concepto tan implantado como es la gestión de la calidad. Por tanto, la calidad, es un auténtico reto para el gestor deportivo.

El ciudadano, ya no se conforma con que exista un centro deportivo para ejercer su actividad física en sus ratos de ocio, sino que además exige que dicho centro cumpla con determinados estándares de calidad en torno al servicio que recibe (personal, instalaciones, equipamientos deportivos, calidad limpieza, etc).

A este nivel de exigencia, los Ayuntamientos y por ende los gestores deportivos de los centros se plantean dos cuestiones: o bien, el Ayuntamiento desarrolla por sí mismo las capacidades necesarias para satisfacer estas necesidades y expectativas de los usuarios, ó bien, externaliza parte de la prestación de este servicio. He ahí la cuestión.

Podemos comprobar la complejidad del puesto del gestor deportivo que con la escasez de recursos económicos actuales, debe organizar, evaluar, planificar a medio y largo plazo, favorecer la práctica deportiva, gestionar los recursos adecuadamente, liderar el equipo de trabajo, preservar la conservación del medio ambiente, satisfacer las necesidades de los usuarios, dar un servicio de calidad, etc.

La característica principal del nuevo escenario donde se mueve el gestor debido a la crisis económica, obliga a éstos a cuestionar la validez de los modelos de gestión que han funcionado en mayor o menor medida hasta ahora.

Como bien explica Celma (2008), en este contexto, escoger el modelo de gestión de un sistema deportivo o de un equipamiento municipal no es un hecho trivial, y por tanto debe ser asumido con toda la trascendencia, dada la repercusión que su adopción puede tener para el futuro servicio. Escoger un tipo de modelo, deberá perseguir, diversos cumplimientos como la satisfacción del usuario, la adecuada administración de los recursos municipales en correspondencia a sus necesidades y la preservación de su misión pública.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.3 Los recursos humanos como factores de éxito en la organización

La planificación, la estructura y la organización de los RRHH es el activo más valioso de cualquier organización o empresa. Conjuntar los objetivos, gestionando el talento, mejorando el trabajo grupal junto al liderazgo de la dirección son elementos claves para que la organización funcione.

Vamos a intentar explicar dos factores tan importantes en la gestión como son el trabajo en equipo y el liderazgo.

4.3.1 Trabajo en equipo

El cambio de estructura de las organizaciones en la sociedad actual, impacta de alguna manera en la forma de trabajar. Actualmente, se requiere y se fomenta trabajar en colaboración con el resto del grupo. Esto es debido a la complejidad de situaciones que se plantean en cualquier tipo de organización, a trabajar por objetivos, que normalmente son comunes al grupo, para conseguir unos determinados resultados.

Para conseguir estos efectos, hay que llevar a cabo una serie de tareas y distintos procesos que, no se pueden hacer de forma individual, sino más bien, es necesaria la cooperación entre los miembros de la organización para que el engranaje funcione.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Trabajar en equipo no es nada fácil. Es más, existen multitud de equipos en cualquier sector de la sociedad: equipo médico, claustro de profesores, bufete de abogados, cualquier empresa o administración pública, un equipo de cualquier disciplina deportiva,…, pero muy pocos funcionan bien. Y si un equipo funciona, es una ventaja competitiva importante (Rousseau, Aubé & Savole, 2006), por tanto consideramos que es muy importante unir sentimientos además de técnicas para hacer un equipo competitivo. El éxito de un equipo no está en las cualidades técnicas de sus integrantes, sino en sus cualidades personales (Imbroda, 2004).

En la actualidad, debido a la gran importancia que se le está dando al trabajo grupal, se están modificando los hábitos de trabajo en las organizaciones, tanto privadas como públicas, estimulando a la participación y la comunicación entre ellos, generando una mejora y un incremento de calidad en las organizaciones (Cohen & Batley, 1997; Ellis et al.2005).

Esta nueva fórmula de trabajo se inicia en los años ochenta, es estudiada por numerosos investigadores, que sitúan su punto ascendente en la década de los noventa. Así, algunos autores como Cohen (1997) afirma que, en el año 1993 aumentó un 60 % la incorporación de equipos a las organizaciones, y auguró que en el año 1997, el 82 % de empresas con más de 100 trabajadores trabajarían en equipo. Mientras Kayers et al. (2005) afirman que las empresas con más de 100 trabajadores (supone el 80 % los que trabajan), de alguna manera lo hacen en equipo y constatan que en 1993, el 91% de las empresas estadounidenses, ya utilizaban algún tipo de equipo para resolver problemas.

Por tanto, podemos comprobar que trabajar en equipo además de no ser fácil, es un proceso complejo. Y es complejo porque el equipo debe ser dinámico y adaptarse a las circunstancias presentes y venideras en un sistema multinivel (Hackman, 1987). Este sistema tiene en cuenta al individuo, al equipo y a la organización.

Los equipos no surgen de manera espontánea, sino que es una manera de trabajar que aparecen en contextos determinados, se desarrollan a partir de la actuación recíproca de cada uno de sus miembros dentro de un entorno y un tiempo y se adaptan a demandas circunstanciales más relevantes (Kozlowski & Ilgen, 2006). Este modelo

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

define los elementos necesarios para que un grupo de personas puedan trabajar en cooperación, incluyendo aspectos cognitivos, afectivos y de comportamientos (Cohen et al, 1997; Kozlowski & Ilgen, 2006; Rousseau et al, 2008).

Trabajar en equipo requiere una serie de habilidades, conocimientos, actitudes y la voluntad para conjuntar intereses, que hagan posible el funcionamiento del equipo. Este funcionamiento requiere la competencia de todos y cada uno para el desarrollo de los procesos e interacción dirigido a la consecución de resultados.

Algunos autores como Sarasola (2000) & Allen (2006), consideran la competencia como una combinación de saberes, técnicas, actitudes, dispositivos y comportamientos orientados hacia la actividad profesional. Bunk (1994) propone cuatro clases de competencias: técnicas (saber), metodológicas (saber hacer), personales (saber ser) y sociales (saber participar).

Como hemos referido anteriormente, son múltiples las investigaciones sobre trabajo en equipo según la bibliografía revisada para este estudio. Cada una de las investigaciones constata diferentes perspectivas y ángulos de estudio para definir un marco conceptual único. Pero, prácticamente ha sido imposible, que los investigadores lleguen a un determinado modelo de la competencia de trabajo en equipo.

Por eso, queremos citar a los autores sobre el estudio de los modelos competenciales más significativos como son:

- Stevens & Campion (1994) que analizaron el sistema de conocimientos, habilidades y capacidades. Centraron su estudio en las habilidades personales, porque éstas pueden influenciar más en la gestión del equipo.
  Su estudio estuvo basado en los requisitos o necesidades que tenían los componentes del grupo para poder trabajar en equipo de una manera eficaz. Obvian los aspectos técnicos de la competencia para el trabajo.

- Cannon-Bowers et al. (1995) quisieron llegar a un consenso para determinar las etiquetas de las dimensiones de la competencia. Su estudio estuvo basado en el

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

trabajo como factor multidimensional y consideraron que la naturaleza del equipo es diferente según el entorno.

- Baker et al. (2005) presentaron un modelo de trabajo basado en los dos modelos anteriormente citados y donde aparecen una serie de determinaciones competenciales como son la adaptabilidad, la flexibilidad, habilidades en las relaciones interpersonales,.. que configuran el núcleo del trabajo en equipo.

- Rousseau et al. (2006) realizaron una síntesis sobre las aproximaciones teóricas existentes sobre trabajo en equipo eficaz. Esta revisión, constituyó un marco conceptual, donde se integran las discrepancias existentes en la competencia de trabajo en equipo, considerando que éstas sirven para estudiar los comportamientos reactivos de los miembros del equipo y facilitan la actividad colectiva.

Después de la revisión bibliográfica se establecen seis dimensiones de la competencia en equipo que detallamos a continuación:

- Dimensión de planificación del equipo: entre los que se consideran el conocimiento de la misión, los objetivos y la asignación de roles.

- Dimensión de coordinación/cooperación considerando la sincronización entre los miembros del equipo como un pilar básico.

- Dimensión de comunicación, considerada como indispensable en el grupo para alcanzar las metas, pudiendo aportar que sin la comunicación, es impensable trabajar en equipo.

- Dimensión de seguimiento y feedback, donde se consideran la evaluación de comportamientos y seguimientos, así como la evaluación del trabajo grupal.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Dimensión de resolución de conflictos y problemas colaborativos dentro del grupo.

- Dimensión de ajuste del equipo, donde se trabajan los aspectos de apoyo, orientación dentro del equipo y una palabra clave como es la innovación.

Posteriormente a estos cuatro modelos que de manera resumida hemos referenciado, han aparecido otros modelos. Desde el año 2006 al 2010 hay registradas hasta nueve investigaciones nuevas sobre la competencia de trabajo en equipo. La mayoría de estas investigaciones se basan en los modelos anteriormente reseñados de Stevens & Campion (1994), Cannon-Bowers et al. (1995) & Baker et al. (2005). La definición que los autores de las investigaciones, conceden al término competencias, son muy parecidos en su concepción, pero crean categorías diferentes de la misma. Reseñamos algunas de estas investigaciones por orden cronológico:

El primer estudio es de Baker et al. (2006) que da forma a la competencia, integrando liderazgo, apoyo, adaptación, comunicación, orientación colectiva y confianza mutua.

A continuación fue Leggat (2007) la divide en cuatro categorías: habilidades, conocimientos, aspectos y motivos. Y cada categoría la subdivide en apartados, integrando liderazgo en las habilidades, objetivos y estrategias de comunicación en los conocimientos, el respeto y la cooperación en los aspectos y compromiso, calidad de los resultados y trabajo colaborativo en entre los motivos.

Chakraborti et al. (2008) basan sus estudios en los estudios de Baker et al. (2006), con una sola categoría donde incluyen liderazgo, feedback, orientación del equipo, comunicación, confianza y colaboración. Muy similar a la investigación desarrollada por Cortez et al. (2008) donde en una sola categoría incluye todos los parámetros de la competencia.

Fernández et al. (2008) construyen la competencia con cinco categorías fundamentales desde la perspectiva individual. En estas categorías se encuadran: la planificación de estrategias, la supervisión y coordinación a través de los objetivos, la reflexión a través del feedback, los factores interpersonales en la eficacia del grupo y

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

resolución de conflictos dentro del mismo, y el liderazgo como mecanismo y comunicación dentro del grupo.

Lerner et al. (2009) centra su investigación sobre el feedback, la comunicación dentro del grupo, la colaboración y la supervisión de la actuación.

Las investigaciones de Humphrey et al. (2010), que estructuran la competencia en tres dimensiones que definen como comportamental, donde mide la calidad y la cantidad de la actuación y la consecución de objetivos; la dimensión afectiva donde incluye la satisfacción del equipo, la cohesión y la identificación del equipo; y la dimensión cognitiva donde valora la innovación, el potencial y el aprendizaje.

Y para finalizar este repaso por las estructuras de la competencia, citaremos a Weaver et al. (2010), que dividen la competencia en actitudes (incluye la confianza entre los miembros del grupo y eficacia colectiva), comportamientos (comunicación dentro del equipo, liderazgo, gestión de conflictos), y cognición (compartir modelos y dar estrategias).

Hemos podido comprobar que pese a las múltiples investigaciones realizadas y las que se siguen realizando, la competencia de trabajo en equipo es compleja y hay discrepancia entre los autores consultados. Todos tienen puntos en común y para intentar unificar los conceptos compartimos con Torrelles (2011), que la competencia de trabajo de equipo supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.

Consideramos fundamental la aportación de este autor porque manifiesta de forma práctica y entendible la teoría, con una serie de dimensiones que fortalecen su visión. Estas dimensiones son: la identidad a través de la vinculación individual y colectiva de todos los integrantes del equipo, además del compromiso e implicación en la actividad; la comunicación entre los miembros del grupo para posibilitar un funcionamiento óptimo; la ejecución donde se ponen en práctica las estrategias marcadas para la consecución de objetivos; y los procesos de ajuste para la resolución de conflictos y la mejora de la eficacia grupal.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Hemos teorizado sobre el constructo de trabajo en equipo, pero una cosa es la teoría y otra muy distinta la práctica y el día a día. Entendemos para finalizar este apartado que para trabajar en equipo se requieren una serie de habilidades, conocimientos, actitudes y sobre todo la voluntad de que éste funcione. Requiere, la competencia de todos y cada uno de sus miembros para el desarrollo de los procesos, dirigido a la consecución de resultados. Consideramos que unir sentimientos es la esencia de un equipo. Los equipos unen técnicas, pero no sienten, y si no sienten, no transmiten emociones, y si no emocionan, difícilmente alcanzarán superar retos.

Recordemos que a principios de la década de los noventa, cuando se empezó a leer en las páginas color salmón de los diarios nacionales que salían en domingo, esas páginas dedicadas a economía, llenas de números, llamaban la atención cómo empezó a irrumpir la palabra humano. "Lo más importante en una empresa es el elemento humano", "el capital humano como estandarte de una organización", "el departamento de recursos humanos". No debieron ser muy humanas las empresas y organizaciones varias anteriormente, cuando tuvieron que introducir ese término casi a empujones. Eran mensajes que se empezaron a colar en el frío mundo de los números. La palabra humano como respuesta a unos nuevos tiempos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.3.2 Liderazgo

Como hemos visto en el apartado anterior, centrado en trabajo en equipo, podemos decir que en las investigaciones realizadas sobre este tema, hay actitudes y habilidades en las que coinciden todos los autores y una, que nos parece fundamental, es el liderazgo.

El liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y para las organizaciones de las que forman parte.

John Kotter, conferenciante sobre Liderazgo y cambio, manifestó en una visita en España que "no se pueden dirigir organizaciones del siglo XXI con estructuras del siglo XX y con directivos del siglo XIX" y que del 100% de las personas que están en puestos ejecutivos, sólo el 20% tiene madera de líder.

El liderazgo debe responder con eficacia a las nuevas necesidades de las organizaciones, como pueden ser la innovación, la diversidad cultural, el trabajo basado en el conocimiento, la comunicación y los equipos de trabajo. Estos últimos, tienen un papel fundamental en las organizaciones y el liderazgo una función esencial para la efectividad de esos equipos (Judge & Piccolo, 2004; O`Reilly, Caldwell, Chatman & Self, 2010).

Actualmente las organizaciones por sus características y su diversidad suponen un importante caldo de cultivo para el estudio de los modelos de liderazgo (García Saiz, 2010). En concreto, la globalización, las nuevas tecnologías, la comunicación, los cambios económicos y sociales plantean a las organizaciones a nuevos roles y funciones del liderazgo (Burke & Cooper, 2006).

La necesidad de afrontar nuevos retos en un mundo globalizado, exige a los líderes, aceptar el papel complejo que supone, compaginar la continuidad con la innovación, con una base sólida de valores sociales, principios éticos y en el ejercicio de una posición integradora en equipos multiprofesionales.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Por tanto, el concepto tradicional de liderazgo basado en la autoridad, focalizados en una única persona, basados en los intercambios entre sus subordinados o seguidores, hoy en día están obsoletos.

En contraposición de este tipo de liderazgo tradicional, aparecen nuevos modelos mucho más dinámicos y acordes a la realidad. Así, aparecen otros tipos de liderazgo como son el modelo transformacional que se relaciona positivamente con distintas variables individuales del líder (ética, gestión emocional, creación de conocimiento, etc.), así como con resultados a nivel de la organización (mayor rendimiento y mayor satisfacción del equipo).

En los últimos años ha aumentado el interés por el estudio de la relación entre liderazgo y ética (Simola, Barling & Turner, 2010), el liderazgo transcultural (Chocar, Brodbeck & House, 2007) y el liderazgo global (Heames & Harvey, 2006).

Podemos comprobar, cómo la investigación sobre liderazgo está en plena ebullición y son muchos los autores los que investigan y aportan sobre este concepto tan dinámico. Los líderes de ayer, no son los líderes de hoy. Los de hoy, no serán los del mañana (Imbroda, 2013).

A medida que ha aumentado la presencia de los equipos en las organizaciones, interesa conocer el impacto del liderazgo sobre el rendimiento del equipo. Por ello, para nuestro trabajo, vamos a centrarnos en el liderazgo de equipo.

El liderazgo de equipo puede entenderse de dos formas diferentes (Day, Gron & Salas, 2004). En primer lugar se entendería el liderazgo como aquellos atributos (habilidades y conductas) que aportan los miembros al equipo como por ejemplo el carisma, integridad, etc. que influyen en los procesos y en el rendimiento del equipo. En segundo lugar se entendería como resultado de los procesos de equipo (aprendizaje grupal) que facilita la adaptación y el rendimiento del equipo de trabajo en las diferentes etapas del desarrollo. Ambos enfoques son esenciales para comprender el liderazgo en un equipo.

Es necesario que los equipos posean los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, siendo el líder con sus actuaciones de

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

planificación, motivación, organización, comunicación, etc., el que ayude a conseguir las metas objetivo del trabajo del grupo.

Entre las nuevas tendencias o modelos de liderazgo en equipos, mencionaremos las siguientes:

- Modelo de Hackman & Wageman (2005), sobre coaching de equipo que indica cómo los líderes, pueden influir sobre el aprendizaje y el desarrollo del equipo, aportando distintas funciones en cada etapa de trabajo, realizando al principio unas funciones motivadoras para familiarizarse con el grupo, posteriormente funciones consultivas de estrategias para llevar a cabo las tareas y en una última fase funciones educativas con el fin de hacer reflexionar al equipo.

- Modelo de Zaccaro, Heinen & Shuffler (2009) que basan el liderazgo en equipo en la conectividad, integración y coherencia entre los miembros del mismo. El rol fundamental del líder lo realiza a través de actividades de coaching, desarrollando la capacidad y pericia de los miembros del equipo, además de la dirección y gestión propias del liderazgo.

- Modelo de Kozowski, Watola, Jensen, Kim & Botero (2009) ó modelo adaptativo, flexible y fluido, que se adapta a las contingencias de las cargas de trabajo, las competencias de los miembros del equipo y las relaciones entre ellos. El rol de líder puede rotar entre los miembros del equipo en función de las circunstancias, creando un liderazgo distribuido.

- Modelo de Morgueson, Scott & Karam (2010) que proponen un modelo con dos dimensiones generales: liderazgo interno vs. externo y liderazgo formal compartido. Además identifican dos fases de desarrollo de los equipos, la primera una fase de transición donde se define la misión, establecer metas, planificar, organizar, desarrollar al equipo y proveer retroalimentación; la segunda fase llamada de acción donde la labor del líder es supervisar, gestionar los límites, establecer retos, realizar la tarea, solucionar problemas,

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

proveer recursos, alentar la autogestión y promover un clima de apoyo social.

Las situaciones actuales, caracterizadas por su ambigüedad y complejidad, hacen difícil que un líder pueda desempeñar con éxito todas las funciones propias del liderazgo, por lo que de alguna manera el líder debe ejercer un liderazgo compartido, definiéndolo como el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas de equipo, de la organización o de ambos (Pearce & Conger, 2003).

Se ha observado que el liderato compartido es más efectivo cuanto más complejo es el desarrollo de la tarea de los equipos, como puede ser la toma de decisiones, e igualmente mejora los procesos grupales como la colaboración la cooperación y la coordinación (Yeatls & Hyten, 1998). En cuanto a la efectividad del equipo se han encontrado relaciones positivas entre el liderazgo compartido y la eficacia de la tarea en determinados contextos como la alta dirección, organizaciones sin ánimo de lucro, etc. (Carson et al., 2007).

Por tanto, el nuevo contexto socio-económico y los retos a los que se enfrentan las organizaciones, requieren una profunda reflexión sobre el estilo de liderazgo de los que las componen. Es necesario ampliar el catálogo de modelos existentes, basados en las investigaciones, y que permitan aparcar ese modelo obsoleto de autoritarismo, por unos más acordes a la realidad que se ha instalado en nuestra sociedad. Se necesitan líderes flexibles, con formación suficiente, con capacidad de dialogar y comunicar, con habilidades sociales, capaces de dirigir las organizaciones, tomando responsabilidades y aceptando los errores cuando estos se produzcan.

En este contexto, podemos encontrar a los gestores deportivos, que como decíamos anteriormente, uno de sus valores debe ser el liderazgo, para poder gestionar tanto los recursos económicos, materiales y humanos de su organización.

Entendemos y compartimos con Celma (2004) que el nuevo rol del gestor deportivo debe sustentarse en una evolución que sobrepasa la labor estrictamente técnica en orden a conseguir una dimensión directiva ó de liderazgo. Así el autor, establece las diferencias de estilo para dirigir, que podemos ver gráficamente a

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

continuación (Tabla 8) y que diferencia el liderazgo tradicional de las nuevas formas de liderar.

TABLA 8. Diferencias entre estilos de dirección (Celma, 2004)

Diferencias de estilo para dirigir	
Gestor	Directivo-líder
Mantiene	Crea-transforma
Manda un grupo	Conduce un equipo
Gestiona lo técnico	Desarrolla el cambio
Controla	Innova
Estructurado y rígido	Flexible e imaginativo
Metodológico	Delegativo
Analítico	Visionario

Sin pretender entrar en profundidad, sobre cuestiones de liderazgo y de trabajo en equipo, si al menos, hacer algún tipo de referencia, puesto que, la labor del gestor no es exclusivamente gestionar una serie de recursos materiales ó económicos, que hagan posible el mejor desarrollo de esas condiciones, sino que, también debe tener un componente muy importante a la hora de liderar, o que el equipo que esté bajo su responsabilidad, tenga las cualidades para desarrollar todos los proyectos y todas las ideas que se puedan plantear.

Insistimos, tratamos de aportar algunas cuestiones, cuestiones sobre estos temas fundamentales que hacen posible que la gestión sea mucho más integral y mucho más completa.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CAPÍTULO 5

LA FORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTIVA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5.1 Evolución histórica
5.2 Funciones y competencias
5.3 Marco legislativo

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5.1 Evolución histórica

Como hemos apreciado en capítulos anteriores, la práctica de la actividad física y deportiva en cualquiera de sus manifestaciones, desempeña importantes funciones sociales al servicio de una mejor educación y salud, como medio de integración social, así como valores éticos y morales, entre ellos los ecológicos que contribuyen al bienestar social (Ferrando & Lagardera, 2001).

Los profesionales de la Actividad Física y el Deporte (Campos, 1998) consideran al ser humano de forma integral (incluyen aspectos cognitivos, afectivos, sociales y motores), teniendo como objetivo principal desarrollar su salud y educarle de una forma adecuada. Sin embargo, toda esta potencialidad se puede malograr y generar problemas si no se crea un entorno económico y jurídico adecuado para que se mantengan los beneficios sociales e individuales de la actividad deportiva.

Estos profesionales deportivos deben estar formados de manera específica sobre la materia, porque ellos son los que deben desarrollar las funciones específicas de dichas actividades. Además, deben estar cualificados para garantizar la realización adecuada de dichas funciones, la seguridad y los beneficios que genera la práctica físico deportiva a los ciudadanos.

En España los expertos de la actividad física/deportiva (técnicos deportivos) han estado vinculados, fundamentalmente a la aparición o desaparición de la asignatura de la Educación Física dentro del currículo escolar.

El campo laboral y profesional se amplía con la obligatoriedad y generalización de la Educación Física en el ámbito escolar, y la demanda de actividades en horarios extraescolares, la gestión del deporte en el ámbito municipal, etc.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Durante las dos últimas décadas, e incluido dentro de la dinámica deportiva de la población española, se conforma un nuevo panorama en la actividad física y deportiva, y sobre las titulaciones oficiales, para desarrollar este trabajo de monitorización.

Los profesionales de las titulaciones de actividad físico y deportiva han podido desarrollar su formación desde el ámbito universitario, ciclos formativos de formación profesional (grado superior y grado medio) y enseñanzas de régimen especial (nivel superior y medio).

La proliferación de titulaciones y diversificación de las mismas, junto a la demanda laboral, hace que surjan nuevos estudios sobre el tema.

Entre estos estudios de investigación, señalamos el realizado por Campos Izquierdo (2005), donde entre lo más destacable de sus resultados, señala que:

- Aproximadamente un 40% del personal que trabaja en centros deportivos no posee ninguna titulación.
- Los titulados ejercen cualquiera de las funciones del centro deportivo.
- Alrededor del 50 % de los titulados realizan funciones cualificadas a su titulación.

Todo ello significa que buena parte de los servicios de actividad física deportiva, que se genera por la necesidad de los usuarios, se puede convertir en perjuicio para la salud de los ciudadanos, si los técnicos no están formados adecuadamente.

Si entendemos que los técnicos, son el elemento básico y esencial para garantizar los servicios demandados y calidad apropiada, debemos hacer un análisis de los profesionales de la actividad física y deportiva de nuestros centros municipales.

Los técnicos deportivos se definen, según el Diccionario de Ciencias del Deporte (1992), como los directores de grupos deportivos, voluntarios o pagados a tiempo parcial, que se encargan de la animación de la actividad deportiva en el deporte de masas y en el de ocio, como formación de base en los niveles inferiores del deporte de competición. Lo esencial de la actividad del monitor general consiste en dirigir a grupos orientados hacia las actividades deportivas de ocio, mientras que el monitor especializado se dedica a la iniciación deportiva de grupos orientados hacia el deporte

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de masas en una disciplina determinada y a la iniciación sistemática al deporte de competición. Tanto el técnico general como el especializado deben ser capaces de aplicar conocimientos metodológicos y didácticos de la pedagogía deportiva moderna; deben basar sus decisiones en conocimientos de medicina y de psicología deportiva; deben ofrecer actividades deportivas adaptadas a las necesidades de ocio, aplicar los datos determinantes de la teoría del entrenamiento, realizar ofertas apropiadas a las necesidades particulares, etc.

En nuestro caso concreto, hemos basado el estudio en las los adultos que utilizan las instalaciones deportivas de gestión municipal, y que en su mayoría, acuden a los centros reseñados, como fórmula de mantenimiento de la actividad física y la salud. Por ese motivo, queremos plasmar el estudio sobre los técnicos deportivos centrados en éste mismo área de competencia.

5.2 Funciones y competencias

En el ámbito deportivo y de la actividad física de característica grupal, es fundamental, la capacitación de los técnicos deportivos, no sólo en habilidades motrices o físicas, sino también en habilidades sociales, educativas y en valores.

Los valores que se transmiten a través del deporte se fundamentan en base a la filosofía, formación inicial y permanente que reciben los individuos que en el futuro se convierten en titulados deportivos. Debemos entender, al técnico en actividades deportivas, como educador, al llevar a cabo un proceso formativo, independientemente de la edad de los sujetos a los que dirija en su actividad física.

Diversos autores coinciden en que el técnico deportivo, entrenador o monitor debe poseer una formación específica suficiente sobre la especialidad deportiva que

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

desarrollen (Tutko & Richards, 1989), pero además deben tener una serie de características externas al deporte para el desarrollo de su trabajo diario y educativo.

Entre estos autores que describen las características que deben investir a los técnicos deportivos, encontramos a Platonov (1988) que considera importante el conocimiento, las cualidades pedagógicas, entusiasmo y entrega en el trabajo; a Juventeny (1988) que cree necesario en los técnicos deportivos el conocimiento sobre programas y sesiones de trabajo, adaptando la actividad física a la progresión de los individuos; Dean (1989) que plantea al monitor como entrenador y educador en valores como la colaboración y el respeto; Martens et al. (1989) que hablan de conocimiento del deporte, motivación y empatía; Knop et al. (1991) hablan de la cooperación del técnico deportivo, respeto, autocontrol, flexibilidad, con motivación suficiente, observador, capacidad de evaluar, dirigir e instruir; y Siedentop (citado por Marino, 1991) que considera entre las características necesarias la dedicación a enseñar, la creación de un clima positivo, la organización adecuada del trabajo, saber programar actividades, determinar bien los objetivos y saber comunicar.

Compartimos con los autores, las características que deben conformar a los entrenadores ó técnicos deportivos por lo que consideramos que la formación es básica y obligatoria además de un reciclaje continuo a lo largo de su trayectoria profesional.

Bonet et al. (2004), en un interesante estudio de los técnicos deportivos, sobre competencias personales (entendidas como las actitudes y cualidades personales que permiten que un individuo destaque sobre otro con igual titulación), han tenido en cuenta el perfil profesional de los técnicos de la actividad física y el deporte. El profesional debe contar con una serie de valores y habilidades sociales, además de, estar capacitado para la escucha activa, para la valoración personalizada de los casos, diseñar entrenamientos, aplicar elementos relacionados con la nutrición, la actitud postural, los hábitos de vida saludable, y estar capacitado para la realización de valoraciones funcionales a sujetos. Su ámbito de actuación, estaría en relación con la promoción, prevención y prescripción de la actividad física para todos los grupos de población. Su actividad debería desarrollarse en centros de fitness y salud, clubes deportivos, entidades públicas, etc.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Las competencias esenciales detectadas por Bonet et al. (2004) en este ámbito son: capacidad de planificación, de toma de decisiones, de iniciativa, respeto de valores éticos, responsabilidad, confianza en sí mismo, autocontrol emocional y capacidad para establecer relaciones sociales.

Podemos apreciar, que los técnicos deportivos, requieren una formación importante en habilidades sociales para el cumplimiento de su trabajo; por lo que, creemos necesaria la formación permanente y el reciclaje continuo.

5.3 Marco legislativo

La mejor forma de garantizar adecuadamente la calidad de los centros, y velar por la calidad de vida de los usuarios, es la profesionalización de los técnicos y sus competencias. Y de alguna manera estas competencias vendrán definidas por la formación y cualificación de los mismos.

Podemos apreciarlo claramente en el artículo octavo de la Carta Europea del Deporte de 1975 que dice: "*En todo programa de desarrollo del deporte debe reconocerse como imprescindible un personal cualificado a todos los niveles de gestión administrativa, técnica, de promoción y entrenamiento."* En el artículo noveno de la Carta Europea del Deporte de 1992 cuando dice: *"Toda persona dedicada a la dirección o supervisión de actividades deportivas deberá poseer las cualificaciones necesarias, con especial atención a la seguridad y protección de la salud de las personas que tiene a su cargo".*

La existencia de los no titulados trabajando en esta función laboral de actividad física y deporte, junto a la realidad de diferentes tipos de titulados de actividad física y deportiva que trabajan con formación y cualificación muy diferentes, genera un

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

problema cada vez más grave, que debe ser solucionado en este sector, entendiendo como única estrategia, la articulación de un desarrollo legislativo y laboral, en la que se estipule que los distintos agentes contratantes de empleo, cumplan los mínimos requisitos de exigencia de titulación, y garanticen una jerarquía coherente donde las funciones superiores sean desempeñadas por los titulados de mayor cualificación y las condiciones laborales sean las correctas (Martínez del Castillo, 1991; Salvador, 1998; Blanco, 1998; Irurzun, 2001; Camps, 1990; Campos Izquierdo & Viaño, 1999; Palomar, 2000; Roca, 2000; Campos Izquierdo, 2003, 2004, 2006a). Y es importante como explica como Jiménez (2001), que habrá que tener presente la responsabilidad civil y penal, por intrusismo profesional, tanto de las personas que trabajan en esta función laboral sin la titulación adecuada, como la de las entidades que los amparan y eligen para desarrollar dichas funciones.

Por tanto podemos decir que la Administración Pública debe ser garante y cumplir con la legislación vigente además de contar con el soporte de la inspección por parte de las autoridades en actividad física y deportiva.

Con la importancia social que posee la actividad física en beneficio de la salud de los individuos, y la constante demanda de la misma, aún podemos encontrar con un porcentaje de personas que desarrollan funciones en dicha actividad, y no poseen, algunas de las diferentes titulaciones de actividad física y deportivas existentes en la actualidad. Por lo que es importante conocer la realidad de los centros deportivos en materia de formación.

Por otro lado, el informe del Consejo Superior de Deportes (CSD, 2007), sobre la necesidad de reforma de las enseñanzas y titulaciones deportivas, nos avisa, que la demanda se diversifica. Esta situación, está provocando en los últimos años, importantes desajustes entre las necesidades reales y capacitación de los profesionales. Estos desajustes, se relacionan por los cambios generales que han tenido lugar en España, parte de los cuales, se reflejan en los modelos y hábitos deportivos de los ciudadanos.

La Ley Orgánica 2/2006 de Educación, dispone en su Capítulo VIII que el Gobierno junto a las CCAA, establecerá las titulaciones correspondientes a los estudios deportivos y los aspectos básicos del currículo. La ley regula las enseñanzas deportivas

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

tomando como base las especialidades reconocidas por el CSD, y que tienen como finalidad preparar a los alumnos para la actividad profesional en relación con la especialidad deportiva, facilitando su adecuación a la vida laboral y el compromiso de mejorar la calidad y adaptarse a la realidad deportiva española.

Al respecto, el mismo CSD en el año 2007, crea el anteproyecto de Ley de Ordenación del Ejercicio Profesional de la Actividad Física y Deporte, donde se establecen las titulaciones de actividad física y deporte, y en base a sus decretos de formación, se orientan las competencias y actuaciones profesionales de cada una de las mismas. Este anteproyecto se aprobó, en el Consejo de Ministros del 27 de Febrero de 2007, y determina como objetivo, el desarrollo y ordenación de los profesionales, para garantizar las buenas prácticas, la salud y seguridad de los usuarios.

En Octubre de ese mismo año, en el Real Decreto 1363/2007 de 24 de dicho mes, se establece la ordenación general de las enseñanzas deportivas.

En su artículo 1, recoge la finalidad de esta ley que es: preparar a los alumnos para la actividad profesional en el sistema deportivo en relación con una modalidad o especialidad deportiva y facilitar la adaptación de los técnicos formados a la evolución del mundo laboral y deportivo y a la ciudadanía activa.

En el artículo 10, apartado 3 del anteproyecto de ley, se recoge que las funciones del técnico deportivo (en su especialidad deportiva) serán ejercidas por quienes ostenten el título de Técnico Deportivo (en su correspondiente modalidad deportiva) con presencia física personal, iniciarán y perfeccionarán la ejecución técnica y táctica de un deporte especifico a grupos de ciudadanos, así como conducirán, acompañarán y dirigirán entrenamientos y competiciones de deportistas y equipos de los procesos básicos, de iniciación y tecnificación, salvaguardando siempre la salud y el bienestar y calidad de vida de los deportistas".

Y en el mismo anteproyecto de ley, podemos encontrar:

DISPOSICIONES TRANSITORIAS (pendientes de propuestas de obligaciones jurídicas)

Primera.- Ejercicio profesional sin la titulación requerida en la Ley

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Segunda.- Implantación progresiva de las titulaciones en las funciones profesionales de entrenador deportivo y de técnicos deportivos

Tercera.- Habilitación

Cuarta.- Serán respetados los derechos laborales a aquellos profesionales que a la entrada en vigor de esta ley se encontrarán ejerciendo en este ámbito laboral sin estar en posesión de la titulación necesaria. Para disfrutar de estos derechos deberán demostrar su condición y antigüedad de acuerdo con lo que se establezca en el desarrollo de esta ley.

Y por último, el Real Decreto 1393/2007 de 29 de Octubre, regula todas estas disposiciones y define el perfil profesional de las enseñanzas deportivas en su Artículo 6, como las competencias y funciones características que configuran un conjunto coherente desde el punto de vista del sistema deportivo.

Sigue diciendo el Artículo 6 en su punto 3, que: las enseñanzas de grado medio responderán a las competencias adecuadas para desempeñar las funciones del perfil profesional correspondiente a la iniciación deportiva, tecnificación deportiva y conducción de la actividad distribuidas para el ciclo inicial y ciclo final de acuerdo con las condiciones del contexto deportivo-laboral de la modalidad deportiva de la que se trate.

Y concluye este Artículo 6 en su punto 4, diciendo que las enseñanzas de grado superior responderán a las competencias adecuadas para el desempeño de las funciones de perfil profesional correspondiente al entrenamiento, dirección de equipos y deportistas de alto rendimiento deportivo, conducción con altos niveles de dificultad en la modalidad o especialización deportiva que se trate.

En resumen, veamos de forma gráfica las titulaciones oficiales actuales (2014) que dan acceso a las distintas actividades de Educación Física y del Deporte (Tabla 9).

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

TABLA 9: Titulaciones de la Actividad Física y Deporte (2014)

TITULACIONES OFICIALES DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE
Enseñanzas Universitarias
• **Doctor en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte**
• **Grado Ciencias de la Actividad Física y Deporte**
Ciclos Formativos de Formación Profesional
• **Grado Superior**
- Técnico Superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas.
• **Grado Medio**
- Técnico en Conducción de Actividades Físico-Deportivas en el Medio Natural
Enseñanzas de Régimen Especial
• **Nivel Superior**
- Técnico Deportivo Superior (en modalidad deportiva correspondiente)
• **Nivel Medio**
- Técnico Deportivo (en modalidad deportiva correspondiente)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Esta legislación puede cambiar en breve al estar pendiente de la entrada en vigor de la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE), que lo hará para el próximo curso 2014- 2015.

Además de este tipo de titulaciones oficiales, podemos comprobar que hay otro tipo de titulaciones no oficiales o cursos, que no son válidas para trabajar en centros deportivos públicos y que no están homologadas por el Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte (MECyD), que son impartidas por:

- Administración Pública: INEM, Ayuntamientos, Universidades, etc.
- Asociaciones sin ánimo de lucro como son las Asociaciones de Vecinos, etc.
- Sociedades o entidades privadas

Por tanto, es fundamental y basado en el marco jurídico de la Ley, ordenar y jerarquizar las distintas titulaciones relacionadas con la Actividad Física y el Deporte, en función de la formación adquirida en cada una de las salidas profesionales.

Sintetizando, los objetivos de la ley deben de ser:

- Garantizar la salud, la seguridad y el normal desarrollo requerido por la práctica de cada modalidad deportiva específica.
- Evitar el intrusismo en el ámbito de la actividad físico deportivo y especial.
- Las salidas profesionales de los colectivos afectados.

La Ley 10/90 del 15 de Octubre, del Deporte en su Artículo 72**,** determina que toda instalación o establecimiento de uso público, en los que se preste servicio de carácter deportivo, deberá ofrecer una información en lugar perfectamente visible y accesible, de los datos técnicos y titulación respectiva de las personas que presten servicios profesionales en los niveles de dirección técnica, enseñanza y animación.

Por ese motivo y como parte de este estudio, queremos conocer la formación que poseen los técnicos deportivos que participan en los programas de actividad física y

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

deporte de las instalaciones municipales referenciadas y si están ajustados al marco legislativo actual. De igual forma y con el fín de establecer comparaciones con los técnicos deportivos municipales, realizamos un número de encuestas en una instalación privada de la ciudad para conocer la formación de sus técnicos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CAPITULO 6

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS CENTROS DEPORTIVOS

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6.1 Concepto de calidad de vida
6.2 Motivación y su relación con la actividad física
6.3 Valores que aporta la actividad física a la comunidad
6.4 Calidad de los servicios deportivos
6.5 Satisfacción del usuario

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6.1 Concepto de calidad de vida

Para hacer una actividad física moderada en la etapa adulta hay requisitos que se consideran imprescindibles como son la calidad de vida y la motivación.

Según estudios médicos recientes la actividad física en mayores de 40 años de forma moderada y continua mejora la fuerza, el equilibrio, la coordinación, el volumen muscular, la resistencia a la fatiga y la calidad de vida.

Giusti (1991) define la calidad de vida como "un estado de bienestar físico, social, intelectual, espiritual y ocupacional que le permite al individuo satisfacer apropiadamente sus necesidades individuales y colectivas". De esta forma, se puede observar que, la calidad de vida es un concepto bastante complejo con una visión subjetiva del individuo y los investigadores tratan de abordarla desde esta dimensión, donde la propia persona hace una valoración sin restricciones objetivas (opinión de otras personas o terceros) porque lo fundamental es la percepción propia (Rojas, 1999).

Autores como Díaz (1987) & Leturia (1998), visualizan la importancia de la valoración subjetiva en la calidad de vida. Sin embargo las propuestas dirigidas a personas mayores se orientan más a los efectos que producen los medicamentos o la enfermedad (dimensión física), que las de autonomía, soporte social, salud mental y actividad física recreativa (dimensión psico-social).

Estas cuatro variables definidas por los estudios de Giusti (1991) & Lawton (1991) nos permiten conocer la definición de: autonomía como la capacidad funcional, que se refiere a si puede o no realizar actividades básicas; soporte social como la

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

capacidad de relacionarse con los demás; salud mental como el grado de armonía psico-emocional y la actividad física recreativa como la satisfacción y disponibilidad del individuo para realizar dichas actividades.

Posteriormente, otros estudios han analizado los índices de calidad de vida, basados en una amplia gama de aspectos y dimensiones entre los que se pueden citar la edad, el género y el nivel de actividad.

Entre estos estudios, podemos destacar los realizados por Fujisawa (1994), que encontró diferencias entre los índices de calidad de vida y el género; Agüero (citado por Mora et al. 2004) evidenció que el grupo sometido al programa de actividad física mejora su nivel cardiovascular; Quirós (1996), demostró que los adultos de áreas urbanas que practican actividad física presentan más autonomía, estimulación y proyectos de vida.

Por tanto, podemos decir, que la mayoría de los estudios concluyen con que el ejercicio físico de forma habitual genera una percepción propia del individuo de mejor calidad de vida.

Los beneficios derivados del ejercicio físico en este grupo de población, pueden contribuir a la prevención de fracturas en edades superiores a los 60 años por la menor pérdida de masa ósea, mejor circulación sanguínea y menor cantidad de grasas saturadas en sangre, lo que previenen enfermedades de tipo cardiovascular entre otras, que son riesgos importantes para la salud.

Actualmente, hay muchas evidencias científicas, que sirven para demostrar, que la participación en actividades físicas proporciona beneficios para la salud integral del individuo (física, psíquica y social), y que es fundamental incluirlas en las costumbres habituales de la sociedad, siendo el ocio, el ámbito más adecuado debido a las condiciones de sedentarismo de la vida tecnológica actual (Blasco, 1994).

En el año 2006, en un informe sobre los beneficios de la actividad física publicado por el Consejo Europeo de Información sobre Alimentación (European Food Information Council, EUFIC), el profesor Ken Fox de la Universidad de Bristol (Reino Unido) explica que numerosos estudios demuestran que las personas relativamente activas, en especial durante la edad adulta y la vejez, tienen el doble de probabilidades

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de evitar una muerte prematura o una enfermedad grave. De hecho, y siguiendo con Fox (2011), el beneficio de llevar una vida activa es equivalente al de dejar de fumar. Las ventajas de mantenerse activo son numerosas: menor riesgo de obesidad, menor riesgo cardiovascular, prevención de diabetes, menor riesgo de cáncer, músculos y huesos en buen estado y buena salud mental. Sin embargo y aun "conociendo los beneficios que acarrea la actividad física no es suficiente bagaje para incorporarla a los estilos de vida" (Woods, 2003). Así, Dishman (1994) señala que "casi la mitad de participantes que inician programas de ejercicio físico lo abandonan a los pocos meses".

Las causas de abandono de la práctica deportiva fundamentalmente, dependen de la motivación de los individuos. Martin & Dubbert (1985) identificaron factores personales como: "la autoestima y el carácter propio del individuo, el clima percibido y el grado de diversión o adecuación de la persona y el ambiente del centro y el apoyo afectivo recibido, como elementos fundamentales de la deserción de la actividad física".

6.2 Motivación y su relación con la actividad física

La motivación, es la palabra más usada para comprender las condiciones o estados que activan la energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos. Entre estos objetivos, podemos encontrar el deseo de superación personal necesario, que nos impulsa como una fuerza interna para la práctica habitual de la actividad (Whittaker, 1991).

Vallerand (1997), considera que la motivación de una persona está influenciada por factores sociales y en entornos libremente elegidos como el ocio y la actividad

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

física, y se implican en mayor o menor grado, en función de su motivación hacia la tarea.

Así de este modo, se puede comprender que la motivación se considere la base de apoyo y sirva como determinante del inicio y la continuación de la práctica de la actividad física. (González-Cutre & Cervello, 2007).

Una de las teorías psicológicas para explicar la motivación desde el punto deportivo es la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan 2000), cuyo planteamiento gira en torno a que "las conductas humanas pueden ser más o menos autodeterminadas en función del tipo de motivación que las sustentan". Describen dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca del individuo.

En la primera, es decir, la motivación intrínseca realiza una actividad por el disfrute o placer que le produce sin estar condicionada por otra circunstancia, por tanto, la actividad es un fin en sí misma.

En la motivación extrínseca el sujeto realiza una actividad condicionada a recibir una recompensa (beneficios para la salud, obligatoriedad o para evitar sentimientos de culpabilidad).

Una de las razones por las que se practica deporte y actividad física es por su cualidad competitiva. Sin embargo, competir es una conducta humana, que por sí misma, no debe ser considerada como buena o mala, si no más bien, es el uso y orientación de la misma, la que puede dar uno u otro carácter (Hernández, 1989). De aquí se puede deducir que es totalmente apropiado aprender a competir, siempre como medio para conseguir la auto-superación y autoestima sin lesionar los derechos de los demás. Desde esta idea, lo que se propone es un disfrute organizado de la competición. (Csikzentmihalyi, 1997).

Las motivaciones deportivas han sido consideradas como elemento clave para el análisis de la conducta del usuario tal y como afirman Luna-Arocas, Mundina & Quintanilla (1997): "El marketing como estrategia centrada en el consumidor, basa gran parte de sus acciones en el conocimiento del mercado"

Dado el interés de las políticas deportivas municipales y la fidelización de usuarios de dichos centros, es muy importante conocer las motivaciones propias de los

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

usuarios, y conocer las formas de motivarlos, para la mejora de la satisfacción y la calidad de los centros deportivos referenciados.

6.3 Valores que aporta la actividad física a la comunidad

Si buscamos una definición de valores humanos, podemos encontrar múltiples significados. Para este estudio, optamos por las palabras de Corzo (2004), donde interpreta los valores, como la significación positiva que poseen los individuos y que juegan un papel positivo en el desarrollo de la sociedad. La imagen personal, es una de las variables deportivas más estudiadas en el ámbito de la actividad física (Balibrea & Carrión, 1999); pero además de ésta hay otras variables importantes como son: los aspectos sociales, la evasión y el divertimento en las horas de ocio (Yeste, 1999).

Como variable aparte, también hay que destacar los valores sociales que aportan la actividad física a la comunidad, y entre ellos destacar:

- Respeto al compañero y al adversario
- Tolerancia, respeto indispensable a la convivencia
- Responsabilidad como la capacidad de ser consecuente con los actos. Aporta constancia y generosidad
- Cooperación, el bien común prima sobre el individual
- Orden, estructuración coherente de nuestros actos y la organización del pensamiento
- Esfuerzo: realización de prácticas saludables para logar la superación y el éxito.
- Paz: favorecer valores, actitudes y conductas que susciten intercambios sociales.
- Interculturalidad: respeto a la diversidad
- Igualdad: respeto a los valores democráticos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6.4 Calidad de los servicios deportivos

Hasta ahora, no ha sido muy frecuente usar estrategias de marketing en los servicios deportivos en el ámbito español. Sin embargo, en los últimos años y ante los cambios experimentados por los ciudadanos, en el interés del deporte como parte importante que beneficia a su salud y la mejora de la calidad de vida, los investigadores y los gestores están buscando la fórmula para satisfacer las demandas de los usuarios.

El deporte se ha estudiado en profundidad tanto en el ámbito competitivo, como en el alto rendimiento, pero quizás no ha sido lo suficientemente investigado aún en las etapas deportivas de formación, y en la actividad física del adulto, como práctica cotidiana para el mantenimiento de la salud y del bienestar.

La gestión de los servicios deportivos, ha experimentado numerosos cambios en los últimos años. La demanda de actividades, depende en cierta manera de los cambios en los modelos deportivos a imitar. Los usuarios requieren cambios en las tareas físicas, dinamismo y actualización en prácticas e instrumentos para la práctica deportiva. La rutina y el inmovilismo de las actividades es uno de los problemas que se encuentran los responsables de la gestión, además del cambio de orientación en los enfoques a los que se dirigen. Es decir, se ha cambiado el modelo, se cambia la gestión basada en el producto (instalaciones), a una gestión basada en el consumidor y sus demandas.

La gestión de centros deportivos municipales (gestión pública), se encuentra con una fuerte competencia por parte de la gestión privada y más en los tiempos de crisis que vivimos actualmente.

Satisfacer la demanda de los usuarios de centros deportivos municipales, es uno de los principales inconvenientes a los que se enfrentan los gestores, debido a la aparición de nuevas actividades deportivas, y la dificultad de adaptar los centros a dichas actividades, sobre todo, por la escasez de recursos disponibles y por la irrupción

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de nuevos centros deportivos de ámbito privado, que con una inversión muy fuerte, y un sistema de marketing potente, hacen una magnífica competencia. Esta competencia, es buena para que los responsables de actividades deportivas municipales, intenten optimizar los recursos disponibles, dar la máxima calidad a los servicios que presta y con el menor coste posible al usuario, para fidelizar a los mismos. Esto es, un exigente ejercicio para los responsables de la gestión municipal, que buscan la calidad de los centros, y con la exigencia que les permita, ser autosuficientes con los recursos que generan.

De acuerdo con Morales Sánchez et al. (2005), consideramos que la calidad del servicio es una de las principales estrategias de una empresa deportiva. Para alcanzar el éxito, es necesario establecer un plan de calidad con una adecuada optimización de recursos, reducción de costes y una mejora continua.

Conocer la satisfacción de los usuarios de los centros deportivos, es la base de las estrategias de los planes de calidad. La satisfacción, estará determinada por la valoración positiva o negativa que hagan sobre la calidad percibida en los servicios que se prestan. La fidelidad de los usuarios y la satisfacción están plenamente relacionadas según los estudios de Fornell (1992) y Anderson & Sullivan (1993). En consecuencia, los gestores buscan nuevas fórmulas como la investigación para conocer sus puntos fuertes y débiles, su eficiencia, eficacia y sus puntos de mejora.

Grönroos (1984), al hablar de calidad de los servicios distingue dos formas de valoración: la calidad técnica (forma en que se ofrece) y la calidad funcional (relación entre el cliente y el personal de servicios). Siguiendo esta línea, Peiró, Martínez Tur & Ramos (2005) incluyeron a estas dos dimensiones la calidad relacional (beneficios emocionales producidos por el trato cliente y personal de servicios). Con ello intentan conocer las demandas de los usuarios para conseguir su satisfacción con una variada oferta de actividades, con unas instalaciones adecuadas a dichas necesidades, apropiada rentabilidad y fidelización de los practicantes de centros deportivos.

Para medir estas características que dan validez a las investigaciones, conocer la percepción del usuario del centro deportivo al que pertenece, conocer el funcionamiento de los mismos, la organización, el espacio, los recursos humanos, y todos los elementos que conforman el centro es fundamental para los responsables de la gestión. Y para

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

llevar a cabo esta medición, es necesaria e imprescindible una buena herramienta de medida que nos permita dar validez a los resultados.

El primer estudio de relevancia en este campo de la calidad percibida del usuario fue desarrollado por Parasuraman, Zeithami & Berry (1988) mediante una escala denominada SERVQUAL, que supuso un hito en la evaluación de la calidad, siendo la herramienta más usada para medir la evaluación de los centros deportivos (Blanco Villaseñor, Hernández Mendo & Morales Sánchez (2004).

Con posterioridad y buscando en las hemerotecas bibliográficas se pueden encontrar diseños de herramientas para evaluar la calidad de los servicios deportivos y herramientas para su evaluación. Todos ellos ciñéndose a aspectos concretos de las instalaciones o de determinados servicios. Así como ejemplo podemos encontrar estudios sobre: practicantes de spinning (Sanz et al. 2005), servicios náuticos (Calabuig et al., 2008), instalaciones deportivas municipales (Vila et al., 2009), instalaciones deportivas (Nuviala et al., 2010), la calidad de los programas de actividad física (Hernández Mendo, 2011).

Como se puede comprobar, todos y cada uno de ellos, aporta algo a la visión conjunta de satisfacción de usuarios, concretizando en algunos matices importantes para la calidad de los servicios, percepción del usuario, satisfacción, organización, etc., pero de forma individual; por lo que aunar estos ítems para buscar la herramienta adecuada a las necesidades de conocimiento de la satisfacción de los usuarios, no aparecen hasta los estudios de Rial et al. (2010), que utilizan herramientas para evaluar el servicio en su conjunto.

La calidad tiene una serie de variables que le hacen tener especial idiosincrasia, entre ellas destacar: la percepción del usuario que cambia de un individuo a otro, dependiendo de el tiempo que lleva en el centro, si conoce otras instalaciones o no; la actitud también cambia a medida que va conociendo el producto y van cambiando sus expectativas, si hay empatía con el personal del centro, si el acceso a las instalaciones les ofrece comodidad, entre otras. Por ese motivo, los gestores de centros deportivos deben conocer en profundidad el segmento de población que acude a sus centros, con información demográfica sobre edad, sexo, procedencia, medios de desplazamiento; con información psicosocial que afectan al estilo de vida como actividad, intereses y

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

opiniones; información sobre el número de veces que asiste al centro; beneficios que acarrea su estancia en la actividad deportiva; y la fuente de información que le ha llevado al centro deportivo de referencia.

Actualmente, la opinión del consumidor, aumenta su importancia a la vez que se puede incrementar su insatisfacción, si los servicios que recibe, no tienen los requerimientos de calidad que espera. De alguna manera, son los usuarios los que determinan los servicios que necesitan y buscan centros que cumplan sus expectativas. En este nuevo comportamiento de los usuarios, donde ellos adoptan una posición de dominio, Sánchez (2004) teoriza en este comportamiento y lo denomina "Dinámica de creencias". Este estudio permite el estudio del consumidor y sus necesidades para que los gestores puedan adelantarse a las demandas de los usuarios ofertando servicios competitivos. Siguiendo con Sánchez (2004), "la marca ya no es aceptada por el usuario de forma automática, sino que tendrá que ganarse un lugar propio haciéndose eco de las preocupaciones, esperanzas y expectativas del futuro cliente".

Para Talavera (1999, citado por García, 2009), considerando al ciudadano como usuario y cliente, dan suma importancia a la valoración de su satisfacción para futuras interacciones con las administraciones públicas. "El cliente se transforma en el centro de las actividades y procesos de la organización proveedora y, la evaluación de su satisfacción con respecto al producto y la organización en el elemento primordial que permite obtener la retroalimentación esencial para mejorar la calidad".

Como cualquier empresa, el centro deportivo debe tener unos principios para la implantación de calidad en los mismos, guiados por una serie de postulados:

- La calidad la definen los clientes y viene determinada por las opiniones de los mismos sobre los servicios y programas de actividades
- La calidad es un factor diferencial de competencia y estrategia
- La calidad es una garantía de rentabilidad: un cliente satisfecho es la mejor publicidad para el centro deportivo
- La mejora continua es un distintivo de calidad porque vela por los intereses de los usuarios
- La prestación de servicios debe ser de calidad, con criterios estandarizados
- La calidad debe ser comunicada

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- La formación del personal con criterio y competencia para su labor profesional

Para conocer a los usuarios y poder entender los grados de calidad que demandan, deberemos conocer las necesidades, motivaciones y sus expectativas respecto a la actividad física y al centro deportivo.

Para Maslow (1991), el individuo está en constante estado de necesidad y raramente alcanza la satisfacción completa; una vez cubierta una necesidad satisfecha, rápidamente tendrá otra necesidad como prioridad. Para este autor "el individuo está deseando siempre algo a lo largo de su vida".

Para Marqués Molías (cit. Sánchez, 2004) "las necesidades personales serán el origen de la conducta del individuo encaminada a saciarlas."

La actividad física también contribuye a satisfacer necesidades, entre ellas es destacable las de tipo fisiológico, de seguridad, de auto-realización, de pertenencia y de autoestima.

Lo más interesante es que la actividad física y el deporte son un medio de satisfacer necesidades de ocio, tiempo libre, de relaciones personales, etc. Tienen un valor plural.

Todas estas necesidades van ampliamente ligadas a la motivación del individuo, que según Gambau (1993, citado por García, 2004) son las que fundamentan el impulso que lleva al individuo a la actividad deportiva y la actitud como la disposición de ánimo permanente, respecto a cuestiones específicas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6.5 Satisfacción de los usuarios

Determinar la satisfacción del cliente es una medida de cómo el producto global de una organización actúa en relación con una serie de expectativas del cliente (Berne, 1996). Para determinar esta satisfacción se deberá estudiar la distribución, el servicio, precio, la calidad y la comunicación.

Para Lunas Aroca (2004), el estudio de satisfacción del consumidor en los servicios deportivos es un elemento integral de la gestión eficaz de las empresas. Es más considera que no debe ni puede separarse de la filosofía del objetivo empresarial.

Las herramientas que se utilizan para conocer la satisfacción de los usuarios se hace a través de encuestas. Para Dorado (2006), el éxito de la encuesta se basa en un buen cuestionario, recogiendo los verdaderos sentimientos de los clientes. Considera la encuesta como "la herramienta de mayor potencial para conocer las demandas de los usuarios, permitiendo alcanzar un gran conocimiento de la realidad, con bajo coste económico y con un ahorro de tiempo y esfuerzo".

Dorado (2006) y Sánchez (2004), afirman que es una herramienta sencilla para su aplicación y muy útil para analizar y mejorar la base de comportamientos y opiniones de los usuarios, que permitirán conocer los aspectos de la organización que se están realizando correctamente, saber los que son susceptibles de mejora y la orientación más adecuada para llevarlos a cabo, así como determinar si los cambios que se incorporan conduce a posibles progresos.

Un buen análisis a este nivel permite comprender cómo intervienen elementos de diferente índole, referidos al propio centro deportivo como son instalaciones, equipamientos, ambiente, profesionalidad del personal, precio, etc.

Han sido muchos los investigadores, que han intentado diseñar encuestas de satisfacción de la calidad percibida durante los últimos años. Llevar a cabo una

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

evaluación periódica, válida y fiable no es tarea fácil, ya que implica crear un modelo en el que se recojan las dimensiones del propio servicio. Esta necesidad se ha convertido en un reto para investigadores de diversos países, generando gran cantidad de trabajos entre los que destacan:

- Escala SERQVUAL (Parasunaman, Zeithaml & Berry, 1988) fue el primer estudio relevante sobre calidad percibida en centros deportivos.
- Escala TEAMQUAL (Mcdonalds, Sutton & Milne (1995) con 39 items recogidos en cinco dimensiones la calidad del servicio en equipos deportivos profesionales.
- Escala QUESC (*Quality Excellence of Sports Centres*) de Kim & Kim (1995) que es una medida estandarizada de calidad basada en las percepciones de los usuarios referidas a once dimensiones del servicio deportivo: ambiente, actitud de los empleados, fiabilidad, información, programa de actividades, consideración, personal, precios, estimulación, comodidad, facilidad de comprensión. Una escala que puesta en práctica puso en entredicho su validez por la cantidad de ítems.
- FITSSQ (*Fitness and Sport Service*) de Papadimitrou & Karteroliotis (2000) que incluían cuatro dimensiones: monitores, atractivos y funcionamientos de la instalación, disponibilidad y Prestación de actividades/otros servicios.

En España, los investigadores elaboran distintos tipos de herramientas, entre ellas podemos destacar:

- Cuestionario NEPTUNO1 (Luna, Mundina & Gómez, 1998)
- Cuestionario AQUASERV (López, 2001)
- Escalas desarrolladas por Calabuig, Quintanilla & Mundina (2008)
- Cuestionario de Evaluación de la Calidad Percibida en Servicios Deportivos (CECASDEP) de Morales-Sánchez & Gálvez (2011)

Pocos autores son los que utilizan el análisis de generalizabilidad (Cronbach, Gleser, Nanda & Rajatatnam, 1972) para optimizar las encuestas con rigor y fiabilidad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La mencionada teoría de la generalizabilidad permite identificar, medir e implementar estrategias que reducen la influencia de las fuentes de error, optimizando distintos diseños de medida considerando la fiabilidad y la generalizabilidad como recursos asignados coste – beneficio (Sánchez, 1990).

Centrándonos en este último, CECASDEP, podemos decir que Morales-Sánchez & Gálvez (2011) se han apoyado en la teoría de la generabilizabilidad y han diseñado una herramienta adecuada para evaluar la calidad percibida y que además crean un modelo de relación entre ésta calidad percibida y la satisfacción del usuario. Han realizado un estudio empírico para resolver una cuestión problemática para los gestores de centros deportivos y su aportación es una escala con propiedades psicométricas de fácil aplicación fiable y válida, tanto desde el punto de vista del constructo que pretende recoger y las dimensiones que lo componen, como desde el punto de vista de la explicación de la satisfacción de los usuarios que acuden a un centro deportivo.

Es importante resaltar que en el cuestionario se da importancia a aspectos vinculados a las instalaciones como la higiene, la iluminación, amplitud de espacios, sonoridad, equipamiento, así como elementos vinculados a las personas como es el trato que también tienen especial relevancia.

Este cuestionario viene avalado por distintos estudios psicométricos (fiabilidad y estructura factorial) que muestran su importante aportación a los estudios realizados en centros deportivos.

Para Morales-Sánchez & Gálvez Ruiz (2011), los resultados encontrados indican que el Cuestionario de Evaluación de la Calidad Percibida en Servicio Deportivos muestra propiedades psicométricas satisfactorias, siendo además una herramienta fiable para su utilización en contextos municipales deportivos. Desde un punto de vista práctico la herramienta puede favorecer la identificación de los aspectos del servicio que los usuarios valoran de forma positiva y negativa, lo que facilita las posibilidades de intervención por parte de las organizaciones de cara a la mejora, la satisfacción y la fidelización.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

CAPITULO 7
METODOLOGÍA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.1 Introducción
7.2 Participantes
7.3 Instrumentos
7.4 Procedimientos
7.5 Análisis estadístico

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.1 Introducción

Comenzando con el análisis empírico de este trabajo de investigación y para mejor comprensión del mismo, realizamos el estudio diferenciado en dos fases, que a continuación detallamos:

FASE 1) Corresponde a la evaluación de la satisfacción de los usuarios de los centros deportivos de gestión municipal de la ciudad de Málaga, ya referenciados.

FASE 2) Corresponde a la evaluación de la formación de los técnicos deportivos de los centros referenciados.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.2 Participantes

PRIMERA FASE

En el presente estudio han participado 303 usuarios de centros deportivos de la ciudad de Málaga (Tabla 10), donde la gestión es exclusivamente municipal.

TABLA 10. Características específicas de los participantes del estudio. Elaboración propia

Tipo de Estudio	Cuantitativo
Técnica	Encuesta presencial
Muestra	Usuarios que acuden a las instalaciones municipales de C. Jardín, T. Pichón y El Palo
Población	Ciudadanos de Málaga que son usuarios de instalaciones deportivas
Ámbito geográfico	Municipio de Málaga
Tamaño de la muestra	303 individuos
Fecha realización	Febrero-Marzo de 2013
Lugar	Salida de las instalaciones deportivas de C. Jardín, El Palo y Tiro de Pichón

Distribuidas las encuestas por instalaciones, muestran los siguientes resultados (Tabla 11).

TABLA 11. Cuestionarios segmentados por instalaciones

INSTALACIÓN	Nº ENCUESTAS
Ciudad Jardín	109
El Palo	103
Tiro De Pichón	91

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La segmentación de géneros por centro se puede apreciar en la Tabla 12.

TABLA 12. Cuestionarios segmentados por género

INSTALACIÓN	HOMBRES (M)	MUJERES (F)
Ciudad Jardín	41	68
El Palo	49	54
Tiro De Pichón	33	58
Total	123	180

Y en la Tabla 13, última en referencia a los participantes, se pueden apreciar los segmentos de edad y género, repartidos entre los centros deportivos objeto de este estudio.

TABLA 13.Cuestionario segmentado por rango de edad

Rangos de Edad	Hombres (M)	Mujeres (F)	Total
41-50 años	22	30	52
51-60 años	67	73	140
61-70 años	34	68	102
>70 años	0	9	9
Total			303

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

SEGUNDA FASE

En esta segunda fase del estudio, han participado 30 técnicos deportivos elegidos al azar, de los centros deportivos de la ciudad de Málaga, 15 de ellos pertenecen a los centros deportivos municipales objeto de este estudio, y otros 15, a un centro privado instalado en la ciudad.

Hemos segmentado el estudio entre el ámbito público y privado para darle mayor validez al estudio en cuanto al número de encuestas realizadas y establecer comparaciones posteriores entre los técnicos deportivos de las instalaciones. Queremos establecer los estándares formativos en cada ámbito, aunque nuestro objetivo fundamental son los técnicos municipales como objeto de estudio.

En la Tabla 14, podemos apreciar de forma gráfica, las características del estudio.

TABLA 14. Características del estudio. Elaboración propia

Tipo de estudio	Cuantitativo
Muestra	Técnicos deportivos instalaciones públicas y privada
Población	Técnicos deportivos de Málaga
Ámbito geográfico	Málaga
Tamaño muestra	30 profesionales
Fecha realización	Abril-Mayo 2014
Lugar	Centro de trabajo

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.3 Resultados

PRIMERA FASE. USUARIOS

Como se expresa en otros capítulos de este estudio, una de las bases de los centros deportivos, es la fidelización de usuarios. Para conseguir aprobación por parte de nuestros clientes, tenemos que aportar servicios de calidad. Para Morales-Sánchez (2003) en sus investigaciones psicológicas sobre consumidores considera que "un servicio deportivo de calidad es aquel que satisface una necesidad expresada y cumple con las expectativas de los clientes".

Para conocer dichas expectativas de los clientes, es fundamental la herramienta que se utilice, que sea útil para comprobar la percepción del usuario sobre todos los procesos que engloba un centro deportivo y sirva para mejorar los servicios en pro de la calidad.

En los últimos años la preocupación por evaluar la calidad percibida de usuarios sobre los servicios que reciben ha dado lugar a numerosas investigaciones entre las que destacan Gronroos (1984) y Parasuraman et al. (1985), que dieron lugar a dos modelos: uno de corriente europea (Escuela de Marketing de Servicios) y otro de corriente americana (Instituto de Ciencias del Marketing).

Partiendo de los estudios realizados por Gronroos y Parasuraman en 1985, los autores españoles Hernández Mendo, Morales-Sánchez & Gálvez (2011), formulan un cuestionario de Evaluación de la Calidad Percibida en Servicios Deportivos (CECASDEP), creando una herramienta de evaluación dentro del ámbito de la gestión deportiva que profundiza en las necesidades y demandas de los usuarios, teniendo en cuenta tanto los aspectos tangibles e intangibles del servicio y basaron su evaluación en

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6 bloques de cuestiones: instalaciones deportivas, atención al usuario, espacio de actividad, vestuarios, programas de actividades y profesor-monitor.

El cuestionario lo conformaban en principio 71 ítems distribuidos en 6 dimensiones:

- Instalaciones deportivas: ID = 16 ítems
- Atención al usuario = 9 ítems
- Espacios de actividad deportiva: EA = 11 ítems
- Vestuarios: VS = 14 ítems
- Programa de actividades: PA = 9 ítems
- Profesor-monitor: PM = 12 ítems

La respuesta a las cuestiones se puntúa entre 1 y 5 siendo el valor 1 totalmente en desacuerdo y el valor 5 para totalmente de acuerdo.

La última fase del cuestionario consta de un apartado de preguntas de tipo socio-demográfico y un apartado para hacer observaciones por parte de los encuestados o notas del campo del entrevistador.

Posteriormente, los autores Morales-Sánchez & Gálvez (2011), modifican el cuestionario agrupando preguntas, acortando bloques, quedando en 5 dimensiones y 51 ítems, que configuran el siguiente cuestionario base de este trabajo.

Se ha escogido este cuestionario de evaluación de satisfacción de usuarios de centros deportivos porque es una herramienta fiable para la utilización en contextos municipales y deportivos. En la práctica, permite conocer los aspectos del centro deportivo que los usuarios valoran positiva y negativamente, siendo ésta última la que nos permite tener una visión clara para los aspectos que hay que mejorar y que permitirá dentro de nuestros límites aumentar la calidad del servicio municipal y ayudar a la fidelidad del usuario a su centro.

En el ANEXO I se encuentra el cuestionario CECASDEP (Morales Sánchez & Gálvez, 2011) que se ha pasado a los usuarios municipales de centros deportivos.

Nuestra presentación a los usuarios ha sido de la siguiente forma: el presente cuestionario pretende evaluar y mejorar la calidad de los servicios deportivos que usted

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

utiliza en la actualidad, por lo que resulta importante conocer su opinión sobre dichos servicios. Su participación es muy importante para dicha finalidad pero es totalmente voluntaria y anónima, por lo que le solicitamos su colaboración cumplimentando dicho cuestionario.

Indíquenos hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las preguntas, teniendo en cuenta que la casilla 1 significa que está nada de acuerdo, mientras que la casilla 5 significa que está muy de acuerdo. Si desea realizarnos alguna observación o sugerencia, puede hacerlo en el apartado correspondiente, situado al final del cuestionario. Muchas gracias por su colaboración.

Detallamos a continuación las cuestiones planteadas sobre la calidad percibida a los usuarios de centros deportivos. Éstas han sido:

Instalación deportiva

1- La instalación deportiva se encuentra bien ubicada

2- Le resulta fácil llegar a la instalación deportiva

3- Las zonas verdes le parecen adecuadas

4- Le resulta sencillo aparcar cuando va a la instalación

5- El espacio del área de recepción es adecuado

6- El control de usuarios/as en recepción es sencillo

7- Los medios para transmitir sugerencias y/o quejas son adecuados

8- En el caso de existir algún problema, usted sabe a quién dirigirse

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

9- Cuando tiene algún problema, la disposición a ayudarle es buena

10- El trato que recibe es amable

Espacios deportivos

11- Las dimensiones del espacio deportivo donde se realiza la actividad son adecuadas

12- La acústica generada en los espacios cubiertos es adecuada

13- En los espacios cubiertos la temperatura ambiente es adecuada

14- La iluminación de espacios deportivos es apropiada

15- En los espacios cubiertos la ventilación es correcta

16- La limpieza de los espacios deportivos es buena

17- El espacio deportivo le ofrece seguridad

18- El equipamiento del espacio deportivo es apropiado para realizar la actividad (canastas, porterías, pavimento, etc)

19- El material está en buenas condiciones (balones, colchonetas, etc)

20- Existe suficiente material para desarrollar la actividad

Vestuarios

21- Las dimensiones del vestuario son adecuadas para su comodidad

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

22- La disposición de bancos es suficiente para su comodidad

23- Las taquillas ofrecen seguridad

24- Los inodoros están situados fuera de la zona de duchas

25- La ventilación de los inodoros es adecuada

26- El suelo de los vestuarios es antideslizante

27- El tamaño de la zona de duchas es apropiado

28- La temperatura del agua de las duchas es agradable

29- La ventilación de los vestuarios es adecuada

30- La iluminación de los vestuarios le parece correcta

31- La temperatura de los vestuarios le resulta confortable

32- La limpieza de los vestuarios es correcta

Programa de actividades

33- La oferta del programa de actividades es amplia

34- Ha sido fácil obtener información sobre el programa de actividades

35- Las actividades ofertadas se modifican con frecuencia durante la temporada

36- Durante la temporada se organizan actividades puntuales (torneos, campeonatos,..)

37- La actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

38- El precio de la actividad, ¿es adecuado al servicio que recibe?

39- La distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada

40- El horario de la actividad es apropiado

41- La duración de la actividad es adecuada

Profesor- monitor

42- Utiliza la vestimenta apropiada

43- Existe buena comunicación entre usuarios y profesor-monitor

44- El trato con el profesor-monitor es agradable

45- Las clases están bien organizadas

46- Se preocupa por adaptar la actividad al nivel de los/as usuarios/as

47- Distribuye adecuadamente del tiempo que dispone

48- Utiliza correctamente el material del que dispone

49- Su implicación durante la actividad es adecuada

50- Está capacitado para desempeñar la actividad

51- Tiene en cuenta la opinión de los/as usuarios/as durante la actividad

Antes de completar el cuestionario, cada usuario tuvo que indicar diferentes variables socio- demográficas como son:

- Género

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Edad
- Días de entrenamiento semanales
- Años de entrenamiento en el centro deportivo

Se ha completado el cuestionario con un apartado de observaciones donde los encuestados pueden explicar algún tipo de cuestión que no aparezca en el formulario y el encuestador podía tomar anotaciones de campo.

La participación en este estudio es voluntaria y se solicita en todo caso el consentimiento informado.

En este estudio se ha tenido en cuenta lo establecido en la Declaración de Helsinki (1964), dónde el principio básico es el respeto por el individuo (Artículo 8), su derecho a la autodeterminación y el derecho a tomar decisiones informadas (consentimiento informado) (Artículos 20, 21 y 22) incluyendo la participación en la investigación, tanto al inicio como durante el curso de la investigación. El deber del investigador es solamente hacia el voluntario (Artículos 16 y 18), y mientras exista necesidad de llevar a cabo una investigación (Artículo 6), el bienestar del sujeto debe ser siempre precedente sobre los intereses de la ciencia o de la sociedad (Artículo 5), y las consideraciones éticas deben venir siempre del análisis precedente de las leyes y regulaciones (Artículo 9).

SEGUNDA FASE: TÉCNICOS DEPORTIVOS

Es una evidencia que los recursos humanos (RRHH), las personas, que conforman cualquier organización, tanto de ámbito público como privado, constituyen uno de los pilares básicos de la misma, y los centros deportivos municipales no son una excepción. En nuestra investigación, consideramos a los técnicos deportivos, uno de estos pilares fundamentales de la organización, al ser los que mantienen el contacto directo con el usuario que, como definimos en capítulos anteriores, es el eje de nuestros servicios.

La actividad física y deportiva es un hecho cotidiano y representativo de nuestra sociedad, que genera una serie de beneficios a nivel de usuarios, con la adquisición de

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

valores como son la educación, aspectos éticos y sociales, y la salud. Igualmente genera unos beneficios tanto económicos como laborales en la sociedad que son evidentes y se demuestran con los múltiples estudios e investigaciones del tema. Pero, si la actividad física y deportiva no es guiada, diseñada, planificada, organizada y evaluada por personas profesionales, con la titulación oficial correspondiente a la especificidad del puesto, los beneficios reseñados, se pueden convertir en perjuicios y riesgos para la salud y la seguridad de los usuarios; además de deteriorar la calidad de los servicios de la actividad deportiva.

En general, los técnicos deportivos, dirigen a grupos orientados hacia las actividades de ocio. Entendemos que, el ocio no debe estar reñido con la transmisión de valores, por lo que los ratos de ocio se convierten en tiempo de aprendizaje continuo de dichos valores y que, en gran parte dependerán de la actitud y aptitud del técnico deportivo, de sus habilidades sociales, de su formación, de su motivación, etc.

Como podemos apreciar en los datos recogidos en la encuesta de satisfacción de usuarios centro de esta investigación, el apartado relativo a los monitores de los centros deportivos, es uno de lo mejor valorados en conjunto, estando los usuarios muy satisfechos de los técnicos deportivos a los que dan un notable como nota media, e incluso superan esta calificación en el trato, comunicación y capacitación de los mismos.

Conociendo esta circunstancia, queremos analizar y constatar, los perfiles tanto académico como deportivo de los técnicos que trabajan en nuestros centros deportivos municipales referencia de este estudio, entendiendo que son el elemento básico y esencial para garantizar los servicios demandados y calidad apropiada.

Queremos establecer las necesidades de formación permanente e inicial, si el caso lo requiere, e indagar sobre los requisitos profesionales y de formación que estos profesionales de los centros deportivos tanto del ámbito público como del privado, consideran que deben poseer para su labor diaria.

Como explicábamos en el Capítulo V de nuestro trabajo de investigación, según estudios previos, se sitúa en un 40% el personal que trabaja en centros deportivos que no posee titulación para el puesto; es por lo que, estamos interesados en hacer este análisis de los profesionales de la actividad física y deportiva de nuestros servicios

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

municipales con el fin de conocer cuál es la realidad de nuestros técnicos deportivos para la adaptación al marco legal en caso de ser necesario.

Para que el cumplimiento del desarrollo legislativo y como tal, la calidad de los servicios de la actividad física y deporte, pueda tener un sistema de control es necesaria la inspección de la actividad deportiva por parte de la Administración correspondiente, que en este caso, corresponde al Ayuntamiento de Málaga y al gestor responsable del Área de Deportes.

Para su análisis, tras buscar entre la bibliografía existente y más novedosos (Anguera, Hernández Mendo & Nuvialla, 2010), hemos diseñado un cuestionario de elaboración propia dirigido a los profesionales de los centros deportivos de referencia en este estudio, que tiene por objetivo conocer la formación académica y deportiva de los mismos, así como algunos aspectos de su labor diaria que son importantes para conocer aspectos tan importantes como la motivación y poder establecer correlación con algún otro dato que nos aporte la encuesta de satisfacción de los usuarios.

Así mismo y para dar mayor validez a la muestra, hemos realizado la misma encuesta a personal de un centro deportivo de ámbito privado para poder establecer diferencias, si las hubiese, entre los técnicos deportivos del ámbito público.

El cuestionario consta de dos dimensiones. En la primera parte se sitúan una serie de variables socio-demográficas y preguntas abiertas habilitadas para el fin de conocer las particularidades de cada caso. En la segunda parte del cuestionario, las preguntas son de elección múltiple, es decir, un tipo de preguntas cerradas que, dentro de los extremos de una escala tipo Likert (en nuestro caso del 1 al 5), posibilitan construir una serie de alternativas de respuesta en grados de intensidad al valorar el hecho, la conducta o la situación planteada. En nuestro caso el abanico de respuesta se extiende desde el nada de acuerdo (1) hasta el muy de acuerdo (5) en cinco alternativas de respuesta posibles. Podemos verlo de forma detalada en el ANEXO III.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.4 Procedimiento

PRIMERA FASE

Se ha utilizado el método de encuesta presencial a los usuarios de instalaciones deportivas municipales con un número razonable de encuestas para dar fiabilidad a los datos, siendo el entrevistador la misma persona en todos los casos, para que la unidad de medida fuese lo más racional posible. Un porcentaje muy pequeño de las encuestas (en torno al 2%) han sido manuscritas por los propios usuarios.

Se ha utilizado como encuesta tipo el **cuestionario de evaluación de calidad percibida en servicios deportivos (CECASDEP)** de la Universidad de Málaga, que gentilmente me ha permitido utilizarlo para mi trabajo.

El cuestionario de evaluación se divide en 5 dimensiones:

- Instalaciones
- Espacios deportivos
- Vestuarios
- Programas de Actividades
- Profesores/Monitores

Ha sido elegido este cuestionario por ser el más completo de todos los analizados en búsqueda bibliográfica sobre el grado de satisfacción de usuarios de los centros deportivos y porque nos permite tener un grado importante de fiabilidad de los resultados obtenidos. Este cuestionario permite sondearla limpieza, el confort, la calidad del mobiliario, la seguridad, la atención al usuario, la actitud del personal del centro, los conocimientos, las reclamaciones y/o quejas, etc.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

SEGUNDA FASE

Se ha utilizado el método de encuesta presencial a los técnicos deportivos de las instalaciones municipales con un número razonable de encuestas para dar fiabilidad a los datos, siendo el entrevistador la misma persona en todos los casos, para que la unidad de medida fuese lo más racional posible. Un porcentaje muy pequeño de las encuestas (en torno al 10%) han sido manuscritas por los propios técnicos.

Se ha elaborado una encuesta con los datos que nos interesa conocer de nuestros técnicos deportivos como encuesta tipo. Como vimos en el apartado anterior, en la primera parte se sitúan una serie de variables socio-demográficas y preguntas abiertas habilitadas para el fin de conocer las particularidades de cada caso.

- Género
- Titulación Académica
- Titulación Deportiva
- Años de desempeño laboral
- Formación permanente

En la segunda parte del cuestionario y con una escala de 1 a 5, los técnicos hacen una valoración de percepción propia sobre características o peculiaridades de su trabajo diario, e incluso muestran su opinión respecto a las titulaciones que consideran necesarias para el trabajo en las instalaciones deportivas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.5 Análisis estadístico

El tratamiento informático se ha realizado en ambos estudios con EXCEL, creando base de datos con los resultados de la encuesta y empleando tablas estadísticas para su creación. La puntuación entre 1 y 5, nos permite calificar el punto medio en el 2.5, siendo los resultados por encima de esta media como aprobado (hasta 3), notable (hasta 4), sobresaliente (5). Todas las notas por debajo de la media de 2.5 suspenden y son aspectos a mejorar.

Posteriormente, se ha utilizado el programa estadístico SPSS for Windows 17.0 (SPSS Inc). Se han realizado análisis descriptivos, comparativos y correlacionales entre las variables del estudio. El nivel de significación establecido es de $P<0,05$.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

CAPÍTULO 8

RESULTADOS

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

8.1. Resultados de la primera fase

8.2. Resultados segunda fase

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En este capítulo vamos a ver de forma gráfica los resultados obtenidos y lo vamos a hacer de forma detallada, dividiéndolos en dos fases o grupos como indicábamos en la introducción del capítulo anterior.

8.1 Resultados de la primera fase = usuarios

Los usuarios asisten 2 ó 3 veces en semana al centro deportivo, realizan una actividad dirigida con monitores y no son usuarios de actividad libre y esporádica, lo que ofrece fiabilidad y validez de las respuestas.

La media de años de los usuarios encuestados en los centros deportivos referenciados se sitúa en 2.72 (Figura 3). Distribuidos por géneros, las mujeres ganan en fidelización con 2.76 años, mientras los hombres se quedan en 2.65.

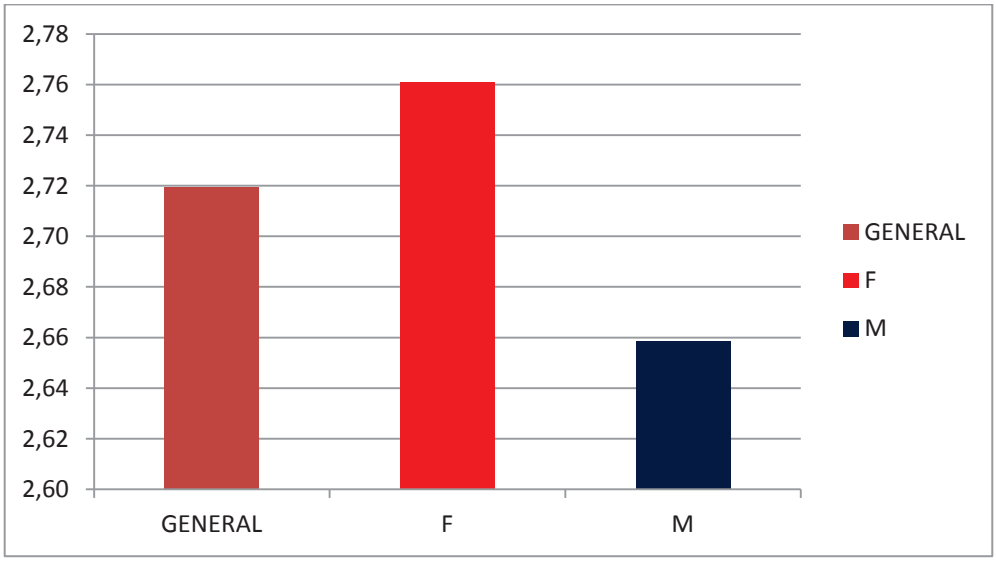


Figura 3. Media de años de actividad física en la instalación deportiva

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En la Figura 4 podemos apreciar el tiempo medio de asistencia al centro deportivo especificado por género y rangos de edad. Podemos apreciar, que según aumenta la edad, aumenta el tiempo de permanencia en el centro. (Datos de fidelización de usuarios).

En el rango entre 41 -50 existe una mayor fidelización por parte del género femenino. Mientras que, en los rangos entre 51-60 y 61-70, es el género masculino el que permanece más tiempo.

En el rango > 70 años, no es valorable puesto que en la muestra que hemos realizado, no hay usuarios encuestados de esa edad en el género masculino.

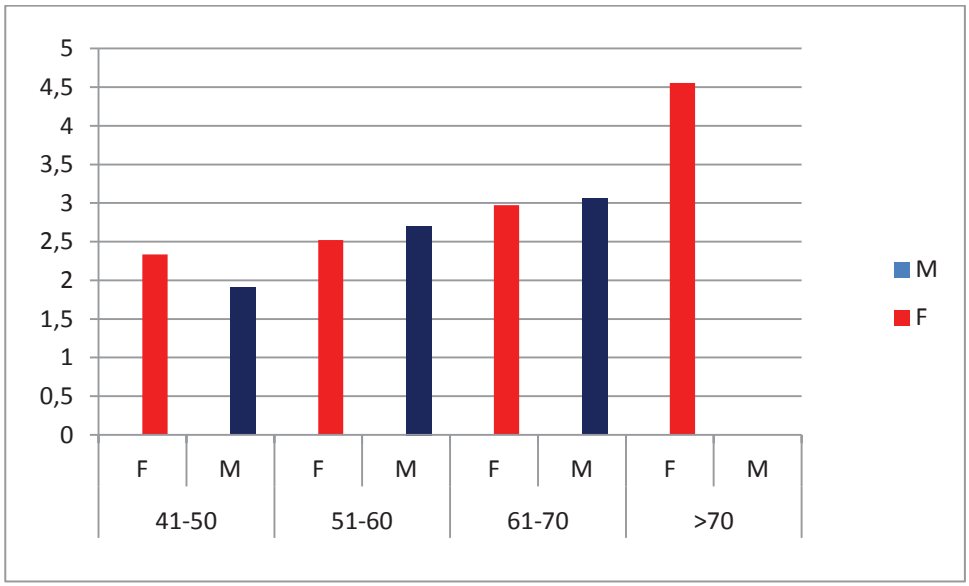


Figura 4. Distribución de usuarios divididos por rangos de edad y género

En la tabla 15 se pueden observar la percepción de la calidad de los servicios deportivos en función del género. En la misma, se observan diferencias significativas en todas las variables ($P<0,05$).

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Se puede apreciar que el nivel de satisfacción en el género femenino es mayor en todas las dimensiones encuestadas.

Tabla 15. Test U Mann Whitney de las variables de calidad de los servicios deportivos en función del género

	SEXO	N	Media	DT	T	P
Instalación_Municipal_Deportiva	1	123	3,43	0,47	-4,188	0,000
	0	180	3,65	0,45		
Espacios_Deportivos	1	123	3,01	0,36	-6,234	0,000
	0	180	3,29	0,40		
Vestuarios	1	123	3,08	0,37	-6,209	0,000
	0	180	3,37	0,43		
Programa_Actividades	1	123	3,46	0,40	-5,867	0,000
	0	180	3,73	0,39		
Técnico_Deportivo	1	123	3,45	0,46	-10,05	0,000
	0	180	4,05	0,54		

Posteriormente se ha realizado un análisis de correlación entre las variables objeto de estudio (Tabla 16). En el mismo análisis se observa que las variables de la percepción de la calidad de los servicios deportivos, se correlacionan positivamente entre ellas. Destacar que la percepción de la calidad prestada por el técnico deportivo se relaciona positivamente con la percepción de la calidad hallada en vestuarios y programas de actividades (Rho: 0.533 y 0.563, P<0.01 respectivamente). En este caso particular se relaciona la edad con los espacios deportivos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tabla 16. Test Rho de Spearman entre las variables de percepción de calidad de los servicios deportivos

	Espacios_Deportivos	Vestuarios	Programa_Actividades	Técnico_Deportivo
EDAD	0,169**	0,137*	0,229**	0,307**
Instalación_Municipal_D	0,442**	0,345**	0,445**	0,322**
Espacios_Deportivos		0,672**	0,513**	0,511**
Vestuarios			0,476**	0,533**
Programa_Actividades				0,563**

**P<0.01; *P<0.05

A continuación se ha realizado análisis comparativo en función de los años del usuario con respecto a la percepción sobre la calidad del servicio (Tabla 17). En este sentido, los usuarios con 2 años en la instalación perciben de forma inferior la calidad prestada por el servicio deportivo que los usuarios con 4 años de fidelización (*P*<0,05).

TABLA 17. Prueba de Kruskal-Wallis en función a los años (1-5).

		N	Media	DT	95% CI		Chi^2	P
					Inferior	Superior		
Instalación_Municipal_Deportiva	1	60	3,54	0,47	3,42	3,66	6,920	0,03
	2	72	3,49	0,49[4]	3,37	3,61		
	3	99	3,53	0,42	3,44	3,61		
	4	43	3,73	0,42[2]	3,59	3,86		
	5	25	3,67	0,59	3,42	3,91		
Espacios_Deportivos	1	60	3,14	0,38	3,04	3,24	2,982	0,22
	2	72	3,19	0,45	3,08	3,29		
	3	99	3,17	0,38	3,09	3,24		
	4	43	3,15	0,40	3,02	3,27		
	5	25	3,28	0,43	3,11	3,46		

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	1	60	3,27	0,48	3,14	3,39		
	2	72	3,22	0,42	3,12	3,32		
Vestuarios	3	99	3,22	0,42	3,14	3,30	3,281	0,19
	4	43	3,24	0,41	3,11	3,36		
	5	25	3,40	0,38	3,24	3,55		
	1	60	3,54	0,44[5]	3,43	3,66		
	2	72	3,55	0,41[5]	3,45	3,64		
Programa_Actividades	3	99	3,62	0,38	3,54	3,69	5,906	0,05
	4	43	3,73	0,40	3,61	3,86		
	5	25	3,81	0,42[1,2]	3,64	3,99		
	1	60	3,69	0,50	3,56	3,82		
	2	72	3,70	0,62	3,56	3,85		
Técnico_Deportivo	3	99	3,88	0,60	3,76	4,00	1,331	0,51
	4	43	3,84	0,59	3,66	4,02		
	5	25	3,96	0,62	3,70	4,22		

Siguiendo con el análisis, se pueden comprobar las diferencias entre los centros deportivos referenciados. En cuanto a las instalaciones deportivas, existen diferencias significativas entre las 3 instalaciones deportivas estudiadas en los apartados de instalación y vestuarios como se puede apreciar en la tabla 18. La instalación de Ciudad Jardín es la que mayor percepción positiva tienen sus usuarios tanto a nivel de instalación como de vestuarios (P<0,05).

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

TABLA 18. Diferencias en función del centro deportivo

		N	Media	DT	Chi^2	P
Instalación_Municipal_Deportiva	1	109	3,73[2]	0,431	25,606	0,000
	2	103	3,32[1,3]	0,412		
	3	91	3,64[2]	0,461		
	Total	303	3,57	0,468		
Espacios_Deportivos	1	109	3,20	0,418	0,210	0,810
	2	103	3,17	0,393		
	3	91	3,16	0,411		
	Total	303	3,18	0,406		
Vestuarios	1	109	3,35[2]	0,393	4,439	0,013
	2	103	3,19[1]	0,378		
	3	91	3,21	0,511		
	Total	303	3,25	0,432		
Programa_Actividades	1	109	3,66	0,401	2,487	0,085
	2	103	3,55	0,433		
	3	91	3,65	0,401		
	Total	303	3,62	0,414		
Técnico_Deportivo	1	109	3,81	0,554	0,511	0,601
	2	103	3,84	0,685		
	3	91	3,75	0,515		
	Total	303	3,80	0,590		

1: Ciudad Jardín; 2: El Palo; 3: Tiro Pichón

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A) VALORACIÓN GENERAL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS DE INSTALACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES

Los usuarios valoran con una satisfacción media de 3.55 puntos sobre 5 las instalaciones deportivas municipales de Málaga (Figura 5).

Si hacemos una distribución por género, las mujeres valoran con mejor nota las instalaciones deportivas que los hombres. Así las primeras puntúan su satisfacción con una nota media de 3.68, mientras los segundos alcanzan la media de 3.34.

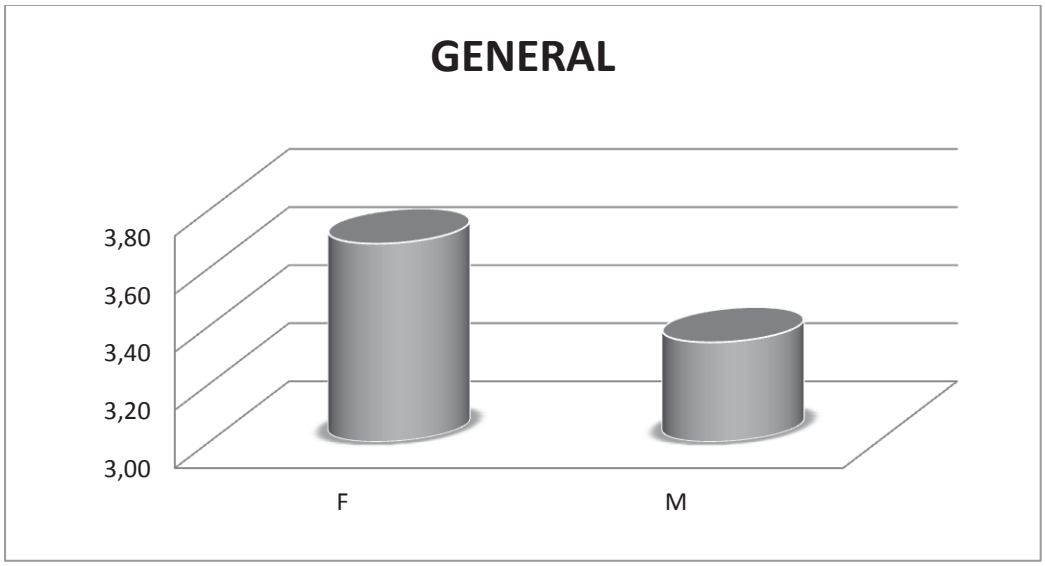


Figura 5. Media de satisfacción general distribuida por género

Una vez conocida la satisfacción general de los usuarios de los centros deportivos de gestión exclusivamente municipal, se disecciona el resultado por pabellones (Figura 6). Aunque los datos son muy similares, podemos encontrar que el grado de satisfacción más alto corresponde al Tiro de Pichón con una media de 3.76; por el contrario, el pabellón donde menos satisfechos se encuentran los usuarios es el José Paterna del Palo.

Se pone de manifiesto una valoración general de los usuarios muy positiva a los Centros Municipales Deportivos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

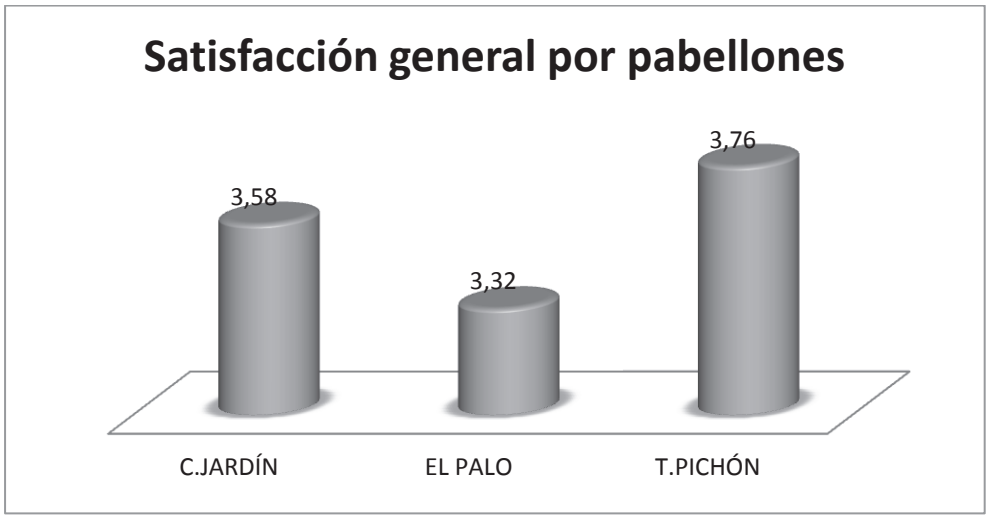


Figura 6. Satisfacción general de usuarios distribuida por pabellones

Los encuestados tienen una media de 2.72 años de actividad en el centro deportivo. Podemos ver en la figura 7, la media general y la media distribuida por género. Se puede comprobar que el sexo femenino es más constante en su asistencia de forma continuada al centro. En este punto, se hace hincapié a los participantes que el tiempo de permanencia en el centro es de forma continuada y no alternancia en las inscripciones.

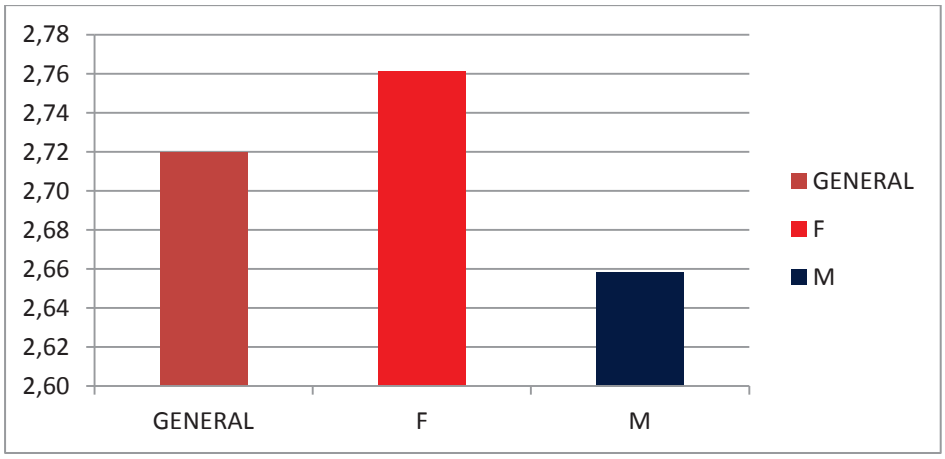


Figura 7. Media general de años en el centro deportivo y subdivido en género

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La fidelidad al centro deportivo, viene determinada por la edad, comprobándose que a mayor rango de edad, mayor fidelidad al centro, correspondiendo este dato en ambos géneros (Figura 8).

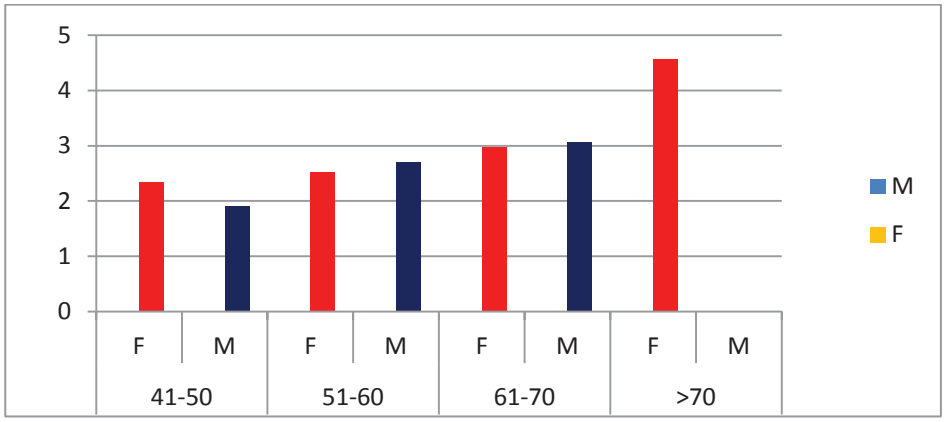


Figura 8. Media general de años en el centro deportivo por rangos de edad y género (fidelización de usuarios)

B) VALORACIÓN GENERAL DE LAS INSTALACIONES POR RANGOS DE EDAD Y GÉNERO

Siguiendo con la satisfacción general del usuario de las instalaciones deportivas, podemos ver en la Figura 9, la distribución de satisfacción general de los usuarios por rangos de edad y género.

Se puede observar que en ambos géneros a mayor edad hay más satisfacción con las instalaciones, o quizás podemos interpretarlo como un dato de menor exigencia. Aunque las diferencias son mínimas, pero la curva es ligeramente ascendente.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

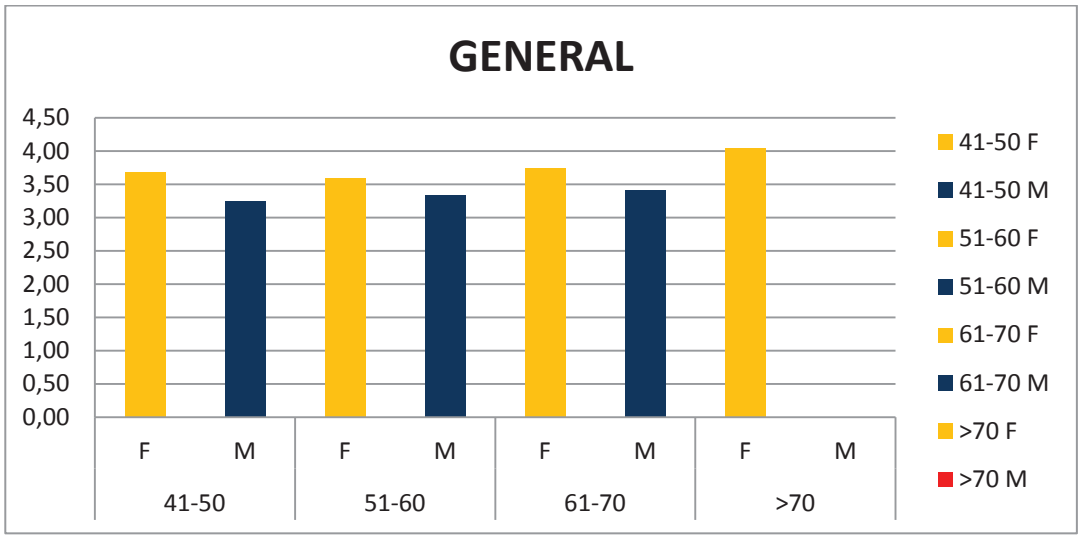


Figura 9. Satisfacción general de usuarios por rangos de edad y género

C) VALORACIÓN GENERAL POR APARTADOS

Como se indica anteriormente en el apartado de Instrumentos, el estudio está basado en 5 bloques ó dimensiones. Cada bloque está compuesto por un número determinado de ítems.

En este apartado de valoración general se desmenuzan cada uno de los bloques y sus ítems correspondientes para hacerlo de forma más comprensible.

D) VALORACIÓN GENERAL DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES

El primer bloque corresponde a la idea general del centro deportivo. Se recogen las opiniones de los usuarios sobre la ubicación del centro deportivo, facilidad de acceso al mismo, aparcamientos, zonas verdes, así como la función propiamente administrativa: control de usuarios, recepción, sugerencias, personal de referencia y amabilidad en el trato. La mejor valoración para la comodidad de los pabellones con

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.33. El segundo ítem más valorado corresponde a la ubicación con 4.30. La peor valoración fue asignada para las zonas verdes con 1.82.

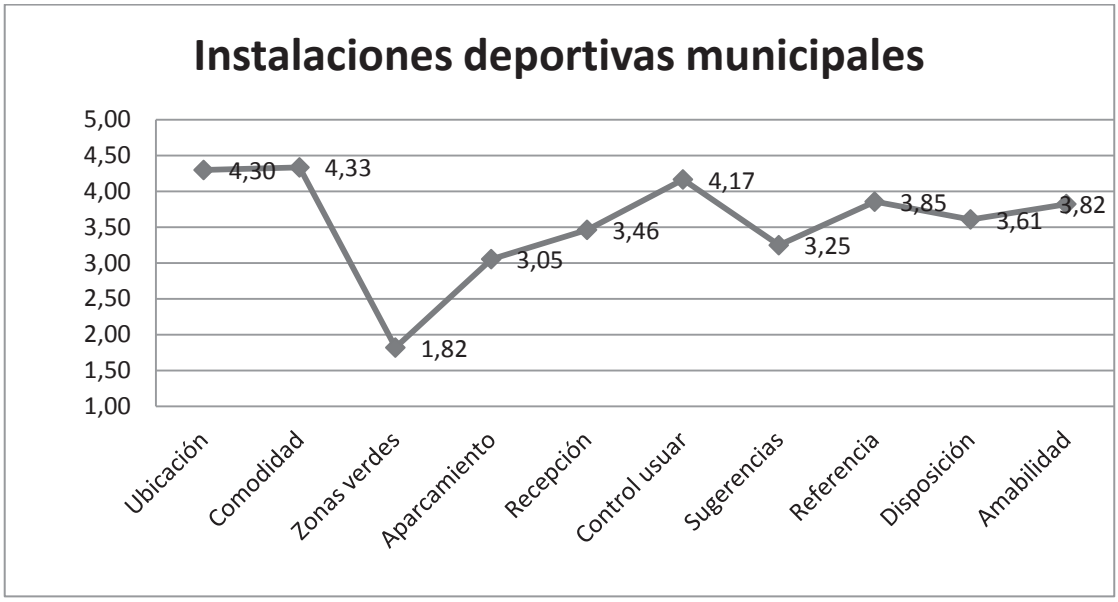


Figura 10. Valoración general de instalaciones deportivas municipales (Cuestionario CECASDEP, dimensión 1)

Se entiende por comodidad, al centro deportivo ubicado cerca del domicilio. La mayoría de los usuarios acceden a las instalaciones deportivas municipales por cercanía a su domicilio habitual. Sólo en el pabellón de El Palo, hemos encontrado bastantes usuarios de la zona de Limonar que no tienen otro más cercano. Con posterioridad a este estudio se ha puesto en marcha un nuevo centro de ámbito privado en una zona cercana al Pabellón Municipal José Paterna (El Palo), por lo que habrá que reevaluar los datos, una vez que se haya cumplido un año de la apertura del nuevo centro deportivo.

E) VALORACIÓN GENERAL DE LOS ESPACIOS DEPORTIVOS EN SU CONJUNTO

En este segundo bloque de cuestiones se pregunta a los usuarios sobre la zona dedicada única y exclusivamente a la actividad física que desarrollan, preguntando por factores varios como la acústica, la dimensiones, la iluminación, la temperatura, la

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

limpieza, el material para la actividad y la seguridad en las taquillas dispuestas para su uso (Figura 11).

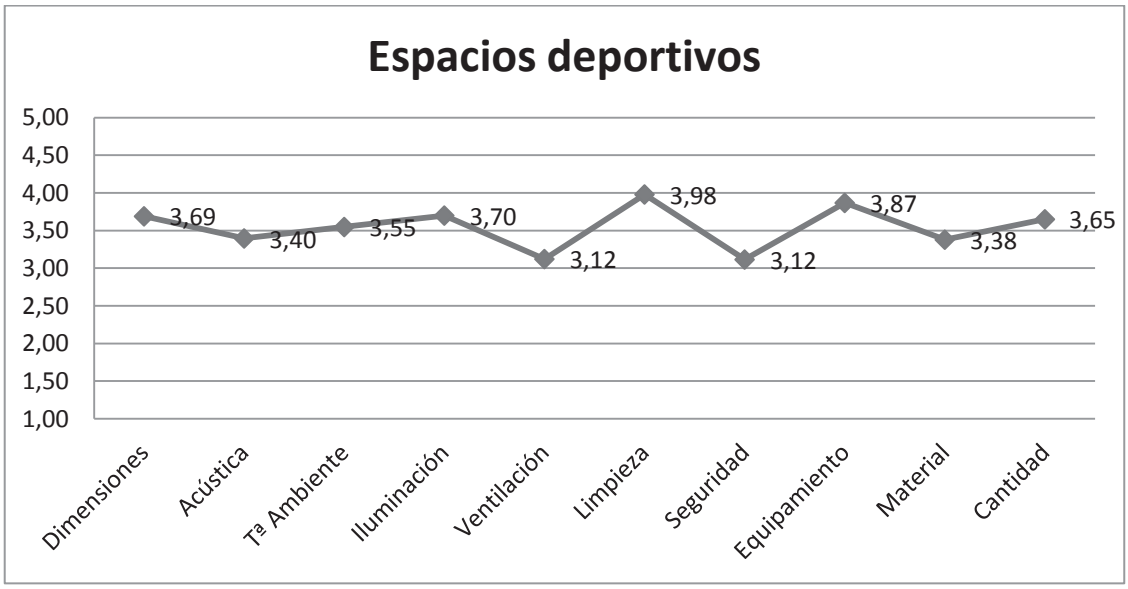


Figura 11. Valoración general de espacios deportivos

Es una gráfica bastante homogénea en resultado, siendo la mejor valoración para la limpieza del espacio deportivo con 3.98, ocupando el segundo lugar en valoración el equipamiento con 3.87. La peor valoración fue para Seguridad y Ventilación que igualan en 3.12 de calificación media.

Los usuarios de los centros deportivos en general se sienten satisfechos con los espacios deportivos donde hacen su programa de actividades. En este cuadro podemos observar como los ítems marcan una clara línea de igualdad entre todas las cuestiones planteadas.

Destacar que el ítem menos valorado en seguridad viene como consecuencia por el mal uso de las taquillas (según expresan los mismos usuarios).

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

F) VALORACIÓN GENERAL VESTUARIOS

El tercer bloque corresponde a la zona exclusiva de vestuarios, incluyendo en ellos la zona de duchas, de inodoros, iluminación, ventilación taquillas y limpieza (Figura 12).

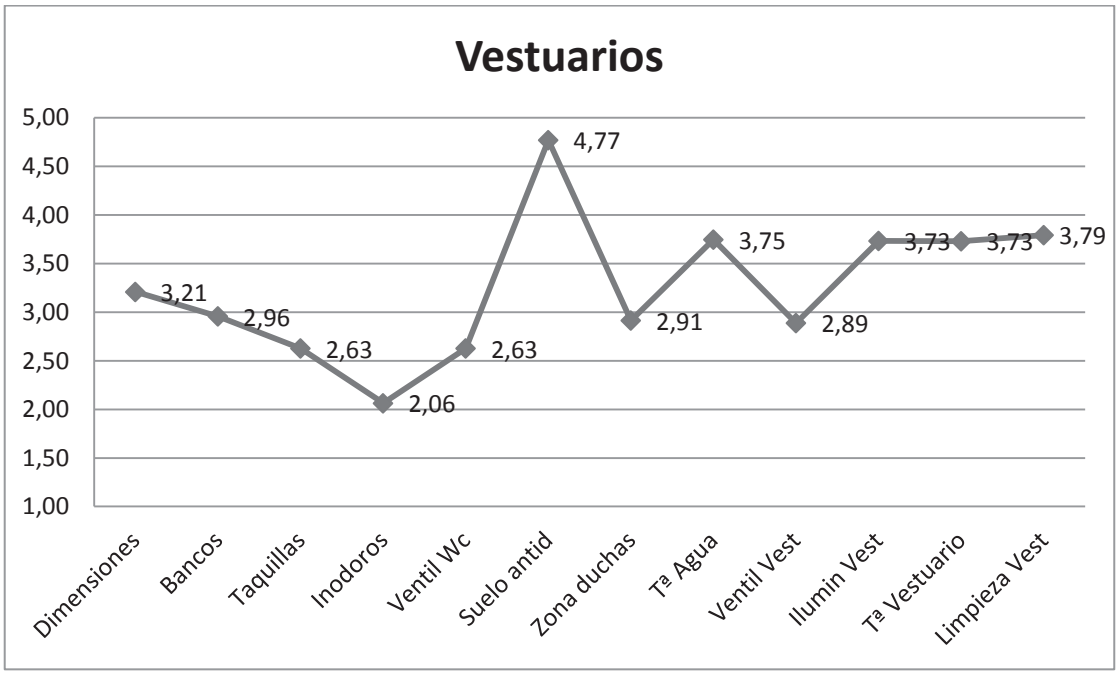


Figura 12.Valoración general de zona de vestuarios

En este apartado se encuentran la puntuación más alta y una de las más bajas de todos los ítems del cuestionario, siendo el más valorado el suelo antideslizante de las instalaciones deportivas con 4.77. El segundo lugar en la clasificación de valoración se sitúa la limpieza con 3.79, seguida por la temperatura del agua con 3.75 de valoración.

Peor valorado: Los inodoros se encuentran cercanos a las zonas de duchas con 2.06.El segundo menos valorado de esta clasificación es compartido por las taquillas y la ventilación con 2.63

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Notas de campo: Muchos de los usuarios, mayores de 65 años, aprovechan las instalaciones para ducharse y ahorrar agua en casa.

G) VALORACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA DE ACTIVIDADES

En este bloque podemos encontrar la valoración de las actividades físicas que se realizan en el centro además de otras variables como son el precio, horarios y cambios.

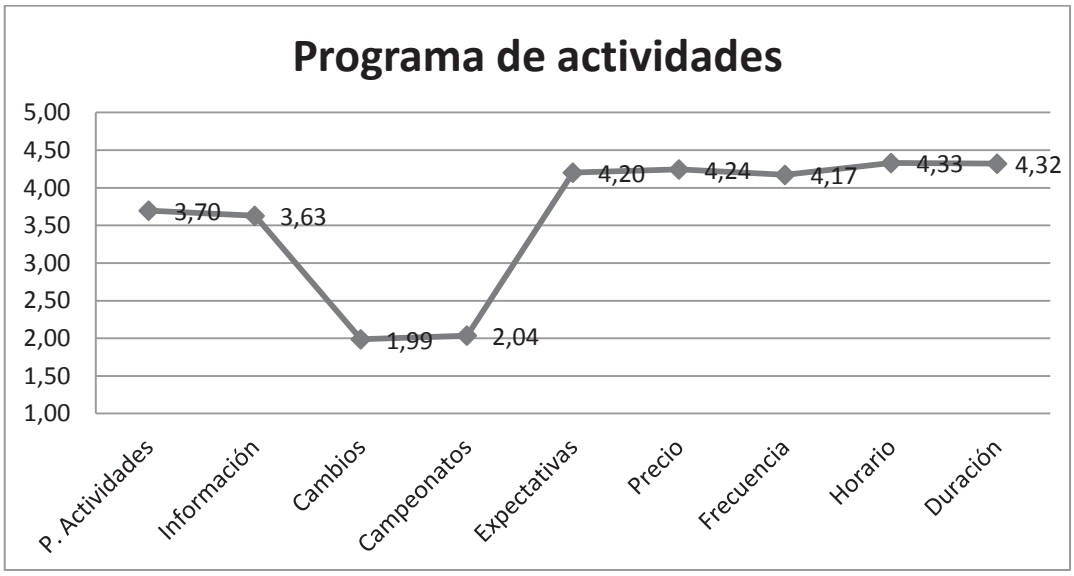


Figura 13. Valoración general del programa de actividades

Los resultados muestran que en su mayoría los usuarios están altamente satisfechos con los horarios y los precios. Además son actividades que se ajustan a sus expectativas.

Mayor valoración: Horario (4.33), duración de la actividad (4.32), Precio (4.24) y Ajustado a sus expectativas (4.20).

Peor valoración: Pocos cambios en las actividades (1.99) y falta de competición en dichas actividades (2.04).

Notas de campo: los usuarios se sienten muy contentos con la actividad, pero echan en falta competiciones entre ellos que serían factores motivadores de la actividad.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

H) VALORACION GENERAL DEL PROFESOR/MONITOR

Este bloque es el último y se dedica exclusivamente al personal que atiende al usuario en la actividad física. Se cuantifica en este apartado los valores que tienen los profesionales de los centros deportivos.

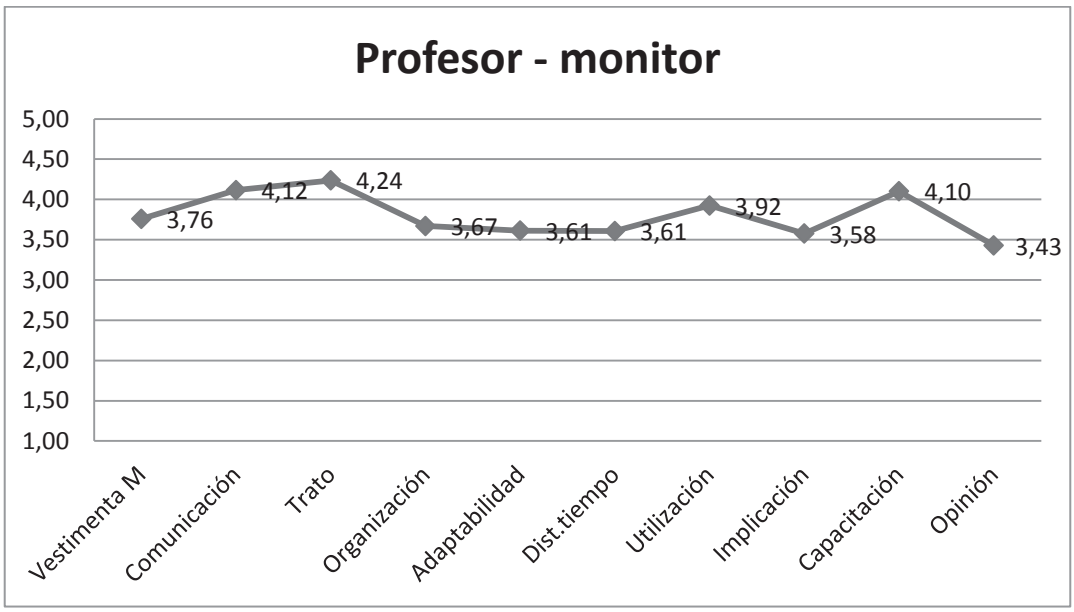


Figura 14. Valoración general del profesor-monitor

Se puede comprobar que los usuarios se sienten muy satisfechos en su mayoría con los profesores-monitores.

Mejor valorado: Trato (4.24), Comunicación (4.12) y Capacitación (4.10)

Peor valorado: Cuentan con la opinión de los usuarios (3.43).

Notas de campo: Los usuarios por norma general están bastante satisfechos con los monitores, aunque les gustaría que contasen más con la opinión personalizada de cada uno de ellos (preferencias individuales).

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

GRÁFICAS COMPARATIVAS ENTRE INSTALACIONES

En este apartado se separan los resultados obtenidos la encuesta de satisfacción por pabellones, bloque e ítems.

Observando los resultados obtenidos por instalaciones deportivas (Figura 15) podemos comprobar:

- Las instalaciones deportivas alcanzan su máxima nota en ubicación y comodidad. Los usuarios de las instalaciones acuden en mayoría a los centros por cercanía a su domicilio y/o lugar de trabajo. Son pocos los que requieren aparcamiento porque suelen ir andando. En el caso del pabellón José Paterna (El Palo) se diferencia de entre los otros dos porque está situado en una zona de difícil aparcamiento y sólo existe un parking que requiere pago.
- Las instalaciones deportivas suspenden en zonas verdes, son bastante escasas.
- En cuanto al apartado de servicios administrativos, los resultados son muy similares entre los tres pabellones.

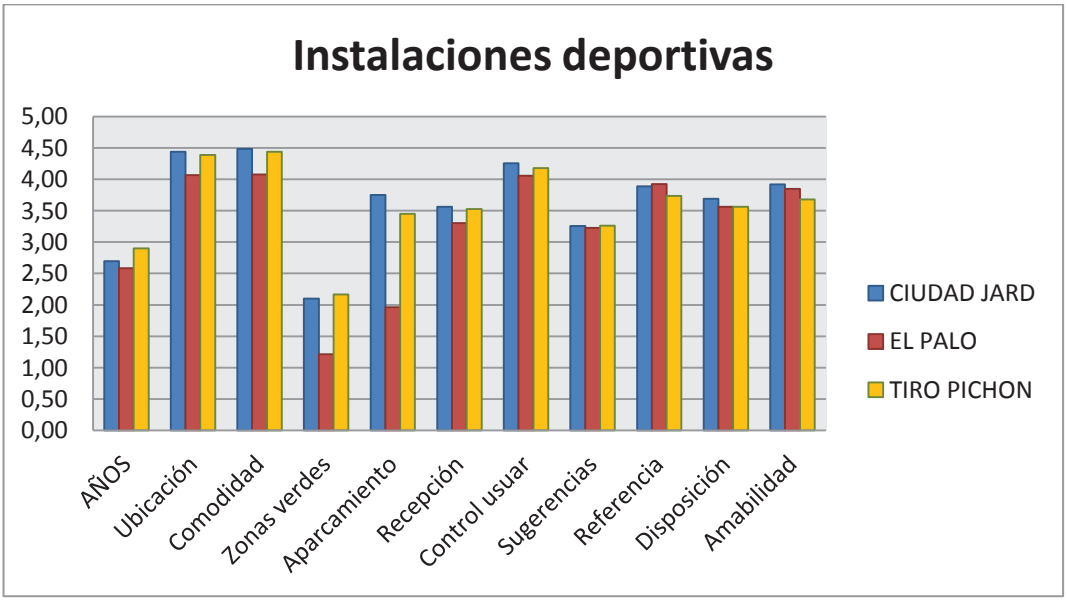


Figura 15.Gráfica general comparativa de instalaciones deportivas

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En el segundo apartado encuestado encontramos (Figura 16):

- El servicio de limpieza es el aspecto mejor valorado seguido por el equipamiento.
- Lo peor valorado es la ventilación.

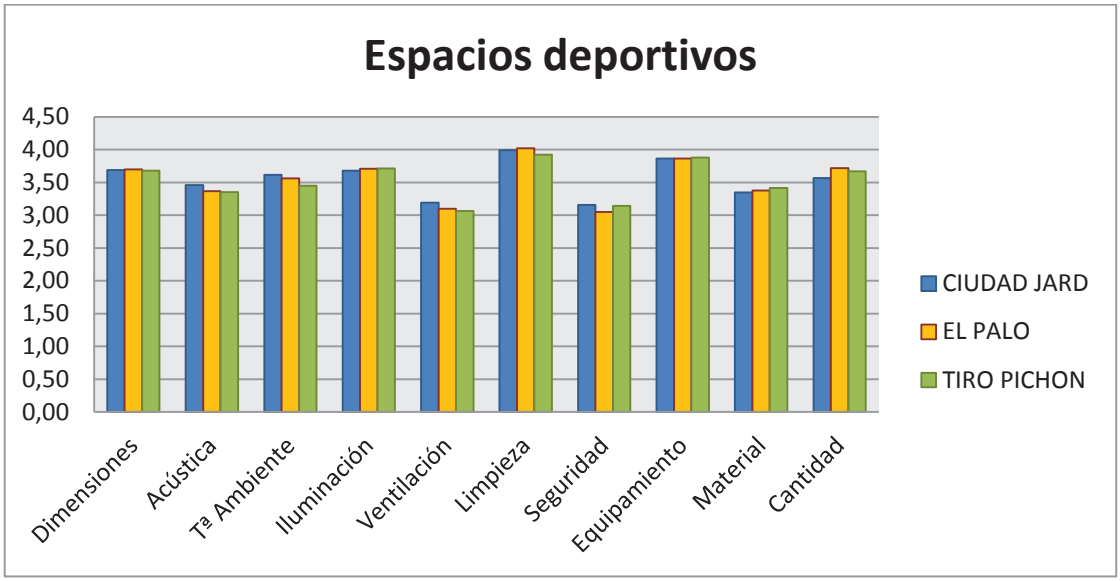


Figura 16. Gráfica general comparativa de espacios deportivos

En el tercer apartado dedicado a vestuarios podemos observar (Figura 17):

- La mayor satisfacción la encuentran los encuestados en el suelo antideslizante que existe en todos los centros deportivos.
- Mostrando también buena satisfacción tanto por la limpieza, iluminación, y zona de duchas de los vestuarios.
- En el aspecto negativo, destacar los inodoros sobre todo en el pabellón de El Palo, y la ventilación de los mismos, así como la falta de seguridad de las taquillas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

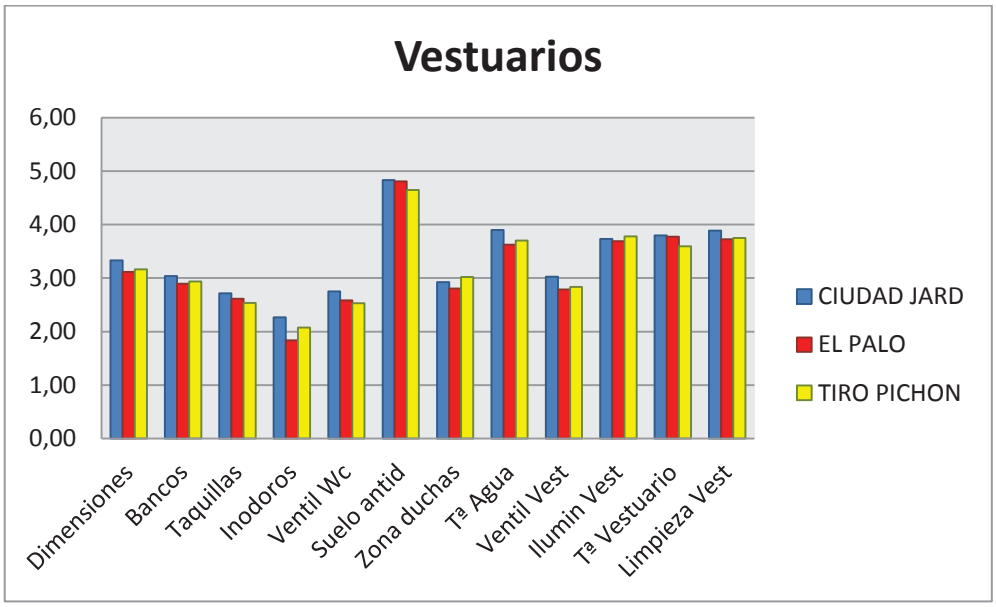


Figura 17. Gráfica general comparativa de vestuarios

En el cuarto, encontramos el programa de actividades (Figura 18) donde:

- Los usuarios se muestran claramente satisfechos con los precios, expectativas, horario, frecuencia y actividades.
- En el aspecto negativo destacar los cambios de actividad y falta de campeonatos, en las distintas clases de actividad física. Los usuarios, echan en falta competir entre ellos de forma oficial, como un signo de motivación más.

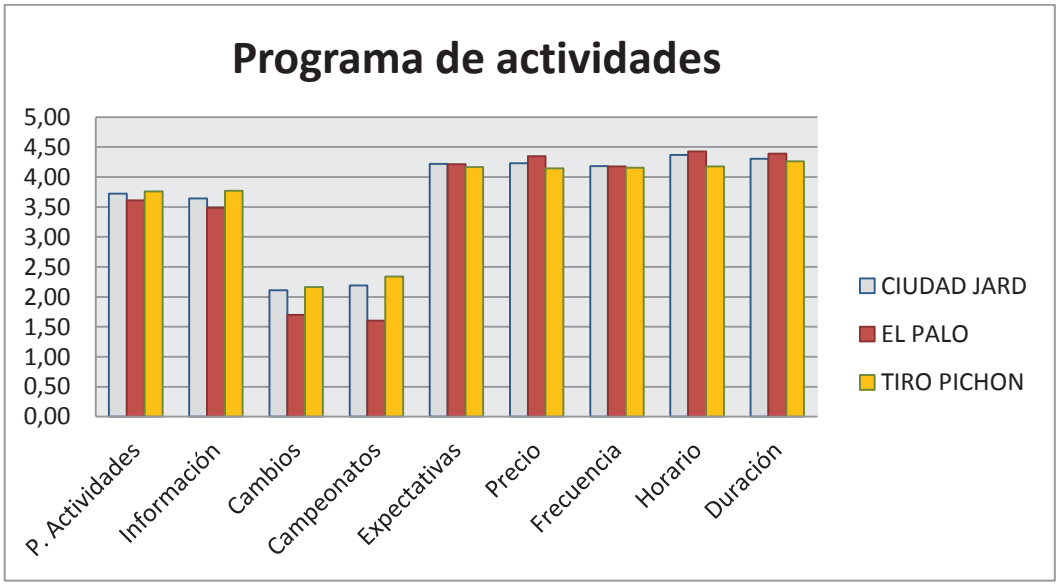


Figura 18. Gráfica general comparativa de programa de actividades

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En la figura 19, valoración general del profesor monitor podemos apreciar:

- Los usuarios se muestran muy satisfechos con los profesores / monitores de los centros deportivos.
- Lo más valorado por los usuarios es el trato recibido por parte de ellos, la capacitación que muestran y la buena comunicación (feed-back).
- Lo menos valorado es que cuenta poco con la opinión de los usuarios para modificar los ejercicios diarios; que lo podemos considerar normal porque si el profesor/monitor atiende a todas las demandas de los usuarios y no sigue una cierta disciplina en la realización de la actividad, no se llevarían a cabo en tiempo y forma la realización de la actividad física.

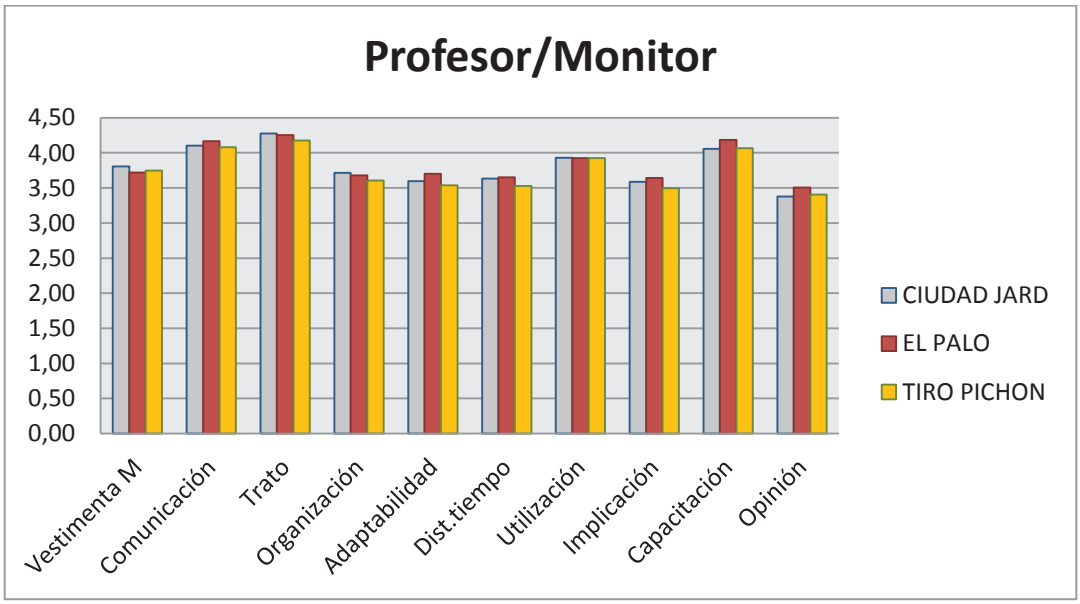


Figura 19. Gráfica general comparativa de opinión profesor-monitor

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tras la elaboración de esta encuesta y el análisis de los resultados, se han llevado a cabo, una serie de mejoras en los centros deportivos municipales, desarrolladas a lo largo del segundo semestre de 2013, que indicamos a continuación:

- **Remodelación del Complejo deportivo de Ciudad Jardín**

- Creación de nuevos espacios cubiertos
- Mejora de espacios deportivos descubiertos, pavimentos, iluminación y cerramientos
- Construcción de un campo de fútbol-5 de césped artificial adaptado para invidentes
- Accesibilidad universal
- Otras actuaciones para mejorar los servicios generales, vestuarios, etc

- **Estudios para la ampliación del Polideportivo Municipal El Palo (en parcela contigua) para conseguir:**

- Un espacio de actividad adaptado para Mayores
- Nuevas salas de usos múltiples
- Nuevos accesos universales
- Reordenación interna de los servicios complementarios (atención al público, vestuarios y circulaciones).

- **Renovación del Polideportivo Tiro de Pichón**

- Reforma de vestuarios e instalaciones de saneamiento
- En estudio la instalación de elementos de accesibilidad a la pista central

Muy importante destacar la instalación de desfibriladores semiautomáticos en todas nuestras instalaciones y registro de los mismos en la Junta de Andalucía en la Consejería de Salud

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Además de todos estos cambios en las instalaciones municipales, se han llevado cambios en la gestión de los centros deportivos durante el segundo semestre del año 2013, entre ellos queremos destacar:

- La transformación del modelo de gestión del Deporte Municipal con la implantación de nuevas tecnologías para facilitar las relaciones de los ciudadanos con los Servicios Deportivos, inscripciones, eventos, quejas, reclamaciones y trámites en general.
- Modernización de la estructura general del deporte municipal mediante la creación del Área de Deporte.
- Creación de la web deporte.malaga.eu con actualización y respuestas diarias de contenidos, así como actividad en las redes sociales de facebook y twitter, obteniendo el reconocimiento en forma de premio a la innovación….
- Creación de boletines electrónicos para mantener contacto con los usuarios de los centros deportivos, que han tenido gran acogida entre los mismos. Sus contenidos fundamentales están orientados a informar de nuevos programas, crear hábitos saludables mediante la elaboración de espacios divulgativos sobre alimentación, actividad física, hábitos higiénicos, etc. Sus ventajas son el acceso a un mayor número de ciudadanos en un menor tiempo posible y sin costes.
- Todos los trabajos de diseño y maquetación del Área de Deporte son realizados por los técnicos profesionales del área con medios propios.

Y en el apartado de divulgación, cursos e información destacamos:

- Plan de Divulgación del Área de Deporte con reuniones con los trabajadores de los centros deportivos, informando de los cambios y nuevas directrices del Área, haciendo hincapié en la necesidad de promocionar la actividad física en la ciudad.
- Colaboración en los Cursos de Soporte Vital Básico organizados por la Sociedad Andaluza de Medicina Intensiva para profesionales de los centros deportivos.
- Organización del "Programa de Promoción de la Actividad Física" en colaboración con el distrito Sanitario Málaga para la promoción de la actividad

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

física de forma continuada e inculcarles hábitos saludables a grupos de pacientes.

- Organización de la Jornada Corazón y Deporte en colaboración con la Sociedad de Pacientes Anti- coagulados y Coronarios, dirigido a los Mayores.
- Talleres teórico-prácticos sobre los beneficios de la Actividad Física de la Mujer, en los distintos distritos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

8.2 Segunda fase = técnicos deportivos

Al igual que en la primera fase, a continuación explicamos de forma gráfica la respuesta obtenida de la encuesta de los técnicos deportivos. Podremos observar que a lo largo del capítulo se mostrarán gráficas donde aparecen datos relacionados con las instalaciones municipales y privadas estudiadas, mientras que otros gráficos aparecen conjuntamente. La razón de esta distribución es debido a que los datos obtenidos son similares en los dos tipos de instalaciones, por lo que se ubican en un solo formato de gráficos.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

En un primer paso comprobamos la muestra por rangos de edad y género (Tabla 19).

TABLA 19. Rangos de edad técnicos de centros deportivos

Rangos edad	Género	C. Municipal	C. Privado
18-25	F	1	1
18-25	M	1	0
26-35	F	1	4
26-35	M	1	5
36-45	F	4	1
36-45	M	3	3
+46	F	3	0
+46	M	1	1

Estos mismos resultados podemos apreciarlos de forma gráfica en la Figura 20.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

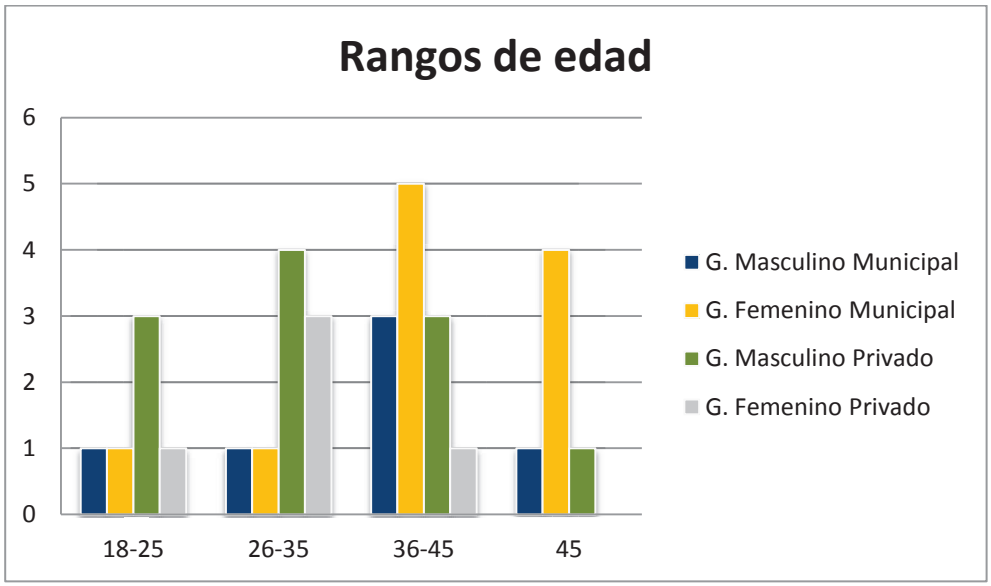


Figura 20 .Rangos de edad técnicos de centros deportivos. Elaboración propia

Podemos observar que la mayoría de los técnicos deportivos municipales se encuentran en los rangos superiores, es decir entre los 36-45 y mayores de 45 años, lo que supone el 80% del total encuestado, mientras que el 20% son menores de 35 años. Por contra, en la instalación privada, el 67% de los encuestados pertenecen a los rangos inferiores, es decir entre los 18 a los 35 años y el 33% son mayores de 35 años. Por tanto, se invierten los términos entre las dos instalaciones estudiadas.

En cuanto a género es el femenino el que predomina en el ámbito municipal, mientras en el ámbito privado predomina el género masculino. A pesar de ello, están prácticamente igualados en género entre ambos.

La segunda cuestión planteada es: ¿A qué dedican los monitores el tiempo libre o de ocio en materia deportiva y no deportiva? Como en el caso anterior y en todas las variables estudiadas comprobaremos la tabla y a continuación la gráfica.

Tabla 20. A qué dedican los técnicos su tiempo de ocio

Deportivo	**Recreación**	**Competición**	**Salud**	
	15	2	13	
No Deportivo	Culturales	Científicos	Manualidad	Otros
	11	6	4	9

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En la primera parte de la tabla y en la cuestión planteada, podemos decir, que el tiempo de ocio de los técnicos deportivos objeto de estudio, se dedica mayoritariamente a la recreación con 15 respuestas (50%) de ellos, a la salud en 13 de los casos (43%), situándose la recreación y la competición (6%) entre los rangos de edad más jóvenes (18-35) y en ambos géneros; mientras que por motivos salud se produce el hecho, entre los rangos superiores de edad entre los 36 años en adelante.

En la segunda cuestión, tiempo de ocio no deportivo, las respuestas están más diversificadas correspondiendo a la respuesta ocio cultural al 36 % del total, con un 30% que dedica su tiempo al apartado de otros donde se encuentran las redes sociales de tan implantadas en nuestra sociedad. En estos dos apartados no hay diferencias significativas entre los géneros. El tercer lugar de este apartado, las respuestas son de un 20% a manualidades, que corresponde mayoritariamente al género femenino, para concluir con el ocio científico donde el género masculino dobla al femenino.

La tercera cuestión planteada es una de las preguntas claves de las que queremos conocer: ¿cuál es la titulación académica que poseen nuestros técnicos? (Tabla 21, Figura 21)

TABLA 21. Títulos académicos de los técnicos deportivos

Titulación académica	C. Municipal	C. Privado	Porcentaje
Ninguna	-	-	-
Primaria/Secundaria	-	-	-
Bachiller/COU	1	-	-
Formación Profesional	**0**	**2**	**7%**
TAFAD	1	5	20%
Diplomado en E.F.	9	3	40%
Licenciado en E.F.	4	3	23%
Otros	1	2	10%

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

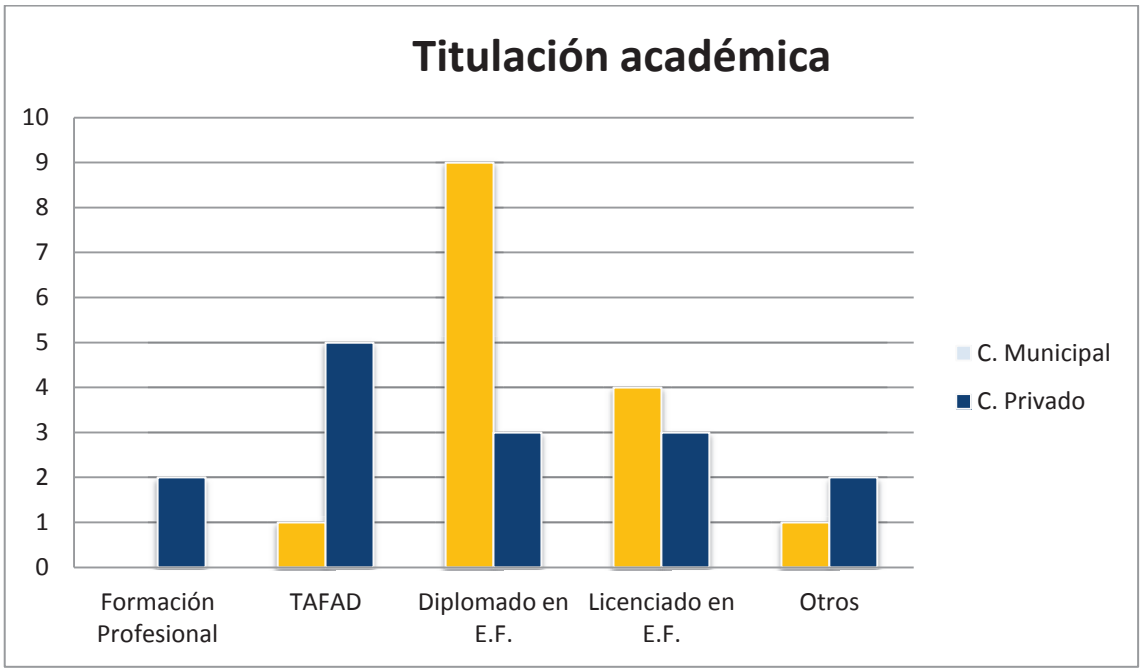


Figura 21. Títulos académicos de los técnicos deportivos

En esta cuestión, hemos abordado la titulación académica de nuestros técnicos, pudiendo comprobar con cierta sorpresa, que ninguno de ellos ha marcado las enseñanzas previas como son la Educación Primaria/Secundaria ó Bachiller/COU. Han optado directamente por marcar la titulación académica final que poseen en la actualidad, dando a entender que los evaluadores considerarán que han debido pasar previamente por las escalas anteriores.

Dentro de las instalaciones municipales, aparece en primer lugar que el 93% de los técnicos poseen titulación universitaria, correspondiendo al 85% de los mismos titulación en Educación Física. Como aclaración a este punto, situamos en el apartado de otros a un técnico deportivo que tiene la Licenciatura de Psicología, por ello lo hemos contabilizado como universitario, dentro del 93%, y lo hemos desestimado como titulación deportiva, por lo que corresponde al 85%.

En el ranking del ámbito privado, se situa en primer lugar TAFAD con el 33% y a continuación podemos encontrar tanto licenciados, diplomados, como cursos de formación específicos sobre yoga, taichi, etc.

En consecuencia, podemos decir, que los técnicos deportivos de las instalaciones municipales, poseen las titulaciones que les acreditan para el desempeño de su función.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La cuestión cuarta, es la referida a la titulación deportiva de los técnicos (Tabla 22, Figura 22). Nos muestra los siguientes resultados:

Tabla 22. Titulaciones deportivas de los técnicos

Titulación Deportiva	C. Municipal	C. Privado
Ninguna	**0**	**2**
Monitor	**2**	**4**
Entrenador	**11**	**4**
Otros	**2**	**5**

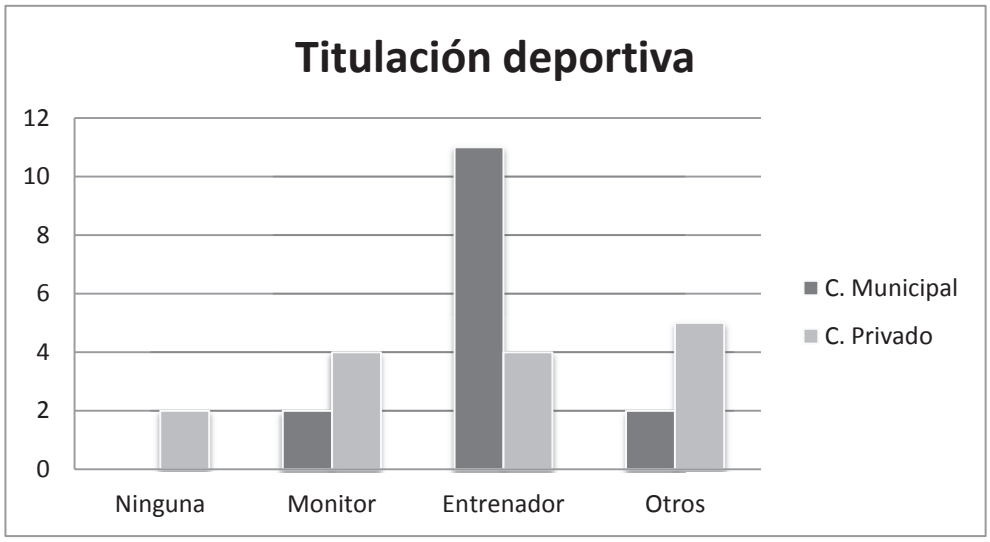


Figura 22. Titulación deportiva de los técnicos

Como podemos apreciar en la tabla y figura 22, en los centros municipales todos los encuestados poseen una titulación deportiva, correspondiendo mayoritariamente con el 73% a la titulación de entrenador en cualquiera de sus niveles, mientras que el restante 26% del total poseen titulación distinta a la de entrenador.

En el caso del centro privado, el 26% posee el título de entrenador, mientras el 60% posee alguna titulación deportiva que lo habilita para el desempeño de las funciones y un 13% no posee ninguna.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Como ya vimos en el apartado sobre titulaciones académicas, el personal correspondiente a los centros deportivos municipales, poseen más titulación que el centro privado de referencia que sirve para el estudio comparativo.

Continuando con la siguiente cuestión planteada, preguntamos sobre el tiempo que llevan trabajando en el centro deportivo. (Tabla 23, Figura 23). Datos obtenidos:

Tabla 23. Años trabajando en el centro deportivo

Tiempo	C. Municipal	C.Privado
Menos de 1 año	1	3
1-2 años	0	6
3-5 años	2	5
Más de 5 años	12	1

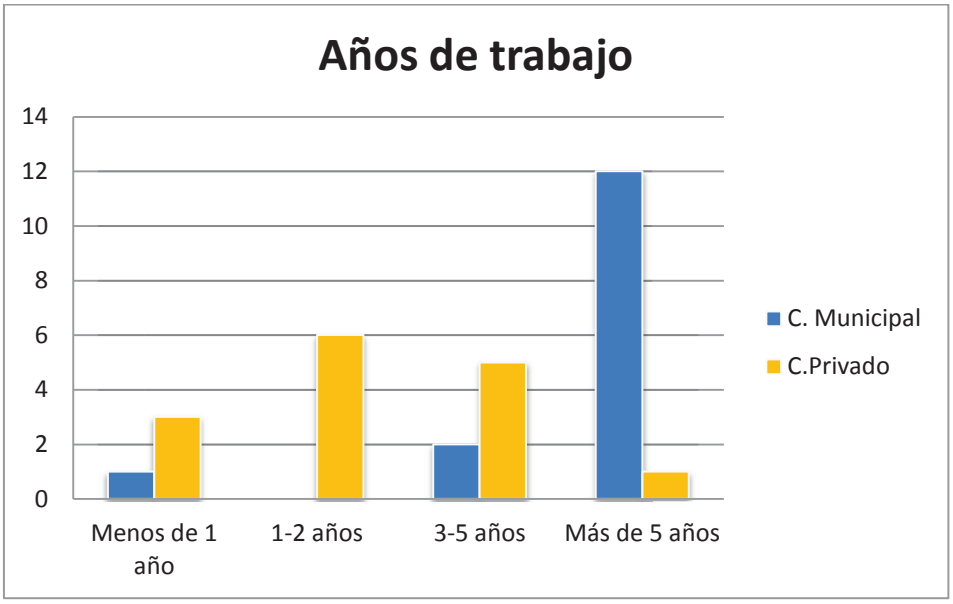


Figura 23. Años trabajando en el centro

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Podemos apreciar en esta tabla que el 80% de los técnicos de los centros deportivos municipales llevan más de 5 años trabajando en los mismos, siendo el 13% los que llevan entre 3-5 años y siendo del 7 %, el que lleva menos de 1 año.

Por contra en el ámbito privado, corresponde al 73% los que llevan entre 1 y 5 años en el centro, siendo del 14% los que llevan menos de 1 año y correspondiendo al 7% los que llevan más de 5 años.

Una de las conclusiones que podemos sacar de estos resultados es la escasez de recursos económicos para nuevas contrataciones en el ámbito municipal, así cómo la congelación de oferta de empleo público debido en gran parte a la crisis económica y sus consecuencias. Entendemos igualmente con estos datos que los trabajadores que llevan más de cinco años, tienen consolidado el puesto en la Administración.

Continuando con la encuesta, nos paramos a conocer si nuestros técnicos deportivos han tenido relación con el deporte federado como jugador. (Tabla 27, Figura 24)

Tabla 24. Jugadores federados

Jugador federado	Número	Porcentaje
SI	21	70 %
NO	9	30 %

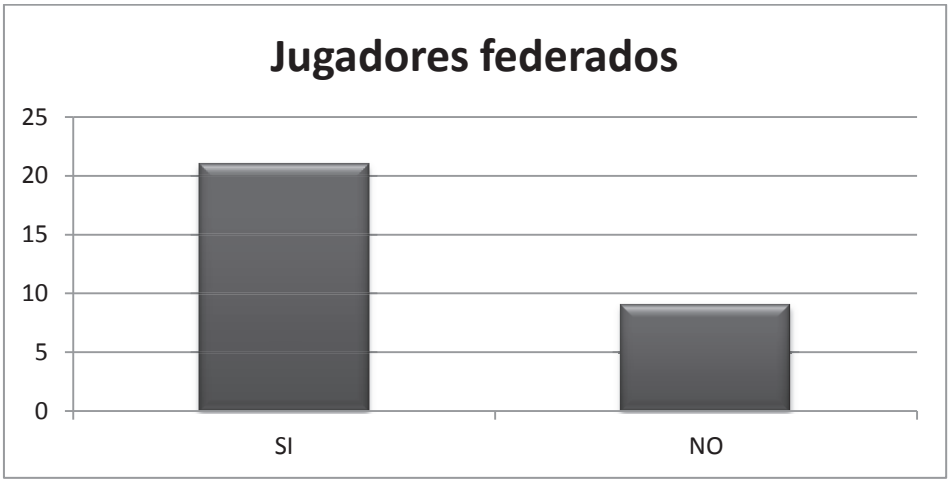


Figura 24. Jugadores federados

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Podemos apreciar en la tabla 24 que los técnicos encuestados de los centros deportivos, lo que supone un 70% del total, son o han sido jugadores federados de cualquier actividad deportiva, mientras que el 30% nunca lo ha estado.

Continuamos con otra de las cuestiones claves para obtener información en esta encuesta. Ésta es la formación recibida en los dos últimos años por los técnicos (Tabla 25, Figura 25).

Tabla 25. Formación permanente en los dos últimos años

Formación	C. Municipal	C. Privado
SI	9	7
NO	6	8

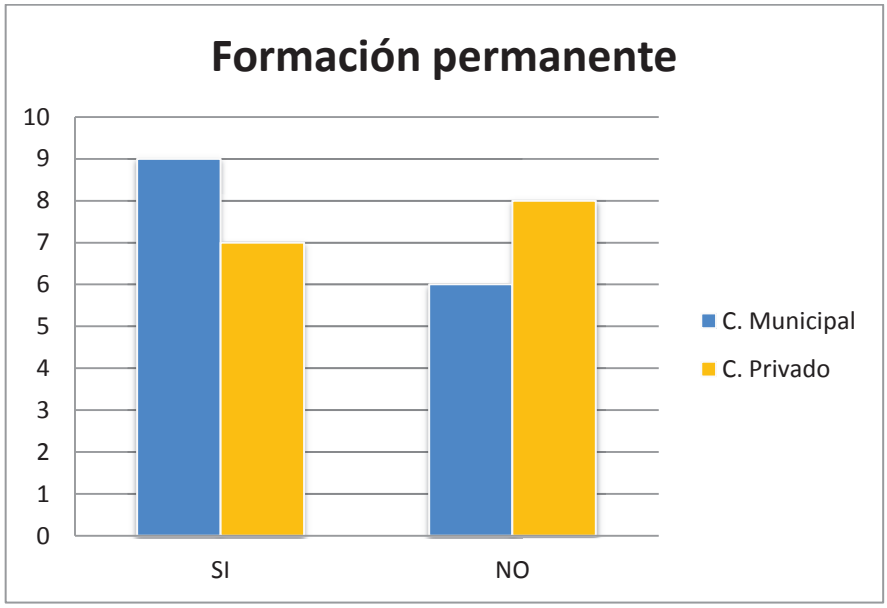


Figura 25. Formación permanente recibida en los dos últimos años

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Podemos apreciar en la tabla 25 que el 60% de los técnicos deportivos de instalaciones municipales declaran haber recibido formación en los dos últimos años, mientras que en la instalación privada ha sido del 40%.

. Recordamos que los cursos de formación que realiza el Ayuntamiento como organismo de referencia de los centros deportivos municipales son de carácter voluntario, a excepción de algunos que poseen carácter obligatorio como el de Reanimación Cardio-Pulmonar que ha comenzado durante el año 2013 y que concluirá su desarrollo a lo largo del 2014.

Seguidamente, comenzamos con la segunda parte de la encuesta dirigida a los técnicos deportivos. Recordamos que en esta segunda parte, se establece una escala de valoración entre 1 y 5 donde los encuestados hacen una percepción de su motivación y forma de trabajar entre otras cuestiones.

Como indicábamos con anterioridad, estas gráficas se hacen conjuntamente porque los resultados son muy similares y solo aportan datos sociológicos a la investigación. Al igual que en la primera parte, las tablas irán acompañadas de figuras de gráficos.

Comenzamos por los motivos que impulsan a nuestros encuestados para ser técnico deportivo (Tabla 26, Figura 26)

Tabla 26. Motivos por los que trabajan en centros deportivos

	Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Gusto	0	0	5	7	9
Vocación	0	1	1	8	11
Trabajo grupal	0	0	3	2	6
Estudio/formación	2	4	5	5	5
Ex jugador	9	3	4	0	5
Factor económico	2	4	9	4	2

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

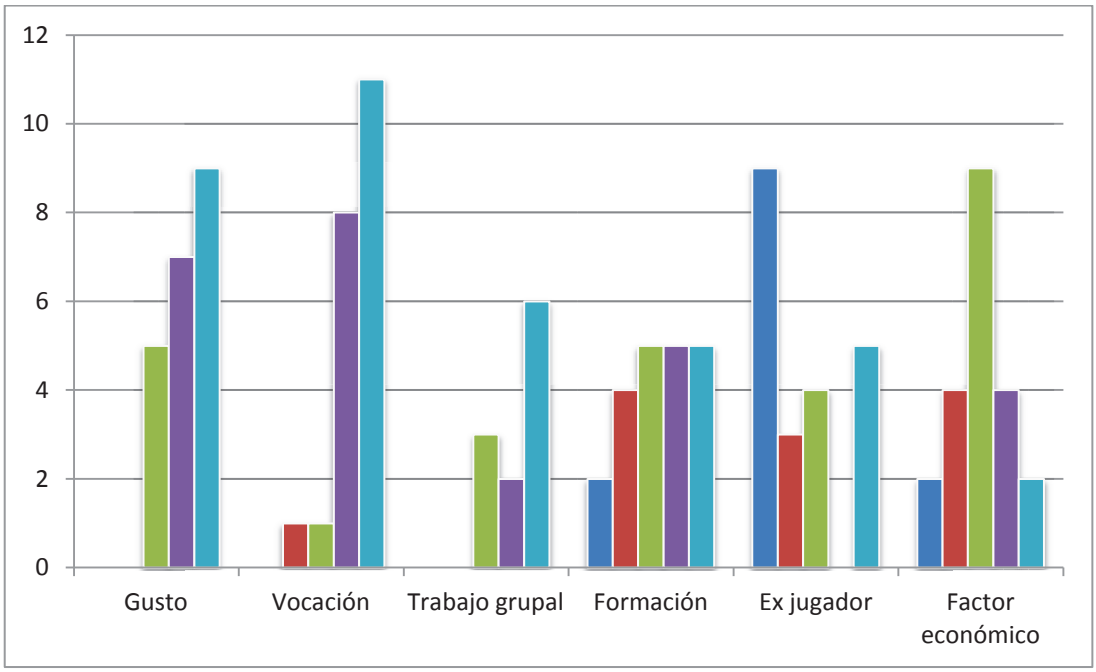


Figura 26. Motivos por los que trabajan en centros deportivos

Podemos apreciar a grandes rasgos que los técnicos de nuestros centros deportivos, tienen gusto y vocación por enseñar, les gusta el trabajo grupal, no consideran que sea importante haber sido ex jugador de alguna disciplina deportiva, y no están trabajando en los centros por el factor económico exclusivamente. Podemos añadir igualmente que entre los rangos de edad de 18 a 25 años, el factor formación presenta unas columnas muy equilibradas, por lo que consideran que la formación y la experiencia que consiguen es importante para su desarrollo profesional futuro sin ser el apartado económico el más importante. En el rango de 25- 36 se equilibran las respuestas entre formación y factor económico, mientras que en los rangos de edad superiores a los 36 años, disminuye el factor formación y vocación, aumentando el rango del factor económico.

La siguiente variable analizada son los requisitos académicos que los profesionales de nuestros centros, consideran necesarias para trabajar con adultos en los centros deportivos

Requisitos académicos que consideran necesarios para trabajar con adultos en centros deportivos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tabla 27. Requisitos necesarios para trabajar en centros deportivos

	Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Diplomado en E.F.	6	8	2	4	1
Licenciado en E.F.	0	0	3	5	13
TAFAD	1	1	7	5	7
Monitor Deportivo	4	5	9	2	1
Entrenador Nivel I	5	6	9	1	0
Entrenador Nivel II	4	7	8	1	1
Entrenador Nivel III	5	7	7	1	1
Otros	15	0	2	3	1

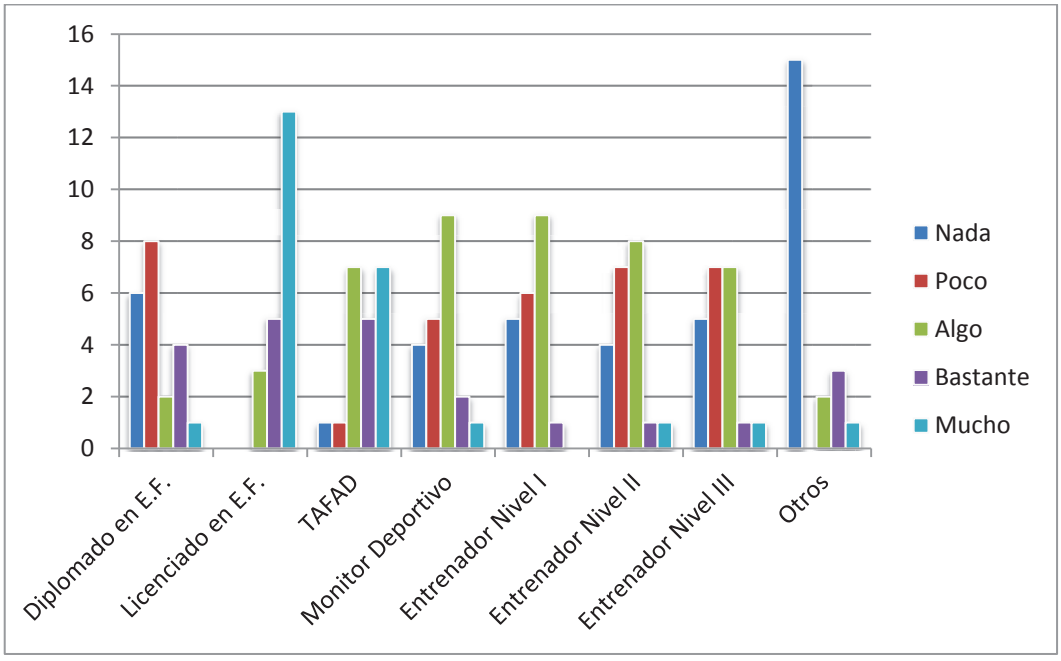


Figura 27. Requisitos que consideran necesarios para trabajar en centros deportivos

Podemos observar en esta tabla con cierta curiosidad que los técnicos deportivos de los centros, consideran requisitos necesarios para trabajar en los centros estar

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

formados y, destaca particularmente, el que consideren que la licenciatura en Educación Física es la titulación académica más adecuada con un 43%, seguido por TAFAD con un 29% del total. Mientras que Monitor Deportivo y Entrenador de Nivel I, con el 30 % se considera bastante adecuada para trabajar en los centros deportivos. Curiosamente y observando la tabla 22 podemos comprobar que el 25% de los encuestados no tenía formación deportiva específica como así han manifestado.

Por último, preguntamos a nuestros técnicos por otras cuestiones valoradas. En la tabla 28, podemos apreciar el conjunto de estas cuestiones, en las figuras podremos apreciarlo de forma gráfica

TABLA 28. Otras variables estudiadas

	Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
¿Para tener éxito en la formación es fundamental tener experiencia como jugador?	12	8	9	1	0
¿Se puede ser buen entrenador sin experiencia y con formación?	4	3	11	6	6
¿Te satisface ser monitor?	0	0	3	12	15
¿Consideras importante el clima social en el grupo de alumnos?	2	0	2	10	17
¿Qué importancia da a conseguir los objetivos marcados?	0	0	6	10	14
La organización de las clases, ¿fomenta la participación?	0	0	7	16	7
¿Distribuyes apropiadamente el material?	0	0	0	14	16
¿Utilizas rutinas organizativas (grupos)	0	0	2	14	14

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

¿Tienes en cuenta la opinión de los usuarios?	0	0	7	12	11
¿Modificas la sesión según el desarrollo de la misma?	0	0	18	10	2
¿Consideras necesaria la formación permanente?	0	0	0	6	24

A la primera cuestión, ¿Para tener éxito en la formación es fundamental tener experiencia como jugador? La respuesta mayoritaria ha sido que tiene escasa importancia el tener experiencia en el juego, siendo solamente un 3.33% del total los que conceden alguna importancia a este hecho.

Figura 28. Experiencia necesaria como jugador para formar

La segunda cuestión planteada, es si se puede ser buen entrenador sin experiencia y con formación no está tan clara para los monitores de los centros

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

deportivos, ya que si observamos hay una distribución más homogénea entre todas las respuestas, por tanto podemos considerar que aunque no sea imprescindible, es importante contar con la experiencia para ser buen entrenador e igualmente la formación también ayuda. (Figura 29).

Figura 29. Entrenar sin experiencia y con formación

La tercera variable que hemos cuestionado es la satisfacción por trabajar de técnico deportivo en el centro deportivo. La respuesta mayoritaria es que se sienten mucho o bastante satisfechos con su trabajo (90%), mientras que sólo el 10% se siente algo satisfecho.

En este 10%, influyen factores como la edad y el tiempo de pertenencia al centro. A mayor tiempo realizando el mismo trabajo, mayor desmotivación. Este es uno de los factores importantes que forman parte de la idiosincrasia de la Administración Pública.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

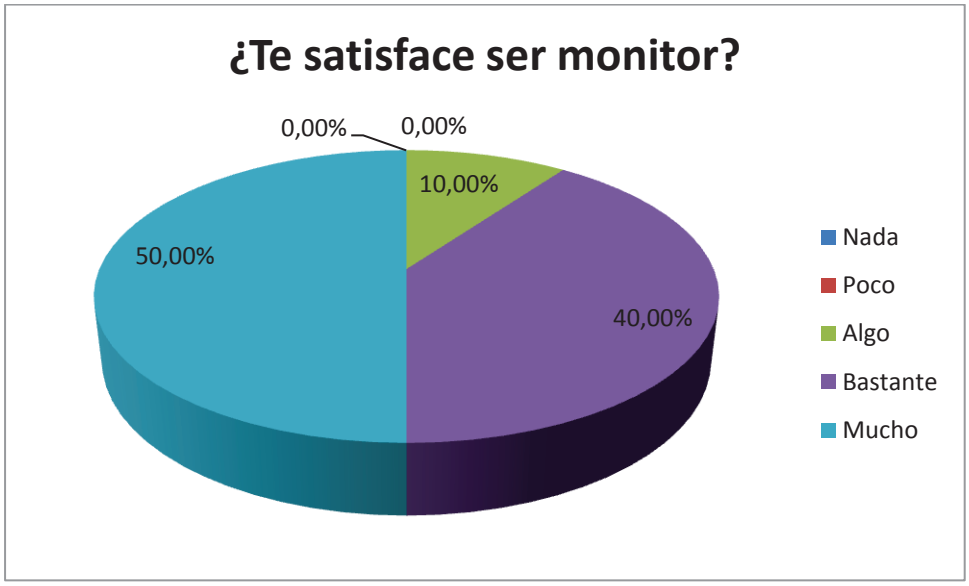


Figura 30. Satisfacción por trabajar como técnico deportivo

La cuarta cuestión planteada, es la importancia que dan los monitores al clima social del grupo de alumnos (Figura 31). En un 87 % consideran muy importante el buen clima deportivo de los grupos de actividad física.

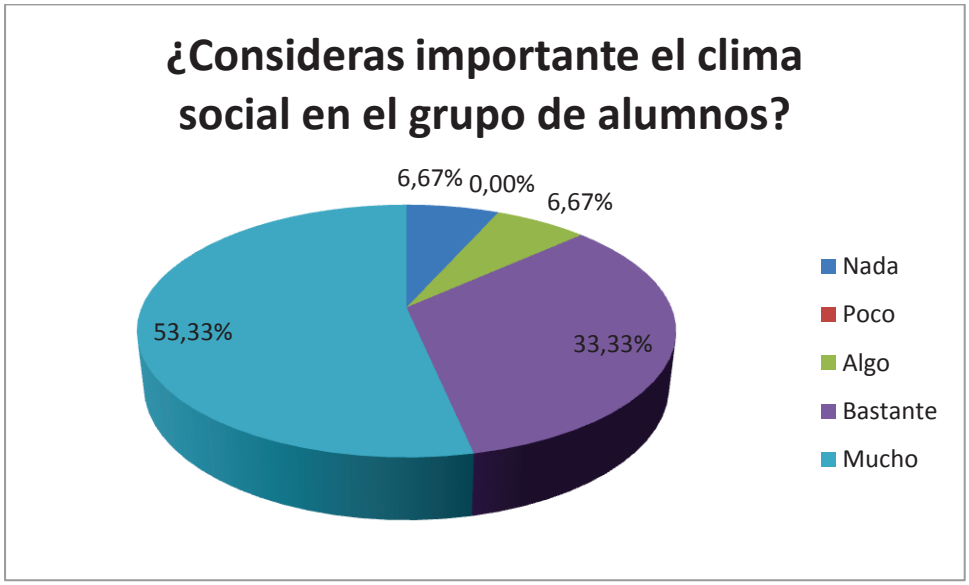


Figura 31. Importancia del clima social del centro deportivo. Elaboración propia.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La quinta cuestión que planteamos es la importancia que dan a los objetivos marcados por la organización. Podemos comprobar que todos los encuestados le dan mucha, bastante o simplemente califican como normal que la organización marque sus objetivos y se cumplan.

Figura 32. Consecución de objetivos marcados. Elaboración propia

Las últimas cinco variables del cuestionario se les plantean a los monitores porque previamente se le han hecho a los usuarios en la encuesta de satisfacción de usuarios y queremos correlacionar los resultados de unos y de otros, con el objetivo de analizarlos para buscar puntos de encuentro o desencuentro entre la percepción de unos y otros, además de ser un factor de validación de las encuestas.

La primera de estas cinco cuestiones referidas es la de fomentar las clases con la organización de las mismas (Figura 33). Podemos apreciar que los técnicos dan bastante importancia a la organización de las clases (53 %), sin darle una excesiva importancia en el 23 % y dándole alguna importancia en otro 23 %. Lo que refleja que se le da importancia, sin ser lo más importante.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

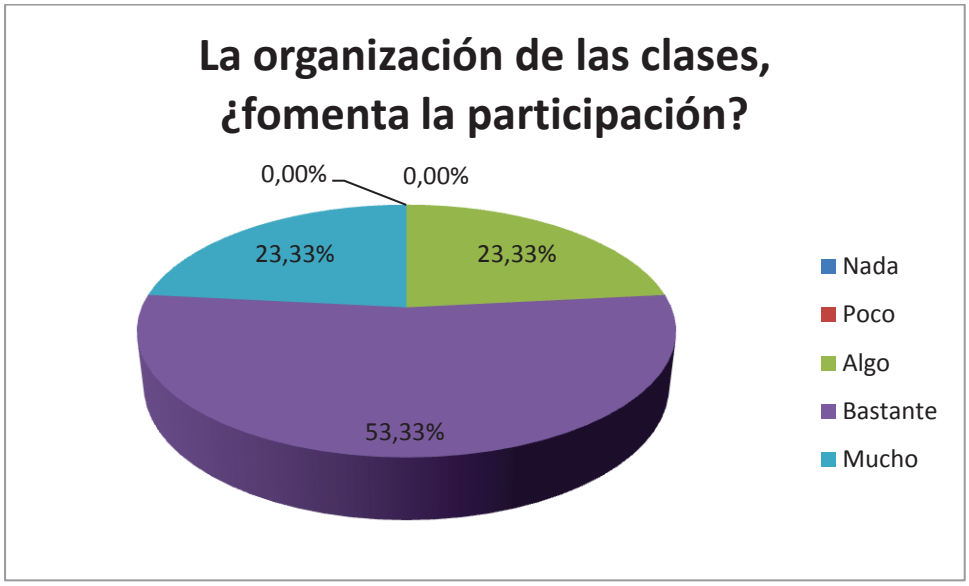


Figura 33. Organización de las clases. Elaboración propia

Continuamos con la distribución del material, donde ellos mismos consideran que hacen la distribución del material muy apropiadamente, ocupando la opción mucho y bastante toda la tabla con un 53 y 46 % respectivamente, es decir lo distribuyen perfectamente entre los usuarios (Figura 34)

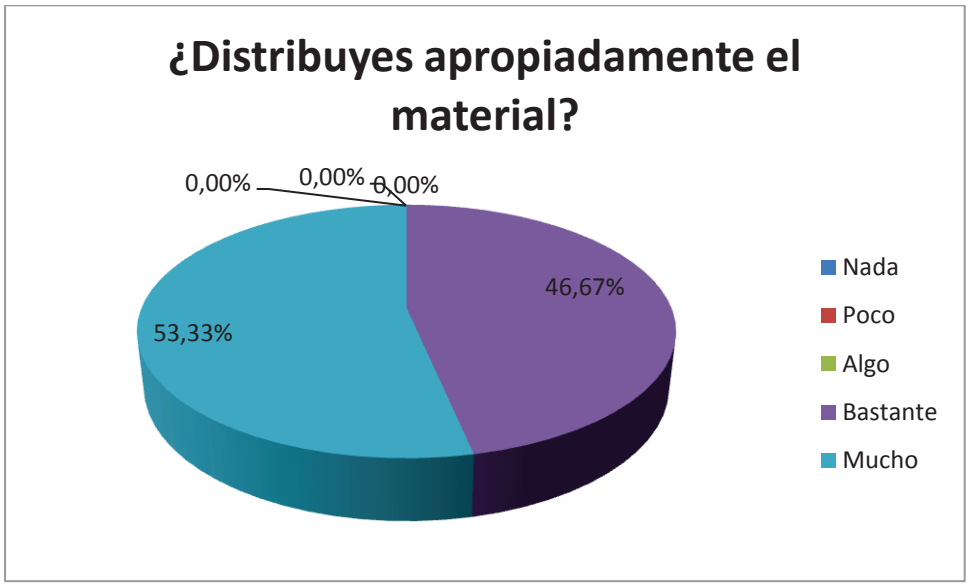


Figura 34. Distribución del material. Elaboración propia

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A continuación preguntamos por grupos de trabajo en la actividad física con los usuarios. En general forman grupos en el 93 %, dejando solo un 7% a los que creen que no es importante hacer grupos y que los usuarios vayan por libre.(Figura 35)

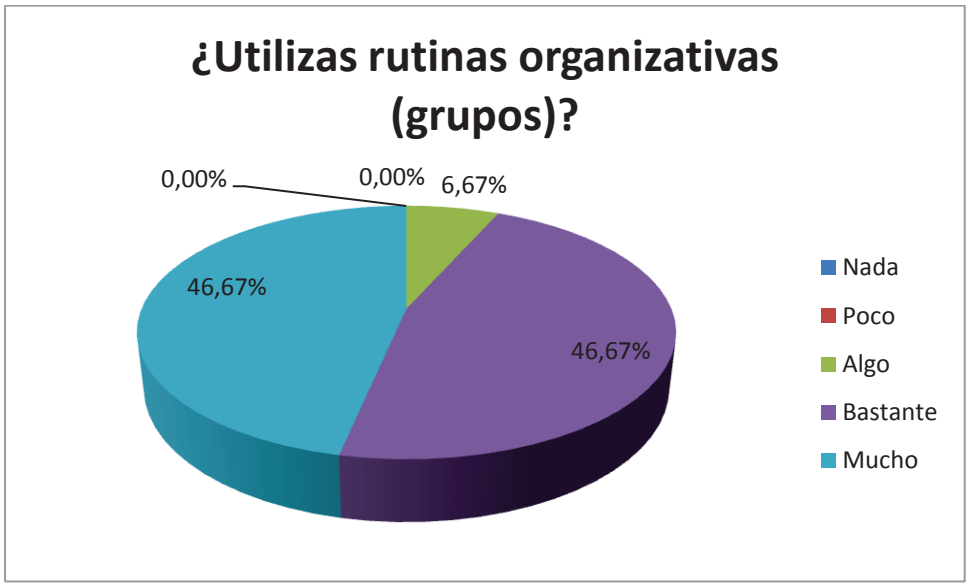


Figura 35. Organización en grupos. Elaboración propia

La siguiente cuestión planteada, sobre si tienen en cuenta la opinión de los usuarios, presenta que un 40% le da bastante importancia la opinión de los usuarios, y un 37% que le dan mucha importancia, mientras el 23% tiene en cuenta la opinión, pero sin darle prioridad. Este dato, si lo correlacionamos con el resultado de la encuesta de satisfacción de los usuarios, es uno de los pocos motivos de queja de los mismos en el apartado de los monitores, manifestando éstos que los monitores cuentan poco con la opinión de ellos a la hora de modificar los ejercicios diarios, e intentábamos explicar en ese apartado (Figura 17) que lo considerábamos normal porque si el profesor /monitor atiende a todas las demandas de los usuarios, y no sigue cierta disciplina en la realización de la actividad, no se llevarían en tiempo y forma la realización de la actividad física.Por tanto, este es un punto que tendremos que hacer una reevaluación para ver los puntos de fricción entre ambos resultados.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

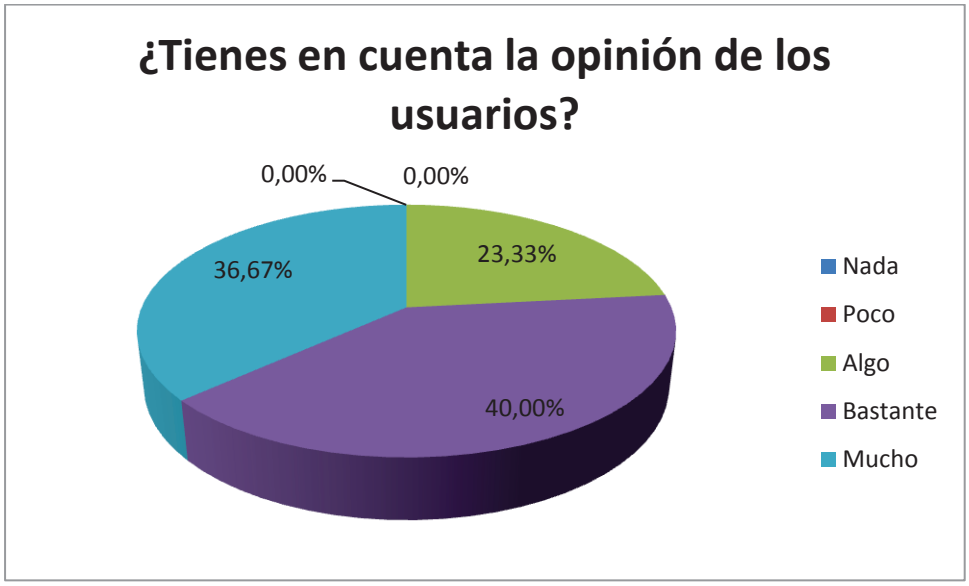


Figura 36. Opinión de los usuarios. Elaboración propia

En la siguiente cuestión planteada, si hay puntos de encuentro entre la opinión de los usuarios en la encuesta de satisfacción. De hecho, los usuarios consideran que hay pocos cambios en las sesiones de la actividad física monitorizada por los técnicos y éstos en la encuesta reafirman la opinión de los usuarios. Así un 60% creen que modifican algo en las sesiones, mientras que el 33% opinan que bastante. (Figura 37)

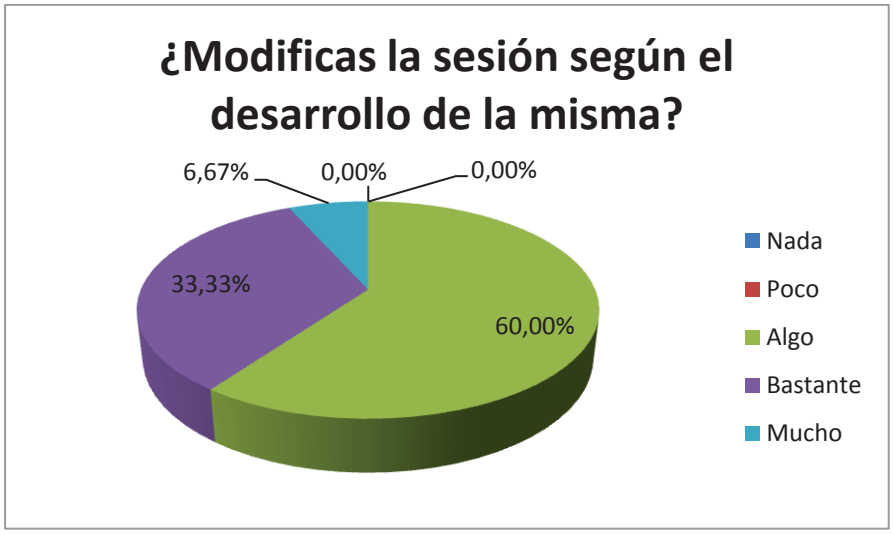


Figura 37. Modificación de la sesión. Elaboración propia

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Y la última cuestión que planteamos es sobre la formación, y podemos decir que el 100 % (distribuido en un 80% como mucho y un 20% como bastante) considera fundamental la formación permanente y el reciclaje continuo de tipo formativo (Figura 38)

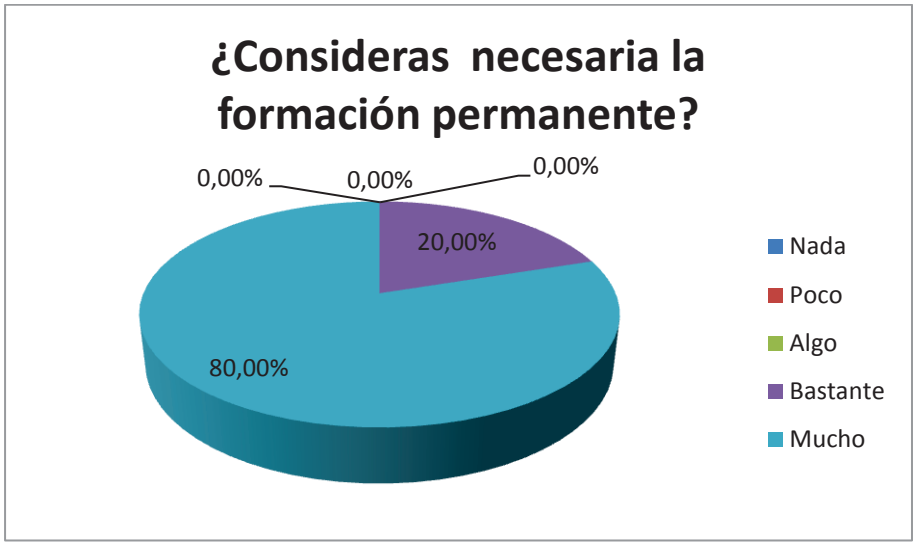


Figura 38. Importancia de la formación permanente. Elaboración propia

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

CAPITULO 9
DISCUSIÓN

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Los cambios en materia deportiva de la última década y la actual forma de vivir han incluido la realización de la actividad física como parte integrante e importante del estado del bienestar; además de aportar mejor calidad de vida, representa un modo de emplear el ocio y el tiempo libre.

Esto representa un cambio en la organización y un nuevo diseño de la gestión deportiva, no sólo en el ámbito de las instalaciones, sino en programas de actividades y en las organizaciones de servicios deportivos que deben saber manejar y optimizar los recursos existentes con el objetivo de responder de manera eficaz a las demandas de unos usuarios que son cada vez más competitivos, abiertos a nuevas tendencias y difíciles de satisfacer por el mayor nivel de exigencia de la sociedad en general.

De la misma forma, se están experimentando grandes cambios en los modelos de gestión donde la búsqueda de la calidad, como una rentabilidad mayor, el cual, ha traído consigo una revolución de concebir la gestión, dirección y organización de empresas (Martínez & Camps, 2008)

Con todos estos cambios, nos encontramos ante un área en constante evolución, donde se hace imprescindible la necesidad de investigar sobre los servicios e instalaciones deportivas, orientado todo a la búsqueda de la calidad como elemento diferenciador y como fórmula para la consecución de la satisfacción de los usuarios y su fidelización.

La calidad es fundamental para el éxito y el logro de resultados y debe considerarse como un valor que abarca a toda su organización y donde se produce una interacción constante entre todos los factores que intervienen en el proceso (García Ferrando, 2001). Y como eje de este proceso, el usuario y su opinión sobre la calidad percibida son fundamentales en la evaluación de satisfacción.

Para Redondo & Olivar (2006), "los servicios deportivos deben comenzar a implantar las bases de lo que será su política de calidad, concentrando sus esfuerzos en

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

mejorar las prestaciones y los recursos utilizados enfocando el punto de vista a la calidad de su servicio". Por ello, "las organizaciones interesadas en establecer estrategias de diferenciación basadas en la mejora de calidad a través de la satisfacción del cliente deben tener en cuenta cuál es la opinión de los mismos y saber cuáles son sus necesidades" (García-Mas, 2003; Pastor 2007).

En la actualidad la investigación sobre la calidad de los servicios en el sector deportivo se está incrementando y debe ser controlada para la fidelización de usuarios y el mantenimiento de estándares de calidad que permitan su comparación con otros entornos deportivos (Calabuig et al. 2008). Observando el desarrollo que ha experimentado la actividad física y el ocio en los últimos años, es de suma importancia encontrar un instrumento de evaluación fiable; una evaluación que abarque a toda la organización, porque es necesario evaluar todos los elementos que intervienen en el proceso total de servicios de los centros deportivos.

Hasta la fecha la mayoría de los estudios de calidad se han centrado en identificar determinadas dimensiones en determinadas actividades deportivas tanto de ocio como de espectáculo, y aunque los investigadores han sugerido diversas estructuras para compendiar los factores, aún no hay un acuerdo general que contemple todas las dimensiones. Como ejemplo, en los servicios de ocio y entretenimiento los investigadores han basado sus dimensiones basándose en la importancia de las instalaciones y los elementos físicos que rodean al equipamiento.

Llevar a cabo una evaluación periódica y fiable de la calidad percibida de los usuarios de los servicios que prestan los centros deportivos no es fácil, ya que implica establecer un modelo que sirva para estudiar en profundidad las virtudes y carencias adaptadas a las demandas y necesidades de los usuarios. En este estudio hemos aplicado el Cuestionario CECASDEP (Cuestionario de Evaluación Percibida en Servicios Deportivos) desarrollado y validado por Gálvez & Morales-Sánchez (2011). La elección del cuestionario se ha realizado al ser muy novedoso e innovador dentro de la corta gama existente, con el que se pueden medir todas las dimensiones susceptibles de evaluación que componen el centro deportivo.

No obstante revisando la bibliografía se han encontrado otros instrumentos que son válidos para evaluar la calidad percibida de los usuarios de servicios deportivos

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

tanto a nivel nacional como internacional. Entre los más destacados encontramos en orden cronológico las aportaciones para evaluar la calidad percibida de Grönroos (1984), Cronin & Taylor (1992), Teas (1993) y Brady & Cronin (2001), pero sin duda son los trabajos de Parasuraman, Zeinthaml & Berry (1988; 1993) con la Escala SERQVUAL los que obtuvieron mayor repercusión y son el punto de referencia en la literatura científica al considerar que las dimensiones donde deben evaluarse deben ser tangibles, fiables, tengan capacidad de respuesta, aporten seguridad y empatía con el usuario. Esta escala basada en las expectativas, es la herramienta más utilizada en los estudios de evaluación de calidad percibida de los servicios (Barrera & Reyes, 2003; Morales-Sánchez, Blanco & Hernández Mendo, 2004; Morales Sánchez, Hernández Mendo & Blanco, 2009)

Otros autores y a nivel internacional han evaluado la calidad de los servicios con diferentes herramientas. Cabe destacar a Kim & Kim (1995) que desarrollan la Escala QUESC (Quality Excellence of Sports Centres) como instrumento específico para evaluar la calidad en Corea donde establecen once dimensiones (ambiente, actitud de los empleados, fiabilidad, información, programa de actividades, consideración personal, privilegios, precios, facilidad de comprensión, estimulación y comodidad; la Escala CERM-CSQ para evaluar la calidad en centros deportivos y de ocio de Howat, Absher & Milne (1996) que consta de cuatro dimensiones: servicios básicos, calidad de plantilla, instalaciones y servicios complementarios, con una elaboración de escalas específicas para cada tipo de servicio.

A nivel nacional destacar el Inventario de Calidad en Programas de Actividad Física (ICPAF) de Hernández Mendo, 2001; Morales Sánchez, Hernández Mendo & Blanco (2005) que busca ser una herramienta útil de medida en la evaluación de los aspectos relevantes de la actividad física midiendo la satisfacción de los usuarios (Hayes, 1995 citado en Hernández Mendo, 2001).

Como estudios más recientes encontramos a Vila, Sánchez & Manassero (2009) que evalúan la satisfacción percibida por los usuarios en una encuesta adaptada por la Universidad de Valencia e Islas Baleares para medir la satisfacción de clientes del ramo de servicios y Rial et al. (2010) que presentan la Escala QSport-10 con el objetivo de

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

medir la calidad percibida en los centros deportivos privados a través de un cuestionario compuesto por 10 ítems estructurado en dos dimensiones: personal e instalaciones.

Como podemos comprobar entre la bibliografía encontrada se pone de manifiesto la importancia del personal dependiente de la organización porque en todas las herramientas existe una dimensión relacionada con los recursos humanos.

Una vez hecho un repaso bibliográfico por los métodos empleados para evaluar la percepción de la calidad de los usuarios, nos centramos es la herramienta elegida para este trabajo, es decir, el cuestionario CECASDEP.

Consideramos que CECASDEP (Morales-Sánchez & Gálvez, 2011) es el instrumento que recoge todos los aspectos más relevantes que intervienen en la prestación de servicios deportivos en la actualidad enfocándose a la gestión de calidad, con un tratamiento pragmático, fácil de comprender, de recoger datos y analizar los mismos.

El instrumento utilizado ha alcanzado los controles de fiabilidad, realizándose análisis de consistencia interna para determinar el coeficiente Alfa de Cronbach para cada escala, teniendo en cuenta el rango establecido por Nunnally (1976); muestran que las variables están altamente correlacionadas y los niveles de varianza superiores al 60%, por lo que el análisis factorial resulta pertinente.

El diseño de medida de este cuestionario ha sido validado obteniendo un alto índice de fiabilidad y generalizabilidad lo que muestra que el diseño de investigación resulta adecuado en cuanto al número de instalaciones, espacios deportivos y actividades. No obstante, la optimización generada del diseño de medida admite la reducción del número de observaciones, obteniendo una alta precisión de generalización. (Morales-Sánchez & Gálvez 2011).

Para tratar de comparar nuestro estudio, hemos visionado diversas investigaciones sobre calidad percibida y satisfacción de usuarios de forma independiente y con variadas herramientas. Para este estudio hemos realizado una búsqueda bibliográfica tratando de establecer comparaciones entre nuestro trabajo y los realizados por el Ayuntamiento de Madrid (2008) sobre satisfacción de usuarios de centros deportivos, otro trabajo del Ayuntamiento de Palma de Mallorca en

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

colaboración con la Universidad de Islas Baleares sobre satisfacción percibida de usuarios de instalaciones municipales, otro sobre Calidad Percibida en centros deportivos en la provincia de Pontevedra en colaboración con la Universidad de Santiago con la escala QSport-10 y un estudio de Evaluación de la calidad de las instalaciones deportivas municipales del Ayuntamiento de Málaga en 2011 en colaboración con el Gabinete de Sociología del propio ayuntamiento. Si establecemos esta comparación es intentando hacer ver el motivo por el que se ha elegido el cuestionario CECASDEP para nuestro trabajo.

En primer lugar, admitir que todos los estudios dan un grado de satisfacción notable a las instalaciones deportivas.

A) Comenzamos por el análisis de resultado realizado por la Comunidad de Madrid donde podemos comprobar que la muestra es muy grande (4519 individuos repartidos en 38 centros con una distribución de 100 personas aproximadamente por pabellón, igual que nuestra muestra en porcentaje de encuestados por centro). Las preguntas realizadas han tenido una base general con 10 cuestiones y una escala de valoración de 1 a 10, estando en 6, la valoración media; es decir todo los valores por encima de 6 son aceptadas, por debajo de 6 son consideradas áreas de mejora. Las 10 dimensiones son procedimiento de inscripción (5.42), atención y disposición del personal (6.81), Atención en las oficinas (6.52), Información de actividades del centro (6.09), Precio (6.44), Horarios (6.54), Oferta de actividades (6.7), Limpieza (6.21), Iluminación (6.92) y Temperatura de las instalaciones (6.43). Podemos ver similitudes con algunos datos de los que hemos contabilizado en nuestro estudio; sin embargo, estos datos mencionados, nos parecen muy globales y entendemos que a este estudio le faltan algunas aportaciones importantes que tenemos en nuestro trabajo de investigación como son: la comodidad, los aparcamientos, la ventilación, los vestuarios, la seguridad, etc., que aportan datos específicos y de mejora que son muy útiles para los gestores de los centros deportivos en la búsqueda de una gestión de calidad.

B) Satisfacción percibida de los usuarios de instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca (Vila, Sánchez & Manossero 2009)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Este estudio fue realizado a 406 usuarios de los cuatro centros deportivos municipales de Palma; como en nuestro caso 100 usuarios aproximadamente por centro). La edad de los usuarios va desde los 16 años en adelante.

Utilizan para la medida una herramienta adaptada del cuestionario elaborado por la Universidad de Valencia, Castellón e Islas Baleares para medir la satisfacción de usuarios de hoteles y restaurantes de la zona. El cuestionario utiliza escalas tipo Likert puntuando de 1 a 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo, 2 bastante en desacuerdo,3 algo en desacuerdo, 4 ni acuerdo ni desacuerdo, 5, algo de acuerdo, 6 bastante de acuerdo, 7 totalmente de acuerdo.

En este caso, analizan en primer lugar el motivo que lleva a los usuarios a elegir las instalaciones deportivas municipales frente a otras ofertas, siendo la cercanía al domicilio el factor principal para asistir a las mismas (69% de los encuestados), hecho que se confirma igualmente en nuestro estudio donde el valor aumenta aproximadamente al 75% de los encuestados.

El estudio está centrado en 6 bloques generales de preguntas:

a) A la llegada a las instalaciones, ¿los servicios esperados están disponibles?
b) ¿Las instalaciones deportivas funcionan correctamente?
c) ¿Los servicios se realizan de forma correcta?
d) ¿Los horarios de los servicios son adecuados?
e) ¿Los empleados atienden adecuadamente?
f) ¿Se satisfacen las necesidades que demandan?

En sus resultados aparece que satisface las demandas de los usuarios totalmente en un 36% y, bastante satisfechas en un 35% , cuyo sumatorio se completa en un 71%

Si analizamos el estudio, como en el caso anterior el éste vuelve a ser generalista y en sus resultados no da una percepción fiable de las demandas de los usuarios, es más no aporta claridad a los puntos débiles de la organización, con lo cual hay poco margen de mejora. Como conclusión final lo único que aporta es el factor de la cercanía al domicilio.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

C) El siguiente estudio comparativo con nuestro trabajo de investigación, es el realizado por Rial et al. (2010) entre usuarios de la provincia de Pontevedra, y en un centro privado.

Consideramos que aunque los centros municipales tienen su especial idiosincrasia y hay que separarlos en determinados puntos de estudio, vamos a centrar nuestro comentario en el cuestionario que se ha pasado a los usuarios en contraposición al de este estudio (CECASDEP).

Rial et al. (2010) plantean un cuestionario con dos dimensiones o aspectos esenciales del servicio: Tabla I, que consta de 14 ítems dedicada al Personal (profesionalidad, eficacia, trato,…) y Tabla II dedicada a las Instalaciones con 6 ítems .referidos a aspectos como espacios deportivos, vestuarios, aseos, ducha, higiene y limpieza. Las respuestas van puntuadas de 1 a 5 correspondiendo al 1 Muy mal, 2 Mal, 3, Regular, 4 Bien y 5 Muy bien.

Podemos apreciar en la siguiente Tabla 29, de forma más ordenada los elementos que componen el cuestionario.

Tabla 29. Elementos del cuestionario de servicios. Rial et al. (2010).

Dimensión	**Items**	**Elementos del cuestionario**
I. Personal	1	Organización
	2	Amabilidad y trato de los monitores
	3	Profesionalidad de los monitores
	4	Eficacia de los monitores
	5	Atención personalizada
	6	Interés mostrado
	7	Percepción de recepción y de atención
	8	Aspecto y vestimenta del personal

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

II. Instalaciones	9	Localización
	10	Ambiente físico
	11	Espacios deportivos
	12	Higiene y limpieza
	13	Equipamiento
	14	Vestuarios, aseos y duchas

Tiene algunos puntos de conexión con nuestro trabajo porque se incluyen dos dimensiones que son las instalaciones y al personal. Entre sus conclusiones el nivel de satisfacción de usuarios ronda el 82% y la dimensión de personal es mejor valorada con 4.18 y las instalaciones con 3.18.

D) Y por último entraremos en el análisis de Satisfacción de Usuarios de Centros Deportivos Municipales realizado por el Ayuntamiento de Málaga en el año 2011, donde la satisfacción de los usuarios muestra una calificación de 3.9 sobre 5. La encuesta indaga sobre aspectos relativos a todos los centros deportivos de la ciudad de Málaga, entre ellos encontramos a los tres que forman parte de la base de estudio de este trabajo, lo que permite que comparemos datos reales para el estudio.

El tamaño de la muestra es de 294 usuarios pertenecientes a los centros deportivos de Ciudad Jardín, El Palo y Tiro de Pichón.

La metodología utilizada es un cuestionario dividido en tres apartados; instalaciones, servicios deportivos y personal deportivo. La medición se ha establecido con una escala sin valor numérico de: Muy satisfecho a muy insatisfecho pasando por Satisfecho, Normal e Insatisfecho. Y otra escala de Muy adecuada a muy inadecuada pasando por Adecuada, Normal e Inadecuada también sin valor numérico y como opciones para los encuestados.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Las preguntas realizadas a los encuestados son las siguientes:

1. ¿Cómo calificaría la limpieza de las instalaciones?
2. En cuanto al confort de la ambiente, ¿cómo lo calificaría?
3. ¿Qué opinión le merece la calidad del mobiliario, material deportivo?
4. ¿Considera que la prestación de los servicios deportivos está adaptada a sus necesidades?
5. ¿Considera que la continuidad de los programas es adecuada?
6. ¿Cuál es la satisfacción en cuanto a la atención a las reclamaciones?
7. ¿Cómo considera el nivel de seguridad en cuanto a la custodia de sus pertenencias?
8. ¿Qué opinión le merece la actitud de nuestro personal?
9. ¿Qué opinión le merecen los conocimientos y profesionalidad del personal?
10. ¿Qué opinión le merece la uniformidad de los profesores?
11. ¿Cuál es su satisfacción general hacia el servicio que se presta?

Podemos comprobar que las preguntas realizadas son de tipo abiertas, de forma muy general y con un gran número de opciones entre las respuestas. El resultado obtenido fue de satisfacción alta valorando ésta con un 3.9 de satisfacción general entre todos los pabellones encuestados (recordamos, todos los de la ciudad de Málaga). Si vamos al plano individual, Ciudad Jardín obtiene un 3.7 sobre 5 por un 3.58 en nuestro trabajo, Tiro de Pichón consigue un 3.8 por un 3.76 de CECASDEP y El Palo consigue un 4.2 por un 3.32 con nuestro análisis.

Si analizamos estos resultados encontramos que el Pabellón Municipal de El Palo pasa de ser el mejor valorado en el año 2011 según la encuesta de satisfacción del Ayuntamiento de Málaga y pasa a ser el peor valorado en la encuesta CECASDEP del 2013, pasando del 4.2 al 3.32, mientras los otros dos pabellones, se mantienen en la misma línea de resultados. Importante dato obtenido para que los gestores de los centros puedan comprobar qué está fallando en este caso y los puntos demandados de mejora, puesto que el enfoque que mueve hacer estas consultas es la búsqueda de la calidad.

Tomando como referencia la encuesta de satisfacción del Ayuntamiento de Málaga 2011 podemos comparar los datos obtenidos en nuestro trabajo, ciñéndonos a

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

los ítems que comparten ambos estudios (Tabla 11), aun reconociendo que en el estudio del año 2011 las preguntas son de tipo más general y/ o menos específicas y en el estudio del 2013 (CECASDEP) son preguntas muy concretas, específicas y que llevan a la concreción de los resultados. Aún así, se hace estudio comparativo entre ambos estudios.

Tabla 30. Comparativa entre estudios en centros deportivos Málaga

	Val. Gral	Val. Gral	C.Jardín	C.Jardín	T.Pichon	T.Pichon	El Palo	El Palo
	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013
Limpieza	3.6	3.7	2.8	3.9	3.7	3.7	4.3	3.5
Confort	3.6	3.7	3.2	3.6	3.4	3.8	3.9	3.8
Mobiliario	3.6	3.7	2.7	3.6	3.4	3.8	3.7	3.7
Programas	3.7	3.7	3.9	3.6	4	3.7	4	3.7
Información	3.7	3.7	3.6	3.7	3.6	3.8	3.7	3.8
Seguridad	3.5	3	3.8	3.1	3.5	2.9	3.8	3
Amabilidad	4.1	4.2	4	4.3	4	4.1	4.7	4.1
Profesionalidad	4	4.1	4	4.1	4.1	4.2	4.7	4
Uniformidad	4.1	3.7	4	3.7	4	3.5	4.4	3.8
Satisf.general	3.9	3.6	3.7	3.6	3.8	3.8	4.2	3.7

Como podemos comprobar hay cierta similitud en los aspectos medidos en esta tabla sobre satisfacción general de los usuarios de centros deportivos de gestión municipal estudiados en este trabajo. Sin embargo, los gestores deportivos necesitan más datos fiables sobre instalaciones, equipamientos, servicios y las personas que conforman estos centros deportivos para poder aplicar mejoras en busca de la calidad. Así en un plano general podemos ver que el Polideportivo El Palo ha disminuido en dos

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

años la satisfacción general de los usuarios del centro y debemos buscar las causas que determinan esta menor satisfacción. Es por ello, que hemos aplicado en nuestro estudio el Cuestionario de Calidad Percibida de Satisfacción del Usuario (CECASDEP), porque entre sus 51 ítems desmenuzan la instalación deportiva al completo y se puede conseguir conocer las causas reales de la satisfacción o insatisfacción de los usuarios en concreto para así mejorar el servicio que se presta.

Una de las características principales de la muestra es que el 55,77% de los encuestados lleva más de 2 años realizando actividad-físico deportiva en los centros deportivos municipales reseñados, por lo que se les supone conocedores de la realidad del centro.

En nuestro estudio se pone de manifiesto la importancia de los Recursos Humanos de la organización, siendo los ítems más valorados y siguiendo los pasos previos de otros autores como indica Morales Sánchez (2011) de la importancia del personal de la organización pues en todas las herramientas existe una dimensión relacionada bien con los profesores bien con el personal de contacto.

Las cuestiones vinculadas al profesor/técnico deportivo han sido de las cinco dimensiones analizadas, las de mejor valoración por los usuarios, lo que indica que el factor humano es esencial para la satisfacción de los usuarios (Bodet, 2006)

Las cuestiones vinculadas a las instalaciones también es un aspecto importante para investigadores y gestores deportivos. Con la herramienta (CECASDEP) utilizada para este trabajo, nos aporta datos de interés y fiables para la resolución de problemas, haciendo distinción entre instalación y espacio deportivos.

Para finalizar la primera fase sobre la satisfacción de los usuarios, la herramienta CECASDEP utilizada, La diversidad de datos y cuestionarios encontrados en la bibliografía sobre este tema, sin tener una herramienta de medida estándar donde podemos comparar centros deportivos similares, exponemos de forma esquemática los resultados y cuestionarios que hemos analizado y comparado para la realización de este trabajo (Tabla 31)

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

TABLA 31. Esquema comparativo de resultados entre centros deportivos

	C. Madrid	Palma Mallorca	Santiago	Málaga2011	CECASDEP 2013
Participantes	4519	406	358	294	303
Dimensiones	2	-	2	3	6
Ítems	11	6	14	12	51
Edad	14 a >64 años	16 a >60	16 a >67	16 a >60	40 a >70
Grado de Satisfacción	**78%**	**73%**	**69%**	**76%**	**71%**

Una de las discusiones que también se pueden observar es que aunque el grado de satisfacción de usuarios es positivo en todos los cuestionarios evaluados para este trabajo, se puede establecer un debate en que a mayor número de ítems, menor satisfacción de los usuarios y no es por el procedimiento en sí, si no porque implica una mayor exigencia y fiabilidad del estudio.

Hablando en términos de gestión y de innovación de la misma, entendemos que las Administraciones Públicas deben responder a las necesidades de la población, deben ser receptivas y contar con la opinión de los ciudadanos en general y de los usuarios de los centros deportivos, en particular, que es el eje de este trabajo. Además deben colaborar con todas las instituciones u organismos tanto del ámbito público como privado para llevar a cabo sus objetivos, que no pueden más que, estar encaminados al bienestar físico/psíquico y social de la población.

Hasta ahora los responsables de la gestión deportiva de los municipios se encuentran en la situación de apagafuegos de manera continuada, lo que no permite hacer una labor de previsión de futuro. A pesar de ello, ante la complejidad y la heterogeneidad, de la práctica deportiva, creemos necesario una serie de medidas a

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

corto, medio y largo plazo por parte de la Administración Pública, para garantizar el derecho de los ciudadanos y minimizar los costos de las instalaciones que redundará en beneficio de todas las partes implicadas: usuarios, servicios deportivos, consistorio, etc.

Entendemos que las medidas a corto plazo serían:

- Conocer los costes reales con plena transparencia de los centros municipales para reducir gastos y aumentar ingresos con una reconversión de la gestión económica para que los servicios deportivos municipales tenga un coste menor para el Ayuntamiento.

Las medidas a medio-largo plazo consistirían:

- Desarrollo de políticas de gestión de la calidad con un sistema adecuado de dirección y planificación.
- Sistema de control y evaluación de programas.
- Un sistema de comunicación e información eficaz.
- Un sistema de transparencia y calidad total.

En este contexto se propicia la colaboración entre la gestión pública y la privada, supone una oportunidad para racionalizar los escasos recursos públicos disponibles e igualmente supone una oportunidad para el ámbito privado.

Haciendo una visión con perspectiva de futuro, podremos hablar de las claves que entendemos que marcarán el devenir de la gestión deportiva en los próximos años.

En términos puros de gestión podemos decir que las claves vendrán por:

- Definir objetivos y metas a conseguir con planificación estratégica a medio y largo plazo.
- Conseguir una estructura técnica profesionalizada que consolide la gestión en materia deportiva.
- Proyecto de gestión y programas de actuación en respuestas a las necesidades detectadas y demandas coherentes de la población.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Gestión por objetivos. Establecimiento de indicadores de control, gestión y evaluación.

En términos puramente deportivos, entendemos que las claves serán:

- Mejorar la oferta deportiva.
- Potenciar los niveles de formación y cualificación de los técnicos y diferentes agentes que participan en el desarrollo del sistema deportivo local.
- Incrementar la práctica deportiva con oferta de servicios e instalaciones de calidad.
- Acciones innovadoras en cuanto a comunicación e información a los ciudadanos de las prestaciones deportivas aprovechando las nuevas tecnologías como las redes sociales, incluyendo las acciones de animación a la participación y con el ánimo de fidelizar a los centros deportivos.
- Eliminar servicios deficitarios y de baja rentabilidad social.
- Revisar los precios y adecuarlos al coste de los servicios apoyados mediante programas especiales.
- Cooperación con el sector privado para no duplicar ofertas y aprovechar al máximo los recursos.
- Fomento del asociacionismo con programas sociales y de promoción entre clubes y federaciones locales.
- Modelo de gestión mixta con colaboración de la empresa privada, siendo el Ayuntamiento el que ejerza el liderazgo y coordine la planificación y la dirección y ejerza el control.

Las claves en cuanto a instalaciones vendrán definidas por:

- Priorizar las instalaciones básicas de uso mayoritario con un proyecto de gestión que garantice la viabilidad.
- Creación o modificación de instalaciones polivalentes o multiusos.
- Participar en la elaboración de planes generales de Urbanismo para garantizar la inclusión de instalaciones deportivas básicas asociadas a los nuevos desarrollos urbanísticos.
- Posibilitar la inversión privada a través de concesiones.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Las claves en cuanto a la población ó futuros usuarios de los centros deportivo y su fidelización vendrán definidas por:

- Desarrollar ofertas deportivas adaptadas a la demanda de la población.
- Diseño de programas atractivos que insten a la práctica deportiva.
- Promocionar la práctica deportiva en el medio natural y espacios al aire libre.

También consideramos importante para llevar usuarios a los centros deportivos y fidelizar clientes el promover el asociacionismo deportivo con una serie de contraprestaciones como pueden ser:

- Implicar a las entidades deportivas en la gestión.
- Priorizar las subvenciones para los programas de mayor participación y para las actividades de promoción deportiva de interés general.
- Ayudar a que las entidades se doten de una mínima estructura técnica cualificada y profesional.
- Potenciación de los mecanismos de control de las subvenciones y gestión de las entidades y de su democratización real.
- Colaboración y cooperación con el deporte federado en categorías inferiores con una delimitación clara de competencias
- Reducir al máximo las subvenciones para el deporte de alto rendimiento, clubes profesionales y espectáculos deportivos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Por otra parte, como indicábamos anteriormente, la colaboración entre el ámbito público y privado puede y debe ser positivo para ambos, sirve para optimizar recursos siempre y cuando, se haga un estudio de viabilidad riguroso con información detallada, se realicen análisis de eficiencia y sostenibilidad del endeudamiento a medio y largo plazos y los riesgos estén distribuidos con coherencia.

Para esto debe existir un avance en la Administración en marcar objetivos, consecución de resultados, mejora continua y calidad en los servicios, además de establecer concesiones con marcos adecuados para atraer la inversión y poder exigir la calidad en los servicios

La Administración deberá ser el vigía para:

- Velar por la transparencia, la objetividad y desvincularlos de las vicisitudes políticas coyunturales
- Definir claramente los criterios públicos como objetivo de bien público delimitando las obligaciones de la empresa privada, los parámetros de calidad de los servicios y coberturas mínimas, política de precios, equilibrio económico con umbrales de rentabilidad y las condiciones del pacto.

Y la empresa privada, deberá abandonar la perspectiva de negocio a corto plazo, fidelizar clientes y que tomar conciencia que los clientes son los ciudadanos.

Si a todo lo anterior añadimos la profesionalización del sector deportivo, habrá una mejora de las condiciones laborales con estabilidad en el empleo, formación, una retribución adecuada para los trabajadores de los centros, una reducción de costos al Consistorio y, como fin primordial, la satisfacción de los usuarios.

No podemos terminar sin decir que para conjugar todo lo anteriormente expuesto, es imprescindible contar con el grupo humano, con la voluntad de las personas para trabajar en equipo, para marcar unos objetivos y que éstos se puedan

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

cumplir. Contar con un liderazgo compartido, con motivación suficiente y con la formación adecuada.

Sin pretender entrar excesivamente en profundidad sobre cuestiones de liderazgo y de trabajo en equipo, si al menos, hacer algún tipo de referencia puesto que, la labor del gestor no es exclusivamente gestionar una serie de recursos materiales ó económicos, que hagan posible el mejor desarrollo de esas condiciones, sino que, también debe tener un componente muy importante a la hora de liderar, o que el equipo que esté bajo su responsabilidad, tenga las cualidades para desarrollar todos los proyectos y todas las ideas que se puedan plantear; Insistimos, tratamos de aportar algunas cuestiones, cuestiones sobre estos temas fundamentales que hacen posible que la gestión sea mucho más integral y mucho más completa.

Pero antes de entrar en esas cuestiones, habría que saber cómo se construye esa mentalidad. Las personas gestionan por diversas circunstancias, cada caso es distinto, por eso es muy interesante conocer cuál es su mentalidad y qué lo mueven hacia la gestión.

Para nosotros, es fundamental tener el deseo de aprender. Ocurre a veces, que cuando se adopta un rol, una dirección, se tiene tendencia a creer que determinados factores fundamentales para poder dirigir y gestionar personas, proyectos, etc.. , están como asumidos una vez que aceptas la responsabilidad de dirigir, y no es así. Construir esa mentalidad parte de un deseo de aprender; aprender de todos y comprobar sus enseñanzas, que es lo que te va a ayudar a ser más sensible a la hora de entender los comportamientos, las reacciones y las actitudes de los demás; en definitiva ser un gestor emocional.

Ser gestor emocional, no es otra cosa que tener las capacidades para activar las emociones de un equipo y así mismo, activar las emociones de las personas. Aquellos que ayudan, y ayudan a todos, a sentirse importantes dentro de una organización, a sentirse con la confianza necesaria para poder desarrollar sus creatividades y sin el temor o el miedo al error. El error forma parte de la gestión. La cuestión está en cómo gestionar y cómo manejar esos posibles errores que sin duda se van a producir.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Hay un camino que se llama dedicación. Esa dedicación, debe estar plagada de un ánimo imbatible, porque es la manera, unida a los conocimientos, de ganarse el respeto. Una de las claves del funcionamiento de un equipo, -que no es nada fácil que lo haga, por las complejidades de las personas-, es el respeto. Y, ¿cómo se gana el respeto?, ¿cómo se gana una dirección, un liderazgo ese respeto?, pues resumiendo lo anterior con el conocimiento, entendiéndose que se está técnicamente preparado, formado y con dedicación.

¿Cómo se detecta dentro de una organización o cómo se puede saber que dentro de una organización te estás ganando el respeto? Ciertamente no es nada fácil, pero si es cierto, que una organización bien liderada o bien gestionada, termina aportando una serie de resultados que probablemente no estaban entre los objetivos iniciales que esa organización se había marcado. Evidentemente, para funcionar, hay que tener una serie de objetivos marcados, pero el hecho que un liderazgo se haya ganado el respeto, es suficiente motor para sentir, ver y comprobar, como algo tangible cómo esos objetivos, son superados.

¿Cómo se detecta quién tiene la capacidad de liderar? Hay que tener muy claro que no siempre un expediente académico brillante, coincide con personas buenas y entrañables, no siempre y eso ¿por qué? Pues, porque el éxito de los equipos no depende solo de las cualidades técnicas, si no que dependen de las cualidades personales y se necesita de alguna forma saber detectar estas cualidades.

Por tanto, entendemos que la respuesta sería: aquella persona capaz de identificar las cualidades personales y emocionales.

¿Qué decide un liderazgo? ¿Un expediente académico brillante como refería antes? ¿En una entrevista personal se detecta una persona con capacidad de liderar? Determinadas circunstancias, el azar, algún carisma o pista que nos indique que pueda ser real o sólo apariencia, ¿qué decide ese liderazgo? Volviendo a lo anterior, lo decide aquella persona que por sus capacidades, sus características en conocimientos, en personas, en ser capaz de activar lo mejor de un equipo, es cuando se gana el respeto. Una vez que podemos ir alcanzando esas capacidades que no son en absoluto inmediatas de adquirir nos encontraríamos con ese gestor que tiene que liderar el

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

talento de una organización pero antes de entrar en ese liderazgo, habría que saber que es el talento.

Hoy día comprobamos, cómo a cualquier comportamiento o cualquier persona que destaque con cualidades que nos llamen la atención, que están a veces por encima de la media, decimos que tiene talento, ¡que talento tiene!

Uno, que se ha movido en la alta competición, una competición que para mí ha sido un espacio donde me he podido desarrollar y donde he conocido muchos deportistas que tenían talento y otros tantos que tenían cualidades. Entendemos, que una cosa es tener talento y otras cualidades. Pongo un ejemplo, he tenido deportistas con cualidades físicas extraordinarias y sin embargo, no han sabido sacarle el mayor rendimiento; por el contrario he conocido otros tantos que no han tenido esas cualidades físicas y, sin embargo, han sabido sacar el mayor rendimiento. Entre esos dos, normalmente siempre ha vencido el de mayor rendimiento a pesar de no tener las mejores cualidades. Talento es aquella persona que sabe obtener el mayor rendimiento posible a sus cualidades.

Hay que tener también muy claro y hacernos esta pregunta: ¿ese talento se prolonga fuera del ámbito profesional? Me he encontrado también, multitud de deportistas, donde en una cancha de juego han demostrado un potencial ilimitado, ha terminado la competición, han salido de ese vestuario y fuera de ese ámbito, han sido auténticos desastres.

Finalmente ese comportamiento, fuera del medio profesional, termina por influir dentro, con lo cual lamentablemente he tenido oportunidad de conocer a muchos deportistas que fuera del ámbito profesional han cuestionado su trayectoria y se han quedado en el camino.

En definitiva, alcanzar esas capacidades para liderar se consiguen con tiempo, con errores, con rectificaciones, con ceder. Muchas veces creemos que el liderazgo está exento de equivocaciones. Es un grave error, porque la propia organización es consciente y todo el mundo va a saber qué es lo que ha ocurrido.

Se consigue, con tiempo como decía, ese valor que está de rebajas en nuestra época. Se consigue con paciencia, que es una cura de humildad a la inmediatez, se

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

consigue escuchando, no todo el mundo está capacitado o con el deseo de escuchar. A menudo, ese liderazgo se siente incómodo cuando tiene que escuchar. Esa incomodidad, se transmite a la organización, de tal manera, que cierra una gran fuente de canales de comunicación al saber que el liderazgo no va a escuchar, o no va a escuchar, todo lo que se necesita para que se mejoren todas las acciones. Y eso lógicamente, el saber escuchar, genera confianza.

La confianza a veces es mal entendida, y se puede interpretar o llegar a confundir con la relajación y no, la confianza que un liderazgo puede generar en la organización es lo que permite que todo el mundo tenga la tranquilidad de poder desarrollar su talento.

Otra premisa fundamental de ese liderazgo, es la lealtad. Me he encontrado con dirigentes o líderes, que siempre han pedido lealtad a los miembros de su equipo, pero normalmente solicitaban esa lealtad que hay que demostrar posteriormente y no quedarse en palabras o en una palabra amable.

A veces he presenciado, cómo se ha solicitado esa lealtad desde un punto de vista muy particular, una lealtad unidireccional, y las lealtades son de ida y vuelta. Esa lealtad, puede sufrir daños irreparables desde el momento en que solamente la dirección, o ese liderazgo, demande lealtad sin ofrecer nada a cambio.

Otra cuestión más acerca del liderazgo, es asumir responsabilidades.

En esta construcción de la mentalidad que comentaba al principio, una de las claves para esa construcción. es que la mentalidad ganadora o emprendedora nunca pone excusas, sabe asumir responsabilidades, sabe entender si las cosas o el desarrollo de determinados proyectos no se han hecho bien o el resultado final no ha sido, sabe asumir esa responsabilidad sin la necesidad de apuntar hacia otra dirección y un liderazgo sobre todo, transmite serenidad.

Hay muchos tipos de liderazgo, tantos como personas puedan existir o liderar. No hay modelo exacto, que te indique que este es el mejor; si puedes inspirarte en modelos que para ti sean una referencia importante, pero solo tienes que saber que hay que identificarte con una forma de liderar, y con aquella con la que te identifiques con tu forma de ver y de sentir que debe ser un equipo, el desarrollo de un equipo o el

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

gestionar a esas personas es cuando debes identificarte o es el modelo que te debe llevar a esa inspiración.

Evidentemente, el liderazgo tiene sus enemigos y los tiene a veces feroces. Puede ocurrir, y ocurre en un porcentaje importante de puestos de responsabilidad o cargos laborales, que ese liderazgo tiene que saber con vivir con la presión y con la incomprensión. Ese liderazgo debe ser consciente de que un blanco perfecto para las frustraciones de los demás. Que puede estar acosado por gente que puede estar dentro de una organización y tenga una vocación arribista. A menudo pasa, que el adversario suele estar fuera, pero el enemigo está dentro. Y puedes caer en la tentación, al sentir esas presiones, y al sentir ese acoso de inmovilizarte, porque tomar decisiones, pueden provocar lógicamente errores.

Después de aportar algunas ideas de la complejidad que supone el liderar, como vienes de construir tu mentalidad, como vienes de tener o no tener esas cualidades para poder liderar si tienes o no ese talento para poderlo gestionar, y cómo vas construyendo tu equipo.

No es fácil construir un equipo y no es fácil trabajar en equipo. Para construir tu equipo debes conocer comportamientos. No siempre ocurre que cuando contratas a alguien mejora ese equipo, no siempre ocurre. Te puedes encontrar con gente que tiene mucho deseo de formar parte de tu organización, pero que no se adapta a las líneas estratégicas y filosóficas de lo que debe ser tu organización. Gente con un enorme potencial, no consiguen integrarse, porque de alguna forma el poder de su individualidad está por encima del objetivo común. En definitiva, no siempre contratar mejora un equipo porque a veces, ocurre lo contrario, es decir, dar una baja es más importante una contratación.

Una de las experiencias que a uno le han ayudado a aprender en la construcción de un equipo, fue el tener a grandes deportistas, individualmente hablando, pero que colectivamente condicionaban el desarrollo de compañeros que tenían alrededor. A veces el ego de determinadas personas, terminan ensombreciendo el talento de otros. Como responsable del grupo, tienes que saber detectarlo. A veces la salida de alguien que tiene esas enormes cualidades, puede provocar la irrupción de otros que, andaban

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

sometidos al dictado de ese ego. Nos puede llegar a sorprender en ocasiones la liberación que supone esto dentro de una organización.

En definitiva, conocer sus comportamientos, sus cualidades y sus capacidades como se relacionan con sus compañeros, cómo reaccionan en situaciones favorables o adversas, no todo el mundo reacciona de la misma manera, qué actitud tiene ante la victoria o la derrota, qué capacidad de concentración y sobre todo de superación podemos observar.

Una cuestión muy importante y que hoy en día pasa de puntillas por todas estas organizaciones, es la educación. Lógicamente, cada uno es libre fuera de su ámbito profesional de actuar y vivir como mejor lo considere, siempre que, eso no influya en el funcionamiento y en la educación dentro de una organización. Al menos para mí es fundamental.

Otra cuestión es ¿Cómo trabajas en equipo?

Hay quien piensa que trabajar en equipo es la posibilidad de echarle la culpa a otros, es una actitud bastante típica dentro de los grupos, son aquellos que piensan que jamás se equivocan, Aquellos que no tienen el coraje de reconocer un error, aquellos que temen porque quizás el liderazgo lo promueva, que el manifestar error se puede manifestar en contra ó condicionar en el futuro

Si hablamos de forma genérica diríamos que esta reacción de responsabilizar de cara a los demás, suele estar bastante presente en los funcionamientos de los equipos.

Para mí trabajar en equipo es unir sentimientos, ésta es la esencia de un equipo. Hay gentes o grupos que unen técnicas y solamente se quedan ahí, trabajar un equipo para mí va más allá de una unión de cualidades técnicas. Insisto, unir sentimientos.

Una de las cuestiones que se plantean en los equipos y que suelen tener consecuencias a veces inevitables, es cuando das responsabilidades, das funciones a los miembros de ese equipo, das roles, y el rol no se da, el rol se gana. Muchos errores en la marcha de los equipos parten de que determinadas personas no están en el lugar adecuado. Es una labor, otra de las labores difíciles y complicadas que tiene un liderazgo, saber dar el rol a cada miembro del equipo.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Los equipos, como también ocurre en el liderazgo tiene sus enemigos. Podemos nombrar algunos como el egoísmo, aquellos que formando parte de un colectivo tienen siempre la rara habilidad en la utilización de la primer persona del singular y la del plural dependiendo según vayan sus intereses, que sean o no favorables. Son actitudes que se detectan con cierta celeridad.

Enemigos puede ser: la envidia, esto es algo que no descubrimos como algo nuevo, no somos visionarios para saber que la envidia es un contravalor que afecta directamente a la salud de un equipo. Otros enemigos son: la indiscreción, la ambición sin nobleza; me gusta tener integrantes con ambición siempre que sea como contrapunto del conformismo pero no quiero a aquellos que tengan esa ambición y que ésta esté situada por encima de los intereses colectivos. Por tanto, somos nosotros lo que decidimos si queremos tener un equipo de valores o queremos tenerlo de contravalores.

Lo puedes decidir porque tanto un equipo como otro, busca obtener los mejores resultados ¿quién no quiere obtener los mejores resultados? Sólo debes decidir la forma de conseguir ese mejor resultado, qué camino quieres seguir para obtener ese mejor resultado, a través de una serie de valores que conformen la vida de ese equipo, o permitir esos contravalores con tal de obtener el mayor éxito posible.

Una cuestión que terminaría con esta reflexión sobre liderazgo y trabajo en equipo sería la competición. Todos nos preparamos para competir, todos nos preparamos para superarnos, pero hay a quien no le gusta competir. Hay quien no le gusta superarse, hay quien todos los esfuerzos los dedica en un momento puntual, y luego el resto del tiempo, se dedica a vivir de ese esfuerzo. Competir requiere vivir en una superación constante. La pregunta es sencilla, ¿estás dispuesto?

Sin que esa competición desajuste o desequilibre tu tiempo. Tienes que saber administrar tus tiempos porque la competición a veces, no entiende de descanso o cansancio. Es por eso que, competir no está al alcance, o no quiere determinada gente que esté en su horizonte ese deseo de competir, porque la competición es una exigencia permanente.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A continuación añadimos alguna referencia a la realidad que vivimos en este tiempo de crisis. ¿Y de qué realidad hablamos?

De una realidad que trata de racionalizar los escasos recursos que se tienen en estos momentos. Pero fíjense en mi manera de pensar. Se gestiona con mucho más sentido y más sensatez en tiempos de escasez que en tiempos de bonanza. En tiempos de crisis aflora la humildad, el reconocer que no todo vale. Que hay que tener mucha cabeza para saber dónde invertir, si es que se puede invertir, o al menos cuidar lo que ya se tiene, que no es poco. En definitiva, se impone la prudencia. Son dineros públicos que hay que saber administrar, y la gente está muy cansada de comprobar la cantidad de disparates que se han cometido con los dineros de todos. En fin, nos sensibilizamos que hay gente pasándolo muy mal.

El problema es cuando llegan los tiempos de bonanza. Tardarán, pero llegarán de nuevo. Se gestiona peor. Es una paradoja pero es real. Nos vemos más sobrados y queremos abarcar lo que no debemos. Una forma fácil de captar apoyos diversos. Te subvenciono a cambio de que me "quieras", y nos equivocamos. La subvención como perversa herramienta de trabajo (como en todo, tendrá sentido en algunos casos excepcionales, pero no para todo). Y nos endeudamos, y volvemos al punto en el que nos encontramos. Ya lo decían los "economistas" de la Biblia: "siete años de vacas gordas, siete años de vacas flacas". Miren si esto es antiguo ya, el problema es la corta memoria que poseemos, a veces, cortísima. Y esa irresponsabilidad nos trae a esta situación.

Ésta es la situación actual donde nos movemos. Es nuestra responsabilidad, la época que nos ha tocado lidiar, y debemos ser muy conscientes de ello. La primera consecuencia de estos tiempos, un cambio de mentalidad, y transformar estas dificultades en desafíos. Alejarse de los que viven de las quejas. No aportan nada. En el tiempo que llevo en la gestión pública, he podido comprobar todo esto. Gentes acostumbradas a pedir y a recibir por los motivos que fueran. Y no, no es políticamente correcto, pero es tiempo de emprender, no de pedir. Ojalá desterremos para siempre este proceder de lo "políticamente correcto". Uno de los errores, en mi opinión, que ha presidido esta etapa de dispendio, es la cantidad de sociedades y gentes que han tenido a las diversas administraciones públicas como cliente principal de sus activos y proyectos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Una opción legítima pero no estratégica. ¿Cuántas empresas han tenido que cerrar por impagos de las administraciones?

Málaga no es ninguna excepción. Siendo muy consciente de lo que vivimos, tratamos de adaptarnos a esta realidad y optimizar al máximo los recursos públicos que ponen en nuestras manos. Que todo el equipo entienda que son tiempos de buscar. Que hay que encontrar puntos de encuentro con la iniciativa privada para salir adelante. No hay otra, y en ese empeño no cederemos. El tiempo dirá.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

CAPÍTULO 10
CONCLUSIONES

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

El objetivo principal de este estudio ha sido valorar el grado de satisfacción de los usuarios de los centros deportivos municipales de la ciudad de Málaga a través de la calidad percibida de los usuarios que asisten a dichos centros; siendo conscientes que la calidad percibida es un constructo controvertido y complejo pero que es clave en los modelos de gestión actuales y en las demandas de los clientes de nuestros servicios.

Con el fin de acercarnos a la realidad de los centros deportivos a través de las valoraciones de los usuarios, hemos realizado la encuesta con la herramienta que nos ha brindado CECADESP (Gálvez & Morales-Sánchez, 2011) al considerarla la más adecuada, por su alto grado de fiabilidad y a las necesidades de este proyecto de investigación.

Las conclusiones específicas de este estudio se han formulado en consonancia a los objetivos específicos e hipótesis.

I) El grado de satisfacción general de la calidad percibida de los usuarios de los centros deportivos municipales de la ciudad de Málaga objetivo de este estudio se puede catalogar muy positivo, con una puntuación de 7.1 sobre 10.

II) Los usuarios escogen los centros deportivos municipales por comodidad y por cercanía a su domicilio, por precios asequibles, como modo de relacionarse en los ratos de ocio y por mantener un buen estado de salud. Además valoran muy positivamente los recursos humanos de los que dispone la organización, creando lazos afectivos.

III) Al centrar el estudio en mayores de 40 años (personas maduras), tenemos unos resultados fiables en cuanto a la validez de las respuestas, pero a la vez más demandantes y mayores niveles de exigencia, lo cual es positivo para el estudio y para detectar el mayor número de puntos débiles de la organización.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

IV) Existen diferencias significativas en función del género, siendo las mujeres las que menos problemas perciben, tienen una satisfacción mayor con el centro, se acomodan más a las circunstancias y son más fieles al centro deportivo; mientras los hombres son más demandantes, menos acomodaticios y solicitan cambios de programas en las actividades.

V) Se confirma la hipótesis que los usuarios tienen un buen grado de satisfacción en general con los centros deportivos municipales, se sienten identificados con ellos y tienen un buen grado de fidelización a los mismos.

VI) Podemos considerar óptima la herramienta utilizada para este estudio y puede servir como indicador de referencia para próximas estudios de satisfacción de usuarios de nuestros centros deportivos.

VII) En cuanto a los técnicos deportivos hemos podido constatar que es uno de los factores que mayor satisfacción produce entre los usuarios, siendo valorada positivamente sus aportaciones.

VIII) Hemos conocido tanto la titulación académica de los profesionales deportivos de los centros deportivos, y hemos constatado que los técnicos de los centros deportivos referenciados dependiente de la gestión municipal tienen la titulación deportiva correspondiente para el desempeño del puesto.

IX) Hemos conocido la formación que han recibido los técnicos en los dos últimos años, siendo de consideración fundamental para los profesionales y requieren seguir formándose para el reciclaje continuo.

X) Hemos podido hacer, una valoración de la percepción de calidad que tienen cara al usuario, y hemos podido comparar los datos extraídos de esta encuesta, con la de satisfacción de los usuarios que hicimos previamente y que dan validez a los datos.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

CAPÍTULO 11

PROSPECTIVA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Con la gran importancia que actualmente despierta el deporte, la evaluación de los servicios, la satisfacción de los usuarios y la gestión deportiva, consideramos necesaria una rigurosa metodología de investigación. Así mismo, queremos enfatizar que los profesionales que se dedican a la gestión, necesitan herramientas válidas que recojan todas las dimensiones relevantes que intervienen en la prestación de servicios deportivos.

En la presente investigación hemos tratado de ahondar en la percepción de los usuarios en la calidad de los servicios, tanto en recursos materiales como en recursos humanos. Todo en su conjunto, destinado a la gestión de la calidad total.

En cierta medida, las investigaciones encontradas en cuanto a satisfacción de usuarios, son aportadas, en gran parte de los casos, por las empresas privadas de servicios deportivos, siendo más escasas en el ámbito público o de gestión exclusivamente municipal. Por ese motivo, hemos realizado esta investigación de percepción de calidad, satisfacción y fidelización de usuarios de los centros deportivos de la ciudad de Málaga, con el fin de encontrar información válida y concreta sobre las instalaciones municipales, para mejorar y avanzar en los procesos de la gestión de la calidad.

Las futuras líneas de investigación que aportamos de cara al futuro son:

1. Continuar estudios sucesivos con la herramienta que hemos utilizado en esta investigación (CECASDEP) y trabajar conjuntamente con los grupos de investigación que abordan este tema, para conseguir cierta unanimidad en este sentido, teniendo en cuenta las diferentes realidades sociales en la que se encuentra la oferta de servicios deportivos.
2. Establecer semejanzas y diferencias en los estándares de calidad de los servicios tanto de organizaciones privadas como públicas, definiendo dimensiones, perfiles de usuarios, motivos de práctica deportiva y evaluación de la calidad, teniendo como base de referencia una serie de aspectos relevantes en los

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

servicios deportivos. Este punto permitirá formalizar un indicador de calidad que sea referente para otros estudios de investigación.

3. También consideramos muy interesante e instamos a los investigadores a evaluar la eficacia del trabajo en equipo y del liderazgo dentro de la gestión deportiva.
4. En cuanto a los técnicos deportivos, entendemos que evaluar las habilidades sociales que poseen en el desempeño de sus funciones con los usuarios, también puede ser apasionante.
5. Otro aspecto que nos parece apasionante y a la vez poco estudiado es el análisis de los usuarios infantiles de las instalaciones deportivas municipales. Realizar entrevistas a nuestros usuarios de las Escuelas Deportivas, así como a sus progenitores como usuarios indirectos.
6. Entendiendo que los gestores deportivos tienen un vivero donde educar a los ciudadanos que son las instalaciones municipales, consideramos de vital importancia gestionar el deporte desde el punto de vista educacional con la creación de un servicio municipal educativo, donde la formación de los técnicos se antoja fundamental.

En definitiva y como decíamos anteriormente nuestro trabajo se centra en la gestión de la calidad y en la satisfacción de los usuarios de instalaciones deportivas.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Publicaciones y Divulgación Científica

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Afthinos, Y.; Theodorakis, N. & Nassis, P. (2005). Customers expectations of service in Greek fitness centres. Gender, age, type of sport centre and motivation differences. *Managing Service Quality, 15*(3), 245-258.

Akandere, M. & Tekin, A. (2005). Efectos del ejercicio físico sobre la ansiedad. www.sobreentrenamiento.com/PubliCE/Articulo.asp?ida=478

Allen, D. & Tanner, K. (2006). Rubrics: Tools for making learning goals and evaluation criteria explicit for both teachers and learners. CBE. *Life Sciences Education, 5 (3), 197-203*

Anderson, E. W. & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and consequences of customer satisfaction. *Marketing Science 12, 125-143.*

Andrés, F. & Delgado, C. (1995). Política deportiva municipal. El nuevo papel de las corporaciones locales. Consejo Superior de Deportes. Madrid.

Anguera, M. T. (2003). La metodología selectiva en el deporte. En Hernández Mendo, A. (Coord.). *Psicología del Deporte (Vol. II). Metodología* (74-96). Buenos Aires: Tulio Guterman. Extraído de http://www.efdeportes.com

Arruza, J. A.; Arribas, S. L; Gil de Montes, S. & Telletxea, S.; (2007). Hábitos de Práctica Deportiva: Análisis de las relaciones entre el sedentarismo y la salud psico-física. II Convencion Internacional de Ciencias de la Actividad Fisica y el Deporte. La Habana. Afide.

Asociación Médica Mundial (WMA). Declaración de Helsinki (2004). Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos. Consentimiento informado. http://www.wma.net/es/30publications/10policies/b3/

Baker, D.P.; Day, R.; & Salas, E. (2006). Teamwork as an esencial comonent of high-reliability organizations. HSR: Health Services Research, 41,(4). Part 2, 1576-1598.

Balibrea, E. & Carrión, C. (1999). Creencias y motivos hacia la práctica deportiva. Congreso Actividad Física y Deporte. Valencia Barcelona: Bosch.

Barrera, R. & Reyes M. C. (2003). Análisis comparado de las escalas de medición de la calidad de servicio. En *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, 13*, 285-294. Lugo: Universidad de Santiago de Compostela.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Berné, C. (1996). La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. *Revista Economía Industrial 307, 63-74*

Biddle, S.J.; Fox, K.R. & Boutcher, S.H. (2000). *Physical activity and psychological well being*. Londres: Routledge.

Blanco, D. (2012). Desarrollo de la gestión de la comunicación de las empresas. En http://hdl.handle.net/10908/768

Blanco, E. (1998). Aproximación a los diferentes ámbitos profesionales del licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. A Coruña. Universidade da Coruña. Libro de Actas del VI Congreso Galego E.F.

Blasco, T. (1994). Actividad Física y Salud. Ed. Martínez Roca. Barcelona.

Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly, 6*(2), 149- 165.

Bouet, M. (1968). Signification de sports. París. P.U.V.

Brady, M. & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65 (July), pp. 34-49.

Briones, G. (1996). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias

Bunk, G.P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesiona,,94 8-14*

Burke, R. J. & Cooper, C. (2006). Leading in turbulent times. Oxford. Blackwell

Cagigal, J. M. (1975). El deporte en la sociedad actual. En J. M. Cagigal, Obras Selectas, Volumen II. COE-AEDPT.

Calabuig, F.; Quintanilla, I. & Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte 4, (25-43)*

Calabuig, F. & Crespo, J. (2009). Uso del método delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación, 15*, 18-24.

Campos Izquierdo, A. & Viaño, J. (1999). Calidad en la Actividad Física y Deporte: Regulación profesional. *Revista de Educación Física (76), 38-41.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UMA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Campos Izquierdo, A. & Montesinos, J.M. (2001). Los ámbitos de actuación profesional de los Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. *Revista Actividad Física, Ciencia y profesión (1), 15-16.*

Campos Izquierdo, A. (2003). La organización de la actividad física y deporte en los efectos de un programa de ejercicio físico sobre el bienestar psicológico de mujeres mayores de 55 años. *Revista de Psicología del Deporte*, 12, 7-26.

Campos Izquierdo, A. (2004). Los profesionales de la actividad física y deporte y la regulación de su mercado laboral. Actividad física, ciencia y profesión (5), 14.19.

Campos Izquierdo, A.; Mestre J. A. & Pablos C. (2006a). La estructura y gestión del mercado laboral y profesional de la Actividad Física y Deporte. Los recursos humanos, las entidades y las instalaciones deportivas. Sevilla: Wanceulen

Campos Izquierdo, A.; Mestre, J.A. & Pablos C. (2006b) Los Titulados de la actividad física y del deporte: evolución histórica y perfiles profesionales. Sevilla.

Cannon-Bowers, J.; Tannenbaum, S & Salas, E. (1995). *Defining team competencias and establishing team training requirements.* In Guzzo, R.Salas, E. eds. Team effectiveness and decisión making in organizations. San Francisco, Jossey-Bass; 330-380

Cannon-Bowers, J.; Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2010). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. Academy of Management Journal, 50 (5), 1217-1234

Capersen, C. J.; Lawson, J.; Bloemberg, B. P. M.; Saris, W. H. M.; Merrit, R. K. & Kromhout, D (1991). Physical activity questionnaires for older adults. *Journal Sport Medicine. 29 (6), 141-145.*

Carson, J. B.; Tesluk, P. E. & Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal, 50 (5), 1217-1234.*

Cecilio, R. (2000). Perspectivas de futuro, la gestión deportiva en España. *I Congreso gestión Deportiva en Cataluña.* Barcelona. Inde

Celma, J. (2000). Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro. I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Zaragoza. Inde

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Celma, J. (2002). El rol del gestor deportivo y la transformación del deporte. *2º Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Nuevos retos frente a la transformación del deporte*. Barcelona. Inde.

Celma, J. (2004). ABC del gestor deportivo. Barcelona. Inde.

Celma, J. (2008). La gestión deportiva local: claves de futuro en la gestión y práctica deportiva. *Congreso Gestión Deportiva en Cataluña.* Barcelona. Inde

Chakraborti, C.; Boonyasai, R. T.; Wright, S. & Kern, D.E. (2008). A systematic review of teamwork training interventions in medical student and resident education. *Journal of General Internal Medicine, 23 (6), 846-853*

Chocar, J.S.; Brodbeck, F. & House, R. J. (2007). Culture and leadership across the world. The globe book of in-depth studies of 25 societies. Mahwah, New Jersey. Lawrance Erlabaum Ass.

Chodzko-Zajko, W. (2006) The USA National Strategic. Plan for promoting physical activity in the mid-life and older adult population. Studies in Physical Culture & Tourism, 13, 15-18

Cohen, S. G. (1993).New approaches to team and teamwork. In Galbraith & Lawler Asociates (eds.). Organization for the future: The new logic for managing comples organizations, 194-226. San Francisco. Jossey-Bass.

Cohen, S. G. & Bailey, D.E. (1997). What makes team work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23 (3), 239-290.*

Consejo Superior de Deportes (1991). Reforma de las enseñanzas y titulaciones deportivas. Propuesta para el debate. Madrid: CSD. Manuscrito no publicado. Consejo Superior de Deportes (2000). *El deporte español ante el siglo XXI.* Madrid: CSD-MEC.

Correal, I. (2012). Nuevos retos en la gestión deportiva municipal. X Congreso Agesport. Benalmádena. (Málaga)

Cortez, C.; Nussbaum, M.; Woywood, G.; & Aravena, R. (2009). Learning to collaborate by collaborating: a face-to-face collaborative activity for measuring and learning basic about teamwork. *Journal of Computer Assisted learning, 25, 126-142.*

Corzo, E. (1989). Estudio sobre el desarrollo de los intereses profesionales. *Revista Pedagogía cubana 4, 78-83.* Cuba

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Cronbach, L; Glesser, G. C.; Nanda, H. & Rajaratnam, N. (1972). The dependabilit of behavioral measurements: theory of generalizability for scores and profiles. New York: John Wiley and Sons.

Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.

Csikszentmihaly, M. (1996). Creavity. New York. Harper Collins.

Day, D. V.; Gron, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. The leadership quaterly, 15, 857-880.

Dean, E. S. (1989). Baloncesto: Técnica y estrategia. Barcelona. Hispano europeo

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry,* (11), 227-268.

Díaz, I. (1987). "Calidad de Vida Percibida-Vivenciada". *Libro Resumen del 1er Taller Internacional de Psicología Latinoamericana y Caribeña.* Santiago de Cuba.

Dishman, M. (1996). Quality of Life:Concept and assessment. *26th International Congress of Pysichology of Montreal.*

Dorado, A. & Gallardo, L. (2005). La gestión del deporte a través de la calidad. Barcelona. INDE

Dorado, A. (2006). Análisis de la satisfacción de los usuarios del servicio deportivo municipal. Hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales. Toledo: Consejo Económico y Social de Castilla-La Mancha.

Ellis, A. P.; Bell, B. S.; Playhart, R. E., Hollenbeck, J. R. & Ilgen, D. R. (2005). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: effects on cognitive and skill-bassed outcomes. Personnel psychology, 58, 641-672

Fernández, R.; Kozlowski, S.W.; Shapiro, M. J. & Salas, E. (2008). Toward a definition of teamwork in emergency medicine. Academic Emergency Medicine, 15 (11), 1104-112.

Fornell, C. (1992). "A National Customer Satisfaction Barometer. The Swendish Experience ". *Journal of Marketing, 56, 6-21*.

Fox, K. (2006). Consejo Europeo de Información sobre Alimentación. (European Food Information Council). EUFIC

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Gálvez Ruiz, P. & Morales Sánchez, V. (2011). Evaluación de la calidad en los programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Revista Cuadernos de Psicología del Deporte 11 (2) 123-130*

Gambau, V. (2006). Deporte y Comunicación. *Investigación Social y Deporte, 8, 11-12*

García, J. J. (1997). El deporte como elemento clave en el desarrollo socioeconómico del municipio. Córdoba. FEMP, pág. 229-239

García Ferrando, M. (1982). Deporte y sociedad. Madrid. Ministerio de Cultura

García Ferrando, M. (1986). Hábitos deportivos de los españoles. Sociología del comportamiento deportivo, Madrid, Mº de Cultura. Consejo Superior de Deportes.

García Ferrando, M. (1990). Aspectos Sociales del Deporte. Madrid, Alianza Editorial.

García Ferrando, M. (1991). Los españoles y el deporte (1980-1990). Un análisis sociológico. Madrid. Ministerio de Cultura.

García Ferrando, M. (1997). Los españoles y el deporte, 1980-1996. Un estudio sociológico sobre comportamientos, actitudes y valores. Valencia. Tirant lo Blanch/Consejo Superior de Deportes.

García Ferrando, M. & Lagardera, F. (1998). La perspectiva sociológica del deporte. En M. García Ferrando, N. Puig & F. lagardera (comps.). Sociología del deporte. Madrid. Alianza Editorial

García Ferrando, M. (2001a). Los españoles y el deporte: Prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX. Madrid. Mº de Educación, Cultura y Deporte/Consejo Superior de Deportes.

García Ferrando, M. (2001b). "La gestión del deporte en el ámbito municipal: de la promoción a la fidelización del cliente". pp. 17-40 en M. Latiesa et al. (comp.). Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI. Madrid. Ed. Esteban Sanz.

García Ferrando, M. (2005). "Globalización y deporte: paradojas de la glocalización". pp. 453-466 en A. Ariño (ed.). Las encrucijadas de la diversidad cultural. Madrid. CIS.

García Ferrando, M. (2006). Veinticinco años de análisis del comportamiento deportivo de la población española. *Revista internacional de sociología, 44, 15-38*

García-Ferrando, M. (2006). Postmodernidad y Deporte: Entre la individualización y la masificación. Encuesta sobre los hábitos de los españoles 2005. Madrid. CSD-CIS.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

García-Ferrando, M. & Llopis, R. (2011). Ideal democrático y bienestar social. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Madrid. CSD- CIS.

García-Mas, A. (2003). Psicología del turismo deportivo. En A. Hernández Mendo (Coord.), *Psicología del Deporte (Vol. III): Aplicaciones 2 (6-24)*. Buenos Aires. Tulio Guterman. Extraído de http://www.efdeportes.com

García Saiz, M. (2010). Aprender a liderar. Barcelona. Paidós

Garnier, A. & Waysfeld, B. (1995). *Alimentación y práctica Deportiva*. Barcelona: Ed. Hispano Europea.

Giusti, L. (1991). Calidad de vida, estrés y bienestar. San Juan, Puerto Rico: Editorial Psicoeducativa

Gómez, J. (1990). Metodología de encuestas por muestreo. En J. Arnau, M. T. Anguera & J. Gómez, *Metodología de la Investigación en Ciencias del Comportamiento* (239-310). Murcia: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Murcia.

González-Cutre,D.; Martínez, C.; Alonso, N.; Cervelló, E.; Conte, J. & Moreno, J. A. (2007). Las creencias implícitas de habilidad y los mediadores psicológicos como variables predictoras de la motivación. *Revista Investigación en Actividad Física y Deporte II, 407-417.* Vitoria. Universidad del país Vasco.

Gonzalo, E. & Pasarín, M.A. (2004). La salud de las personas mayores. Gaceta Sanitaria,18 (Supl 1), 69.80 Granada: Universidad de Granada.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing, 18 (36-44)*

Guayar, P.; Santa-Olalla, P.; Banegas, J .R. López, E.; Rodríguez-Artalejo, F; (2004). Actividad física y calidad de vida de la población adulta mayor en España. Medicina Clínica (Barcelona), 123, 606-610.

Hackman, J. R. (1987). The design of work team. In J.W. Lorsch, Editors. Handbook Organizational Behavir. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. New Jersey, 315-340.

Hackman, J. R. & Wagerman, R. (2005). A theory of team coaching. Academy of Management Review, 30, 269-287.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Hayes, B. E. (1995). Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Heames, J.T. & Harvey, M (2006). The evolution of the executive from the 20th century manager to the 21st century global leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13 (2), 29-42*

Hernández Mendo, A. (2001). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de Psicología del Deporte, 10(2), 179-196*

Howat, G.; Absher, J.; Crilley, G. & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure, 1*, 77-89, 89 (5),755-768.

Hudge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership. A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Phsychology.

Huertas, F.; López, L; Pablos, A.; Colado, J. C.; Campos, J. & Pablos-Abella, C. (2003). Efectos de un programa de ejercicio físico en mujeres mayores de 55 años. *Revista de Psicología del Deporte, 12 (1), 7-26.*

Humphrey, S. E.; Karam, E. P.; & Morgeson, F. P. (2010). Towards a typology of team effectiveness: A meta-analytic review. 25th Annual Meeting of the society for industrial and Organizational Phychology. Atlanta G.A.

Imbroda Ortiz, F. J. (2004). Si temes la soledad no seas entrenador. Apuntes desde un banquillo. Madrid. Pearson Educación

Imbroda Ortiz, F. J. (2013). En Web: http://www.javierimbroda.com

Imserso (2004). Las personas mayores en España. Informe 2004. Madrid

Irurzun, K. (2001). Impacto económico del deporte. Nuevos yacimientos de empleo. En web: http://www.sportciencies.com

Jiménez, M.; Martínez, E: Miró, E. & Sánchez, a. (2005). Bienestar psicológico y hábitos saludables, ¿están asociados a la práctica del ejercicio físico? *International Journal of Clinical Health & Psycholoy., 8 (1), 185-202.*

Jiménez Soto, I. (2001). El ejercicio profesional de las titulaciones del deporte. Editorial Bosch. Barcelona

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Juventeny, P. M. (1988). Aspectos fundamentales del entrenador-educador. Stadium nº 127, 37-44

Kayes, A. B.; Kayes, D. C. & Kolb, D.A.(2005). Experiential learning in teams. Simulation and Gaming. 36, (3), 320-354.

Keegan, R. J.; Harwood, C. G.; Spray, C. M. & Lavalle, D. E. (2009). A qualitative investigation exploring the motivational climate in early career sports participants: Coach, parent and peer influences on sport motivation. *Psychology of Sport and Exercise, 10*(3), 361-372.

Kim, D. & Kim, S. Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centres in Korea. *Journal of Sport Management, 9, 208-220*

Knop. P. (1998). Clubes deportivos para niños y jóvenes.

Kotter, J. P. (1999). La verdadera labor de un líder. Harvard Bussiness Review. Editorial Norma.

Kozlowski, S. W. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Phychological Science in the Public Interest, Supplement, 7 (3), 77-124. Badger. Saler-Smith

Lagardera, F. (1990). Una interpretación de la cultura deportiva en torno a los orígenes. Barcelona. Bellaterra

Lagardera, F. (1995). "El sistema deportivo: dinámica y tendencias", en *Revista de Educación Física, 61: 23-45.*

Landi, F.; Onder, G. 2007) Physical activity prevented functional decline among frail comunity-living elderly subject in an international observational study. *Journal of Clinical Epidemiologic, 60, 518-524.*

Lawlor, D. A. & Hopker, S. W. (2001). The effectiveness of exercise as an intervention in the management of depression: Systematic review and meta-regression analysis of randomised controlled trials. *British Medical Journal*, *322*, 763-767.

Leggat, S. G. (2007). Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies. BMC Health Services Research, 7-17.

Lerner, S.; Magrane, D. & Friedman, E. (2009). Teaching teamwork in medical education. Mount Sinai Journal of Medicine, 76 (4), 318-329.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Leturia, F. (1998). Jubilación y calidad de vida. Geriátrica Gerontológico 33, 9-16. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y Deporte. En M. González, R.

López López, A.; Luna-Arocas, R. & Martínez Morales, J. R. (2005). El perfil del gestor público deportivo en la Comunidad Valenciana. Ponencia presentada en el II Congreso gestión del deporte. Valencia. España.

López, A. (2001). La calidad del servicio en instalaciones deportivas acuáticas; un estudio cualitativo. *Revista Agua Gestión, 53, 30-36*

Lucas-Marín, A. (1986). Fundamentos de teoría sociológica. Madrid. Tecnos

Luna-Arocas, R. & Mundina, J. (1998b). La satisfacción del consumidor en el marketing del deporte. *Revista de Psicología del Deporte*.

Luna-Arocas, R.; Mundina, J. & Gómez, A. (1998). La creación de una escala para medir la calidad de servicio y la satisfacción: el Neptuno-1. En J. Martínez del Castillo (Comp.), *Revista Deporte y Calidad de Vida* (279-290). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.

Mañas, M. A.; Jiménez, G.; Mayor, J. A.; Martínez, V. & Moliner, C. P. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. Psicothema, 20(2), 243-248.

Marcos, J. F & Galiano, D. (2004). El envejecimiento y sus problemas. El ejercicio como solución de algunos de ellos. Sevilla. Consejería de Turismo y Deporte, 33-34.

Marino, R. (1991). Fundamentos de entrenamiento deportivo. Barcelona. Paidotibo

Martens, S. et al (1989). El entrenador. Barcelona. Hispano-europeo.

Martín, J. E. & Dubbert, P. M. (1985). Adherence to Exercise. In: R. L. Terjung. *Exercise and Sport Sciences Reviews* 13, 137-167). New York. Academic Press.

Martínez del Castillo, J. (1997). El proceso de profesionalización de los recursos humanos de las asociaciones deportivas de España. *Apunts. Educació Física y Esports (49), 63-83*

Martínez del Castillo, J. (Dir.) (1991). La estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta realizada sobre los sectores de Entrenamiento, Docencia, Animación y Dirección, Madrid: CSD

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Martínez del Castillo, J. (Dir.) (1992) Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa. En los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. Madrid: CSD

Martínez del Castillo, J. & Jiménez-Beatty, J.E. (2001). La organización del deporte y el Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. *Revista de Educación Física y Deportes, VIII (1), 30-39*

Martínez del Castillo, J.; González Rivera, M. D.; et al (2009). Los hábitos de actividad física de las mujeres en España. *Revista Internacional de ciencias del Deporte, 14, 81-93*

Martínez del Castillo, J.; Jiménez-Beatty, J. E. et al. (2007). Barreras organizativas y sociales para la práctica de la actividad física en la vejez. *Motricidad European Journal of Human Movement 19, 13-35*

Martínez, I. & Camps, A. (2008). La externalización de los servicios deportivos municipales. Estudio de caso de Bizkaia. *Apunts. Educación Física y Deportes,* 92(2), 74-80

Martínez, J. R. & Balbastre, F. (2005). La gestión en los servicios deportivos municipales: De la calidad de los servicios a la calidad de la gestión. El caso de las piscinas de FDM de Valencia. *Investigación y marketing, 83,19-25*

Martínez, R. (1996). Psicometría. Teoría de los test psicológicos y educativos. Madrid: Síntesis.

Martínez-Tur, V.; Peiró, J. M. & Ramos, J. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial. Madrid: Síntesis Psicología.

Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Díaz de Santos

McAuley, E., Mihalko, S. L. y Bane, S. M. (1997). Exercise and self-esteem in middle-aged adults: Multidimensional relationships and physical fitness and self-efficacy influences. *Journal of Behavioural Medicine*, 20, 67-83.

McDonald, M. A.; Sutton, W. A; & Milne, G. R. (1995). TEAMQUAL TM: Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly, 4*, 9-15.

McPherson, B. (1986). The social significance of sport. Illinois. Human Kinetics.

Mestre, J. A. & García, E. (2000). Manual de legislación y reglamentación del deporte local. Madrid. F.E.M.P.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Mestre, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva. Una aproximación. Revista de Educación Física. Universidad de Antioquía. Instituto Universitario de Educación Física. 2ºtrimestre 2013. Volumen2. Número 2.

Mora, M.; Villalobos, D.; Araya, G. & Ozols, A. (2004). Perspectiva subjetiva de la calidad de vida del adulto mayor, diferencias ligadas al género y la práctica de la actividad físico-recreativa. *Revista MH Salud. 1, 1.Septiembre 2004*

Morales Sánchez, V. (2003). Evaluación psicosocial de la calidad en servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de variabilidad. Málaga: SPICUM.

Morales Sánchez, V. (2009). Evaluación de la Calidad en Organizaciones Deportivas. Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: Análisis de Generalizabilidad. *Revista de Psicología General y Aplicada,* 62, (1-2), 99-109.

Morales Sánchez, V.; Hernández Mendo, A. & Blanco, A. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo SERVQUAL. *Revista de Psicología del Deporte, 18* (2), 137-150.

Morales Sánchez, V.; Hernández Mendo, A. & Blanco, A. Evaluación de la calidad en los programas de actividad física. Psicothema. 2005, 17, 2: 311-317.

Moreno, J.A. & Gutiérrez, M.(1999).- La gestión de las instalaciones acuáticas cubiertas. Revista Apuntes de Educación Física nº57, pág. 68-76.

Morgeson, F. P.; Scott, D. & Karem, E. P. (2010). Leadership in teams a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management, 36 (1), 5-39*.

Murray, D. & Howat, G. (2002). The relationship among service quality, value, satisfaction and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review, 5*, 25-43.

Ntoumanis, N. (2002). Motivational clusters in a sample of British physical education classes. *Psychology of Sport and Exercise, 3,* 177-194.

Nuviala, A.; Tamayo, J. A.; Iranzo, J. & Falcón, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación, 14*, 10-16.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Nuviala, A.; Tamayo, J. A.; Nuviala, R.; González, J. A. & Fernández, A. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de valoración de organizaciones deportivas. EPOD. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, deporte y Recreación, 18, 82-87*. Federación Española de Asociación de Docentes en Educación Física (FEADEF).

Organización Mundial de la Salud (2002). Physical Activity and Older People. Ginebra: OMS

O`Reilly, C.; Caldwell, D.; Chatman, J.; Lapiz, M. & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders alignment on strategy implementation. *The Leadership Quartely, 21 (1), 104-113.*

Otero, J. M. (2004). Hábitos y actitudes de los andaluces ante el deporte. Málaga. Consejería de Turismo y Deporte.

Palomo, J. (2000). Liderazgo y motivación. Madrid. ESIC.

Papadimitriou, D. A. & Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly, 9*, 157-164.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing, 49*, 41-50.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12-40.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. & Berry, L. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing, 69*, 140-147.

Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks. C.A. Sager

Peiró, J. M.; Martínez-Tur, V. & Ramos, V. (2005). Employee's overestimation of functional and relational service quality: A gap analysis. *The Service Industries Journal, 25*, 1-17.

Platonov, V. (1988). El entrenamiento deportivo. Teoría y metodología. Barcelona. Paidotibo.

Price, L. L.; Arnould, E. J.; & Tierney, P. (1995). Going o extremes: Managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing, 59*, 83-97

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Quirós, M. (1996). Elaboración de un modelo de salud comunitaria Geronto-Geriátrico basado en la calidad de vida. Tesis para optar por el grado de magíster en Gerontología. San José: UCR

Ramos, P. & Pinto, J. A. (2005). Actividad física y ejercicio en los mayores. Madrid. Instituto de Salud Pública Comunidad de Madrid.

R.D. 1262/1997 de 24 de Julio: "Currículo de Título de Técnico Superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas", Madrid, B.O.E.

R.D. 1670/1993 de 24 de Septiembre: "Obtención de Título de Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte", Madrid. B.O.E.

R.D. 1913/1997 de 19 de Diciembre: "Enseñanzas de Régimen especial para la obtención del Título de Técnico Deportivo", Madrid. B.O.E.

Rebollo, S. & Sánchez, A. (2000).Situación del mercado laboral actual en el ámbito de la actividad física y deportiva. *Motricidad* (6). 141-154.

Redondo, J. C.; Olivar, D. & Redondo, A. (2006). El modelo EFQM de gestión de la calidad en las instalaciones deportivas. Sevilla: Wanceulen.

Revuelta, J. (2012). Nuevos retos en gestión deportiva. XII Congreso Agesport. Benalmádena (Málaga).

Rial, J.; Varela, J.; Rial, A. & Real, E. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte, 18(6), 57-73.*

Rifkin, J. (1997). Contabilidad de gestión para tomar decisiones. Barcelona. Marcombo.

Rodríguez, J. (2000). Historia del deporte. Barcelona. Editorial Inde

Rojas, L. (1999). Calidad de vida y autonomía en personas mayores. Tesis para optar por el grado de Magíster en Gerontología. San José, Costa Rica: Editorial UCR

Röthig, P.; Beyer, E.; García, C.; Rodado P. & Aquesolo, J. Diccionario de Las Ciencias Del Deporte. UNISPORT, Junta de Andalucia, 1992.

Rousseau, V.; Aube, C. & Savole, A. (2006). Teamwork behaviors. A review and an integration of frameworks. *Small Group Research, 37 (5), 540-570.*

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Rousseau, V.; Aube, C.; Chiocchio, F.; Boudrias, J. & Moran, M. (2008). Social interactions at work and psychological health. The role of leader member Exchange and work group integration. *Journal of Appiled Social Psychologic, 38 (7), 1755-1777.*

Salinas, F.; Cocca, A.; Viciana, J.; Kamal, M. (2007). *Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación 2010, nº 17, pp. 126-129.*

Salvador, J.L. (1998). Evolución histórico-social del mercado laboral físico-deportivo. Educación Física e Deporte no seculo XXI, I (225-240). A Coruña: Universidad de La Coruña.

Sánchez, A. (1990). Psicología comunitaria. Bases conceptuales y operativas.Métodos de intervención. Barcelona. PPU

Sánchez, F. (1995). El deporte como medio formativo en el ámbito escolar, en D. Blázquez (comp): La iniciación deportiva y el deporte escolar. Barcelona. Inde

Sánchez, P. (2004). Hacia una gestión de calidad en los centros. La calidad total como herramienta imprescindible de la gestión. Madrid. Gymnos

Sánchez-Hernández, R.; Martínez-Tur, V.; González-Morales, M.; Ramos, J. & Peiró, J. M. (2009). Un análisis transnivel de las relaciones de la calidad de servicio y la confirmación de expectativas con la satisfacción de los usuarios. *Psicothema, 21*(3), 421-426.

Sanchís, J. (2003). Percepción actual del deporte: cambios y necesidades de nuevas profesiones. En VV.AA., *1º Congreso de la Asociación Andaluza de Gestores del Deporte (AGESPORT)*. Málaga: Centro de Ediciones de la Diputación de Málaga.

Sanz, I.; Redondo, J.; Gutiérrez, P. & Cuadrado, G. (2005). La satisfacción en los practicantes de spinning: elaboración de una escala para su medición. *Motricidad: European Journal of Human Movement, 71(13), 17-36.*

Sarasola, L. (2000). La competencia de acción como nuevo referente profesional. Lección magistral proyecto docente. San Sebastián. UPV

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Serrano, V.; Rial, A.; García, Ó. & Hernández Mendo, A. (2010). La evaluación de la calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España. *Apunts: Educación Física y Deportes, 102(4), 95-105.*

Serratosa, L. (2011). En http: promociondeestilosdevidasaludables.wordpress.com. El . deporte como promotor de la salud y agente socializador/sociales. Bogotá. I.C.F.E.S.

Simola, S. K.; Barling, J. & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting and ethic of justice and an ethic of care. Leadership Quarterly, 21, 179-188.

Spendolini, M. J. (2005). Benchmarking. Bogotá. Editorial Norma.

Smith, M. (1986). A repertory grid análisis of supervisory jobs. Internacional Review Of Applied Psychology, 35, 501-512.

Stevens, M. J. & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill and ability requierements for teamwork: implications for human resource managements. *Journal of Management,20, 503-530.*

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics. New York: Harper & Rowe.

Teas, R. K. (1993). Expectations, performance, evaluation and consumer's perceptions of quality. *Journal of Marketing,* 57, 18-34.

Teruelo, B. (2009). Planificación y Calidad de los Servicios Deportivos. Universidad Deusto. Bilbao

Theodorakis, N.; Kambitsis, C.; Laios, A. & Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality, 11*(6)*, 431-438.*

Torrelles, C.; Paris, G.; Roure, J.; Isus, S.; Carrera, X. & Corduras, J. (2011). La competencia de trabajo en equipo de los profesionales de la formación continua. I Congreso de Inteligencia Emocional de las Organizaciones. Lérida

Tutko, T & Richards, J. (1984). Psicología del entrenamiento deportivo. Madrid. Augusto Pila

Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (271-360). New York: Academic Press.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Varo, J.J. & Martínez-González, M.A. (2006). El consejo sanitario en la promoción de la actividad física. Medicina Clínica (Barcelona) 232, 138-146

Varo, J. J.; Martínez, J. A. & Martínez-González, M. A. (2003). Beneficios de la actividad física y riesgos del sedentarismo. *Medicina Clínica (Barcelona) 121,665-672*

Velázquez, J.M. & Burgos, G. (2008). La gestión deportiva local. Problemática actual y tendencias de futuro. FEMP. Madrid. Ed. Ferlibe. M-14448-2008

Vila, I.; Sánchez, C. & Manassero, M. A. (2009). Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 4(1), 59-74

Wang, C. K.; & Biddle, S. J. (2001). Young people's motivational profiles in physical activity: A cluster analisys. *Journal o Sport and Exercise Psychology, 23*, 1-22.

Weaver, S. J.; Rosen, M.A.; Díaz, D.; Lazzara, E.; Lyons, R; Salas, E.; Knych, S.; McKeever, M.; Adler, L.; Barker, M. & King, H. (2010). Does teamwork improve perfomance in the operating room?. A multilevel evaluation. *Joint Comission Journal an Qualityand Patient Safety, 36 (3), 133-142.*

Weinberg, R. S.; & Gould, D. (1996). Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico. Barcelona. Ariel

Whittaker, J. & Whittaker, S. (1991). Psicología con adaptaciones para Iberoamérica, 4º Edición. México. Revista Iberoamericana.

Woods, C. (2003). How can we get people to become more active? A problem waiting to be solved. En J. MacKenna y C. Riddoch.

Yeats, D. E. & Hyten, C. (1998). High-performing self-managed work teams. A comparison of theory and practice. Thousand Oaks. C.A. Sager.

Yeste, A.; Balibrea, E.; & Lunas-Arocas, R. (1999). Gestión deportiva: una iniciativa hacia la integración en el deporte universitario. *I Congreso de Actividad Física y Deportiva en la Universidad. Valencia*

Zaccaro, S.; Heinen, B. & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. En E. Salas; G.F. Goodwin & C.S. Burke (Eds.). Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches, 83-11. New York. Psychology Press.

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

http://www.csd.gob.es/csd/legislacion/estructura-del-deporte-espanol/3-estructura-del-deporte-espa

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ANEXOS

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Publicaciones y
Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ANEXO 1

Carta de presentación a los monitores previa a la encuesta

Estimado compañero:

Pedimos su colaboración para realizar un estudio cuyo objeto es conocer los diferentes perfiles del docente deportivo que participa como monitor en las instalaciones deportivas municipales de la ciudad de Málaga.

Es un cuestionario anónimo, por lo que se solicita la mayor sinceridad posible en las respuestas.

Cada pregunta ofrece varias respuestas posibles, selecciona la que consideres que se identifica más contigo.

En algunas preguntas utilizamos una escala de 5 puntos; significando 1 la menor valoración (malo, nunca, nada) hasta 5 (excelente, siempre o mucho). Marca la respuesta elegida.

Agradeciendo su colaboración

Javier Imbroda Ortiz

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ANEXO 2

Encuesta evaluación de la formación en Monitores de Centros Deportivos

1) _____ **Género**

a. M
b. F

2) _____ **Edad**

a. Entre 18-25 años
b. Entre 26-35 años
c. Entre 36-45 años
d. Más de 46 años

3) _____ **¿A qué dedicas tu tiempo libre o de ocio en materia deportiva?**

a. Recreación
b. Competición
c. Salud

4) _____ **¿A qué dedicas tu tiempo libre en materia no deportiva?**

a. Actividades Cullturales
b. Actividades Científicas
c. Manualidades
d. Otros……

5) _____ **Señala las diferentes titulaciones académicas que posees**

a. Ninguna
b. Graduado escolar / EGB
c. Bachiller Superior /COU
d. Formación Profesional

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

e. TAFAD
f. Diplomado en E.F.
g) Licenciado en Actividad Físico-Deportiva
h) Otros estudios……..

6) _____ **¿Qué titulación deportiva posees?**

a. Ninguna
b. Monitor
c. Entrenador, especificar nivel…….
d. Otros

7) _____ **¿Has realizado actividades de formación permanente en los 2 últimos años?**

a. Si
b. No
c. ¿Cuál/cuales?.....

8) _____ **¿Cuántos años llevas trabajando como monitor?**

a. Menos de 1 año]
b. Entre 1 y 3 años
c. Entre 3 y 5 años
d. Más de 5 años

9) _____ **¿Has sido jugador/a en competiciones federadas?**

a. SI
b. NO

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

A continuación establezca la importancia de cada aspecto, según el siguiente criterio, y marque la casilla correspondiente, siendo:

1: Nada 2: Poco 3: Algo 4: Bastante 5: Mucho

	1	2	3	4	5
1. Valora los motivos que te impulsan a ser monitor					
• Gusto por el deporte					
• Vocación por enseñar					
• Trabajar con grupo humano					
• Completar estudios y formación					
• Haber sido jugador					
• Factor económico					
2. Valora los requisitos académico/deportivos que consideras necesarios para trabajar con adultos					
• Diplomado en Educación Física					
• Licenciado en Educación Física					
• TAFAD					
• Monitor Deportivo					
• Entrenador Nivel I					
• Entrenador Nivel II					
• Entrenador Nivel III					
• Otros					
3. En qué grado valora las siguientes cuestiones					
• ¿Para tener éxito en la formación es fundamental tener experiencia como jugador?					
• ¿Se puede ser buen entrenador sin experiencia y con formación?					

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

• ¿Le satisface ser monitor?					
• ¿Considera importante el clima social en el grupo de alumnos?					
• ¿Qué importancia da a conseguir los objetivos marcados?					
• La organización de las clases, ¿fomenta la participación?					
• Distribuye apropiadamente el material?					
• ¿Utiliza rutinas organizativas (grupos)					
• ¿Tiene en cuenta la opinión de los usuarios?					
• Modifica la sesión según el desarrollo de la misma?					
• Considera ¿qué es necesaria la formación permanente?					

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ANEXO 3

Encuesta CECASDEP sobre satisfacción de los usuarios de instalaciones deportivas

INSTALACIONES DEPORTIVAS
52- La instalación deportiva se encuentra bien ubicada
53- Le resulta fácil llegar a la instalación deportiva
54- Las zonas verdes le parecen adecuadas
55- Le resulta sencillo aparcar cuando va a la instalación
56- El espacio del área de recepción es adecuado
57- El control de usuarios/as en recepción es sencillo
58- Los medios para transmitir sugerencias y/o quejas son adecuados
59- En el caso de existir algún problema, usted sabe a quién dirigirse
60- Cuando tiene algún problema, la disposición a ayudarle es buena
61- El trato que recibe es amable
ESPACIOS DEPORTIVOS
62- Las dimensiones del espacio deportivo donde se realiza la actividad son adecuadas
63- La acústica generada en los espacios cubiertos es adecuada
64- En los espacios cubiertos la temperatura ambiente es adecuada
65- La iluminación de espacios deportivos es apropiada
66- En los espacios cubiertos la ventilación es correcta
67- La limpieza de los espacios deportivos es buena
68- El espacio deportivo le ofrece seguridad
69- El equipamiento del espacio deportivo es apropiado para realizar la actividad (canastas, porterías, pavimento, etc)
70- El material está en buenas condiciones (balones, colchonetas, etc)
71- Existe suficiente material para desarrollar la actividad

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

VESTUARIOS
72- Las dimensiones del vestuario son adecuadas para su comodidad
73- La disposición de bancos es suficiente para su comodidad
74- Las taquillas ofrecen seguridad
75- Los inodoros están situados fuera de la zona de duchas
76- La ventilación de los inodoros es adecuada
77- El suelo de los vestuarios es antideslizante
78- El tamaño de la zona de duchas es apropiado
79- La temperatura del agua de las duchas es agradable
80- La ventilación de los vestuarios es adecuada
81- La iluminación de los vestuarios le parece correcta
82- La temperatura de los vestuarios le resulta confortable
83- La limpieza de los vestuarios es correcta
PROGRAMAS DE ACTIVIDADES
84- La oferta del programa de actividades es amplia
85- Ha sido fácil obtener información sobre el programa de actividades
86- Las actividades ofertadas se modifican con frecuencia durante la temporada
87- Durante la temporada se organizan actividades puntuales (torneos, campeonatos,..)
88- La actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas
89- El precio de la actividad, ¿es adecuado al servicio que recibe?
90- La distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada
91- El horario de la actividad es apropiado
92- La duración de la actividad es adecuada
PROFESOR-MONITOR
93- Utiliza la vestimenta apropiada

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

94- Existe buena comunicación entre usuarios y profesor-monitor
95- El trato con el profesor-monitor es agradable
96- Las clases están bien organizadas
97- Se preocupa por adaptar la actividad al nivel de los/as usuarios/as
98- Distribuye adecuadamente del tiempo que dispone
99- Utiliza correctamente el material del que dispone
100- Su implicación durante la actividad es adecuada
101- Está capacitado para desempeñar la actividad
102- Tiene en cuenta la opinión de los/as usuarios/as durante la actividad

Publicaciones y Divulgación Científica
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA