

**Rev.int.med.cienc.act.fís.deporte**- vol. 11 -número 44 - diciembre 2011 - ISSN: 1577-0354

García Fernández, J.; Lago Hidalgo, J. y Fernández Gavira, J. (2011). Gestión del tiempo de directores deportivos en centros de fitness. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. 11 (44) pp. 674-689.  
[Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artgestion249.htm](http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artgestion249.htm)

## ORIGINAL

# GESTIÓN DEL TIEMPO DE DIRECTORES DEPORTIVOS EN CENTROS DE FITNESS

## TIME MANAGEMENT OF SPORT MANAGERS IN FITNESS CENTERS

**García Fernández, J.<sup>1</sup>; Lago Hidalgo, J.<sup>2</sup> y Fernández Gavira, J.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> [jeronimo@us.es](mailto:jeronimo@us.es), Profesor Ayudante, Departamento de Educación Física y Deporte, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Sevilla, España.

<sup>2</sup> [jose.lago@juntadeandalucia.es](mailto:jose.lago@juntadeandalucia.es), Asesor Técnico Deportivo, Junta de Andalucía.

<sup>3</sup> [jesusgavira@us.es](mailto:jesusgavira@us.es), Profesor Ayudante, Departamento de Educación Física y Deporte, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Sevilla, España.

**Código UNESCO:** 5311, Organización y dirección de empresas.

**Clasificación del Consejo de Europa:** 1 Administración, organización y gestión del deporte.

**Recibido** 16 de marzo de 2010

**Aceptado** 27 de junio de 2010

### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es conocer el tiempo que dedican a las diferentes tareas laborales los directores deportivos o máximos coordinadores deportivos (DDCC) en centros de fitness (CCFF) privados según las dimensiones de la instalación, el número de socios, y la experiencia del responsable. Para ello se empleó una muestra de 37 DDCC (5 mujeres y 32 hombres) con edades superiores a los 21 años, de CCFF privados del municipio de Sevilla, los cuales respondieron un cuestionario específico para este estudio. Los resultados obtenidos indican una relación entre el aumento de la superficie de las instalaciones y una mayor dedicación en tareas de gestión administrativa, gestión de RRHH (recursos humanos) y reuniones. Aumento del número de socios, con más dedicación en tareas de marketing, gestión administrativa, gestión de RRHH, reuniones y planificación de nuevos servicios. Y por último se observó que a mayor experiencia, mayor es la dedicación a reuniones y labores de técnico.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Deportiva, Administración, Centros de Fitness, Marketing, Director Deportivo.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to find out how much time managers and supervisors of private sports centres dedicate to different labour tasks in the workplace, considering the size of the facility, the number of members and the experience of the manager. In order to do this, a sample group of 37 supervisors (32 men and 5 women), all over the age of 21 and from private sports centres in Seville, completed a questionnaire created specifically for this study. The results obtained indicate that there is a relation between larger sports facilities and more dedication to managing administrative tasks, human resources and meetings. An increase in the number of members comes as a result of more dedication to marketing strategies, administration and human resources management, meetings and setting up new services for clients. Finally, it has been observed that with more experience, more dedication is given to meetings and technical tasks.

**KEYS WORDS:** Sports Management, Administration, Sports Centres, Marketing, Sports Managers.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El incremento en la importancia de la práctica deportiva como forma saludable y constructiva de experimentar el tiempo libre, está creando una sociedad deportivizada, capaz de modificar costumbres sociales y ejercitaciones físicas (García Ferrando, 2006).

Es por ello que los hábitos deportivos de los españoles han evolucionado en los últimos años con una clara tendencia a un tipo de práctica deportiva informal, no competitiva y al margen del subsistema del deporte federado, pudiendo observar un cambio del concepto deporte como competitividad y orientación a logro (Campos, 2004) a otro vinculado a la salud y al ocio.

Esta tendencia hace que por ejemplo la práctica de gimnasia de mantenimiento en centro deportivo y el aeróbic, step, pilates, gymjazz, etc., ocupen la cuarta y la sexta posición respectivamente en la práctica deportiva de los españoles (García Ferrando, 2006), realizándose en un creciente número de centros deportivos (denominando a este tipo de instalaciones a partir de ahora CCFF), establecidos por el aumento del ocio y la búsqueda del bienestar y la salud (Calvo et al., 2003).

Estas instalaciones están adaptándose a las necesidades de los ciudadanos, que por la diversidad sociocultural ofertan una variada oferta de actividades deportivas individuales y grupales (Águila, Sicilia, Muyor y Orta,

2009), destacando el creciente éxito de las actividades de tipo introyectivas, que tratan de “situaciones motrices relativas a la respiración diafragmática, la atención, la lentitud motriz, la mirada, la danza libre, la postura bípeda o sentada, la relación y tonificación, ...” (Lagardera y Lavega, 2003: 96).

Así, la necesidad de una correcta planificación y estructuración de las actividades, y una mayor concienciación en la gestión efectiva de las mismas (Sáez, 2008), hace que estos centros incluyan un puesto de trabajo denominado director deportivo, director técnico, coordinador técnico o similar, recayendo sobre este puesto el peso de la organización y planificación de los servicios deportivos. Delimitar las funciones y tareas de estos trabajadores puede ayudar a una más acertada descripción de este puesto de trabajo. Por ello vemos imprescindible profundizar en el análisis de la actual configuración del citado puesto, habiendo realizado el estudio en un municipio andaluz que puede ser representativo de la realidad existente.

## **2. LOS RESPONSABLES EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

La planificación, dirección y gestión de los denominados CCFF, está experimentando un proceso de avance, impulsado por un incremento en la oferta y por la creciente exigencia del usuario de este tipo de servicios. Ello ha llevado a los gerentes y directores de los CCFF a realizar un esfuerzo por responder a las necesidades y los requerimientos del consumidor, llegando a convertirse la atención al cliente, en el centro referencial de los procesos de la empresa (Camarasa, 2004).

En este sentido el área deportiva es donde se sistematizan los procesos clave de la organización, siendo tareas fundamentales del gestor, el análisis de la actitud del cliente en relación a sus servicios, y el establecimiento de objetivos en la planificación estratégica para la captación de socios nuevos en los servicios de la instalación (Martínez y Martínez, 2009a), que repercutirán posteriormente en la fidelización de los usuarios. Es por ello que para Fàbregas y Hernando (2000) la definición del objetivo/misión de la realidad físico – deportiva sea el primer punto a establecer para el éxito en una organización deportiva.

Asimismo realizar una dirección correcta donde la organización consiga los objetivos planteados, estará determinada por la persona que dirija la entidad, cuyo factor crítico en el éxito de la misma será utilizar el tiempo máximo de trabajo, en favorecer estrategias que repercutan de manera directa o indirecta en la creación de experiencias positivas en el usuario, repercutiendo en la satisfacción y la fidelización del mismo (Bloemer y De Ruyter, 1999).

Estas necesidades básicas de captar y fidelizar a los clientes, ha influido en que la gestión deportiva esté siendo un núcleo de trabajo floreciente para los profesionales del deporte, dónde todavía no se aplican de forma generalizada formas y modelos del ámbito de la administración de empresas.

Aún así, el aumento de esta figura en organizaciones deportivas, ha propiciado por ejemplo que autores como López, Luna – Arocas y Martínez (2005) hayan investigado el perfil del gestor público, concluyendo que el predominante de la Comunidad Valenciana tiene entre 40 y 49 años, es hombre, su denominación es coordinador de deportes y son la mayoría Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. A su vez, es denominado gestor deportivo, coordinador de deportes, director de área de deportes (López y Luna – Arocas, 2000), o coordinador de actividades e instalaciones, director de actividades deportivas, director gerente, jefe de servicio, director, coordinador de actividades o coordinador de instalaciones (Gallardo, 2002).

También encontramos que las necesidades formativas primordiales son en primer lugar las de marketing y comunicación, en segundo lugar las jurídico – administrativas, y la tercera necesidad en equipamientos e instalaciones deportivas, siendo las que más dominan la contabilidad, la informática y la planificación de actividades (López y Luna – Arocas, 2000).

En relación a los gerentes de instalaciones privadas existen menos estudios. Una de ellos es el aportado por Mischler, Bauger, Pichot y Wipf (2009), donde la figura de muchos gestores coinciden con la del máximo responsable deportivo, los cuales además segmentan los gestores de clubes de fitness de Francia, en cuatro grupos según las estrategias y herramientas de marketing que utilizan. Éstos son denominados gestores independientes, gestores independientes apasionados, gestores racionales y gestores conservadores patrimoniales, cuya planificación estratégica y gestión empresarial son una consecuencia directa de cada persona (Hussey, 1990) y dónde la pasión y la razón se mezclan para la gestión de la instalación (Hirschman, 1997).

Por otro lado no sólo es interesante conocer el perfil de estos puestos, sino que supone un interrogante básico para el éxito de este tipo de organizaciones, determinar cuáles son las funciones o las tareas que deben llevar a cabo y en qué proporción.

En este sentido, algunos autores han puesto de manifiesto dichas funciones. Chelladurai (1985), define las funciones en planificación, organización, liderazgo y evaluación. Jaimeson (1987) resume las tareas del dirigente en gestión del personal, gestión, programación, gestión de recursos, planificación y evaluación, y para Ramos (1993) parecen ser las más importantes las de área de personal, área económico-administrativa, área de mantenimiento de la instalación, área de marketing y promoción, y la de planificación y oferta de servicios y actividades deportivas.

Asimismo y teniendo en cuenta que en ocasiones el gestor realiza tareas directas como técnico en actividad física o deportiva (Martínez del Castillo, 1991), López (2000) sugiere que las funciones son las de planificación de actividades deportivas, equipamientos e instalaciones deportivas y marketing

del deporte, y Quesada (2002) las de informarse, organizar, gestionar los RRHH, y planificar estratégicamente. Para Gómez y Mestre (2005) son las de administrar las finanzas y contabilidad, gestionar las instalaciones deportivas y las actividades deportivas, comercial y marketing, gestión de RRHH y las directivas propias, y finalmente para Gómez, Calabuig y Licerias (2010), las tareas por áreas son las de actividades y eventos, marketing y difusión, RRHH, deportiva, formación, administración y finanzas, e instalaciones.

Como podemos observar, las funciones son muy diferentes dependiendo de los autores que citemos, siendo de ejercicio libre en la mayoría de España las actividades específicas derivadas de la profesión de director deportivo en CCFF. Aún así, sólo existe una comunidad que la regula directamente (Cataluña), a través de la Ley 3/2008 de 23 de abril del ejercicio de las profesiones del deporte, que describe la profesión de directora o director deportivo de la siguiente manera:

“La profesión de director o directora deportivo permite ejercer el conjunto de actividades profesionales relacionadas con la promoción, la dirección, la gestión, la programación, la planificación, la coordinación, el control y la supervisión, y funciones análogas, en centros, servicios y establecimientos deportivos, tanto de titularidad pública como privada, aplicando los conocimientos y las técnicas propios de las ciencias del deporte. Dicha actividad, que también puede incorporar en algunos casos funciones instrumentales de gestión, no requiere la presencia física del director o directora deportivo en el ejercicio de las actividades deportivas” (p. 25145).

Analizando el texto anterior encontramos que las funciones del director son la promoción, dirección, gestión, programación, planificación, coordinación, control y supervisión, las cuales nos llevan a inferir unas competencias ciertamente genéricas y englobando contenidos muy amplios.

Por ello con el ánimo de incrementar el conocimiento de este puesto de trabajo y, conocedores de la problemática existente entre la diversidad de términos que lo conceptualizan (simplificándolo en DDCC), las numerosas y variadas funciones que debe desempeñar, y teniendo en cuenta que se requieren más investigaciones por la inexistencia de un consenso en dichos aspectos, el objetivo de este estudio es conocer el tiempo que dedican a las diferentes tareas los DDCC de CCFF privados del municipio de Sevilla, según las dimensiones de la instalación, el número de socios del centro, y la experiencia en la gestión de los mismos.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1 Participantes**

Los participantes pertenecían a CCFF privados del municipio de Sevilla, delimitando este tipo de instalación según las categorías del Consejo Superior de Deportes, como aquella que es de “gestión privada”, con un tipo de

instalación “salas”, y la actividad deportiva es “otras actividades físicas deportivas – musculación”, existiendo un total de 77 en esta población andaluza (CSD, 2005).

La muestra estuvo compuesta por 37 DDCC de CCFF privados (48% del total de centros del municipio de Sevilla), de los cuales el 13,51% eran mujeres y el 86,49% hombres. Respecto a las edades, el 5% tenía una edad comprendida entre los 21 y 30 años, el 46% entre 31 y 40 años, el 35% entre 41 y 50 años, el 11% entre 51 y 65 años, e igual o mayor a 66 años el 3%.

En relación a la experiencia y, considerando que es uno de los recursos intangibles más importantes que crean valor en la organización (Palacios – Marqués y Garrigós – Simón, 2003; Hermans y Kauranen, 2005), la mayoría de los DDCC llevaban trabajando en el sector del fitness más de 5 años (89%), y menor a este tiempo el 11%, coincidiendo en gran parte con los datos aportados por Peiró, Ramos y González (1993).

Finalmente las instalaciones en las que trabajaban y siguiendo la clasificación propuesta por Mischler et al. (2009), el 43,24% tenía menos de 500 m<sup>2</sup>, el 27,03% entre 501 y 1000 m<sup>2</sup>, el 5,41% entre 1001 y 1500 m<sup>2</sup>, el 8,11% entre 1501 y 2000 m<sup>2</sup> y con más de 2001 m<sup>2</sup> el 16,22%. A su vez el 72,97% tenían menos de 500 socios, el 8,11% entre 500 y 1000, y el 18,92% más de 1001 usuarios.

### 3.2 Instrumento

El instrumento de recogida de datos fue un cuestionario diseñado específicamente para esta investigación, y que pretendía analizar datos descriptivos. Para realizar su validación, se requirió la opinión de expertos de reconocido prestigio del sector, cuyos criterios para participar en el grupo fueron: ocupar un puesto de responsabilidad en áreas afines a CCFF privados y tener una experiencia laboral de más de 5 años. Para ello, se les facilitó un listado basado en la literatura revisada sobre las funciones o tareas generales que deben realizar los máximos responsables deportivos de una organización (Chelladurai, 1985; Gómez, Calabuig y Liceras, 2010; Gómez y Mestre, 2005; Jaimeson, 1987; López, 2000; Martínez del Castillo, 1991; Quesada, 2002; Ramos, 1993), y se les pidió que eligieran aquellas que desde su punto de vista, eran las más importantes e incluyeran las que pudiesen faltar. Una vez que el grupo realizó los comentarios y sugerencias pertinentes, se elaboró el cuestionario definitivo que se constituyó en tres apartados: I) Características del DDCC, II) Características de la instalación, y III) Tiempo semanal dedicado a las tareas laborales.

En el primer bloque se les preguntó sobre el sexo, la edad y el tiempo que llevaba trabajando en el sector del fitness. El segundo bloque estaba compuesto por preguntas referidas al número de socios que tenía la organización, y los metros cuadrados que tenía la instalación. Finalmente en el tercer bloque del cuestionario, se preguntó a los DDCC el tiempo semanal en

porcentaje del total que dedicaban a tareas de marketing, gestión administrativa, gestión de RRHH, reuniones (con personal o proveedores), realización de funciones como técnico deportivo, y en la planificación de nuevos servicios o actividades. La escala de medida en el tercer apartado era tipo Likert, elaborada específicamente para este estudio, y que pretendía acercarse al máximo la realidad laboral de los participantes. Ésta, tenía 11 opciones de respuesta oscilando desde 0 = no dedico tiempo a esta tarea, hasta 10 = entre 91% y 100% del tiempo semanal.

### 3.3 Procedimiento

Considerando los objetivos del estudio y los recursos disponibles, la muestra fue extraída durante los meses de mayo a julio de 2009. Para ello en una primera fase se envió el instrumento a todos los CCFF privados del municipio de Sevilla, pero al existir una baja tasa de respuesta, se procedió a una segunda fase en la que se pidió cita previa para visitar la instalación y administrar personalmente el cuestionario por parte de los investigadores. Todos los participantes aceptaron voluntariamente rellenar el cuestionario, siendo informados al comienzo del mismo sobre la confidencialidad de los datos. Los DDCC que no participaron en la investigación, alegaron no estar interesados, no tener tiempo o no poder facilitar la información.

### 3.4 Análisis de datos

Una vez efectuado el trabajo de campo, y recogida la información, se procedió al análisis de los datos. Para ello la información se registró, preparó y trató para su análisis mediante el paquete estadístico SPSS 15.0 para Windows.

## 4. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados más importantes obtenidos, obviando aquellos que hemos creído que carecían de valor para la presente investigación. En ellos se relacionan las tareas descritas anteriormente en el método con el tamaño de la instalación, el número de socios del centro, y la experiencia laboral de los DDCC en gestión de CCFF privados.

### 4.1. En relación a la superficie de las instalaciones deportivas.

Siguiendo la categorización utilizada por Mischler et al. (2009), los CCFF privados se han clasificado en: menos de 500 m<sup>2</sup>, 500-1.000 m<sup>2</sup>, 1.000-1.500 m<sup>2</sup>, 1.500-2.000 m<sup>2</sup>, y más de 2.000 m<sup>2</sup>, observándose lo siguiente:

4.1.1. Marketing. Presentan una evolución muy irregular en ligero descenso desde las superficies más pequeñas a las más grandes. De tal manera que las superficies de menos de 500 m<sup>2</sup>, casi el 100% de los DDCC dedican el 10% de su tiempo a estas tareas, manteniéndose esta tendencia en los CCFF inmediatamente superiores. En los centros de 1.000 a 1.500 m<sup>2</sup>, no

sigue ninguna tendencia, ya que el 50% de sus DDCC no dedican tiempo a estas tareas, mientras que el otro 50%, dedica entre el 21 y 30% a las mismas. A partir de aquí la tendencia en la dedicación del tiempo es descendente hasta que finalmente en las superficies de más de 2.000m<sup>2</sup>, la mitad de sus DDCC no emplean tiempo en esta tarea y la otra mitad aproximadamente el 5%.

4.1.2. Gestión administrativa. Las instalaciones menores de 1000m<sup>2</sup>, dedican muy poco tiempo en estas labores, no dedicando tiempo el 25% de las menores a 500 m<sup>2</sup>, y el 60% de las que tienen entre 500 y 1.000 m<sup>2</sup>. Finalmente hay un incremento en el tiempo dedicado a estas tareas en los CCFF que tienen más de 1.000 m<sup>2</sup>

4.1.3. Gestión de RRHH El tiempo empleado en esta función va en descenso desde las instalaciones de menos de 1.000 m<sup>2</sup> en las que el 50% de los DDCC no dedican nada de tiempo a esta tarea y el resto apenas dedica el 15% del mismo. En las instalaciones de más de 1.000 m<sup>2</sup>, se observa que el 100% de los DDCC dedican algo de tiempo a esta tarea. Este tiempo va desde el 5% en las instalaciones de 1.000 a 1.500 m<sup>2</sup> al 20% en las instalaciones de más de 2.000 m<sup>2</sup>.

4.1.4. Reuniones. La tendencia es exactamente igual a la anterior. En el caso de los centros estudiados con menos de 1.000 m<sup>2</sup>, el 50% no dedica nada de tiempo a esta tarea y el resto aproximadamente un 7%. A partir de las instalaciones de más de 1.000m<sup>2</sup>, el 100% de las mismas dedican algo de tiempo a esta labor, y oscilando de manera ascendente del 10% al 12%.

4.1.5. Técnico. No guarda una relación lineal con la superficie de los centros, de manera que en casi todos los CCFF una parte de los DDCC encuestados realizan estas labores. Los centros en los que el responsable asume más esta función son los de 1.000 a 1.500 m<sup>2</sup> en los que el 100% de los DDCC reconoce realizar esta labor, ocupando hasta el 40% de su tiempo. Por otra parte los centros que menos realizan esta labor son los de 500 a 1.000 m<sup>2</sup> donde los DDCC reconocen hasta un 60% no realizar esta labor y los de más de 2.000 m<sup>2</sup> que alcanza el 50% el número de DDCC que no ejerce esta función. El resto de DDCC de esta última tipología de instalación sí reconoce realizarla en algún momento y que ésta no le ocupa más del 5% de su tiempo.

4.1.6. Planificación de nuevos servicios. En este caso los centros de menos de 1.000 m<sup>2</sup> presentan una tendencia en descenso, dedicando muy poco tiempo o incluso nada entre el 30% y el 40% (en los centros de entre 500 y 1.000 m<sup>2</sup>). En el caso de los centros de más de 1.000 m<sup>2</sup> todos dedican algo de tiempo a la implementación de nuevos servicios, variando de manera irregular desde los DDCC de las instalaciones medianas de 1.000 a 1.500 m<sup>2</sup> con un 17% de su tiempo a los que apenas dedican el 5% en las instalaciones de más de 2.000 m<sup>2</sup>.



4.2. En relación al número de socios de la instalación de las que son responsables, utilizaremos la clasificación basada en Mischler et al. (2009), siendo menos de 500 socios, entre 500 y 1.000 socios, y más de 1.000 socios.

4.2.1. Marketing. Se observa una relación entre el número de usuarios y el tiempo dedicado en tareas de marketing, de manera que cuantos menos socios tienen, menor es también el tiempo dedicado por los DDCC en esta tarea. Así las instalaciones de menos de 500 socios, casi el 40% de los DDCC no realizan ninguna tarea de marketing, decreciendo hasta las instalaciones de más de 1000 socios en que la cifra se sitúa en torno al 15%. Respecto a los DDCC que sí realizan estas tareas, el tiempo que emplean no guarda relación directa con el número de usuarios, de manera que en las instalaciones de menos de 500 socios dedican alrededor del 12%, en las que tienen entre 500 y 1.000 socios el 15 %, y finalmente las que tienen más de 1.000 socios el 12%.

4.2.2. Gestión administrativa. Se observa cómo el 100% de los DDCC de centros con mayor número de socios, tienen entre sus funciones labores administrativas, disminuyendo en los centros de menos de 1.000 socios en los que el 33% de éstos, no realizan estas funciones. Respecto a los DDCC que sí las realizan, el número de usuarios no se relaciona con el tiempo dedicado a estas tareas ya que los centros con menos de 500 socios no dedican más del 22% de su tiempo, los de 500 a 1000 el 30%, y los de más de 1.000 socios no dedican más del 19% de su tiempo.

4.2.3. Gestión de RRHH. Se observa que a mayor número de usuarios, también tendrán mayor número de DDCC realizando gestiones de este tipo, de manera que los centros de más de 1000 socios el 100% de los DDCC tienen entre sus labores la gestión de sus RRHH dedicando en torno al 18% de su tiempo semanal. Esta cifra baja hasta el 66% de los DDCC en los centros de 500 a 1.000 socios que dedican el 10% de su tiempo y al 60% de centros de menos de 500 socios que dedican el 13%.

4.2.4. Reuniones. Al igual que en la tarea anterior, los centros con menor número de usuarios son los que menos importancia dan a esta tarea, resultando que el 45% de los mismos reconoce no tener reuniones. En el caso de las instalaciones intermedias (500-1.000 socios), esta cifra disminuye al 33% y finalmente los centros con mayor número de socios, esta cifra es del 0%. En esa misma línea, los centros con mayor número de socios (más de 1.000) son los que más tiempo semanal emplean en reuniones con un 13%, los que tienen entre 500-1000 socios el 5% y los menores a 500 socios el 9%.

4.2.5. Técnico. Los resultados obtenidos ilustran que el 30% de los DDCC de centros con menos de 500 socios, el 100% de centros de 500 a 1000 socios, y el 29% de los que tienen más de 1.000 socios, no dedican tiempo a estas tareas. Los DDCC de las instalaciones con menos de 500 socios que sí realizan esta tarea dedican el 35% de su tiempo, y en instalaciones de más de 1.000 socios apenas el 15%.

4.2.6. Planificación de nuevos servicios. El 100% de los DDCC de centros con más de 1.000 usuarios, emplean el 11% de su tiempo en estas tareas. El 30% de los DDCC de los centros de menos de 1000 socios no realizan ninguna tarea de este tipo. El restante 70% que sí dedica tiempo, es en centros de 500 a 1000 socios con un 20% del total semanal, situándose los centros con menor número de socios en el 14% de su tiempo.

#### 4.3. En relación a la experiencia laboral en la gestión.

A continuación analizaremos la manera en que se relaciona la experiencia laboral en la gestión de CCFF privados con cada una de las tareas propuestas.

4.3.1. Marketing. En relación a los DDCC con más de 5 años de experiencia podemos observar que el 33% no dedica nada de su tiempo, el 30% menos de la décima parte y el 27% entre el 10% y el 20%. Asimismo, los que tienen menos de 5 años, el 75% dedica de media a la semana el 15% de su tiempo en tareas relacionadas con el marketing, mientras que el resto aseguran no dedicar nada de tiempo en esas funciones.

4.3.2. Gestión administrativa. Se pone de manifiesto que algo más de la cuarta parte (27%) de los DDCC con más de 5 años de experiencia, no dedican nada de tiempo a esta tarea, el 73% restante dedicaría aproximadamente el 25%. Igualmente, el 75% de los DDCC con menor experiencia, afirman dedicar de media un 22% de su tiempo semanal en tareas de gestión. El resto no dedican tiempo a estas tareas.

4.3.3. Gestión de RRHH. En este caso la mayoría de los DDCC (66%) con más de 5 años, dedican aproximadamente el 13% de su tiempo a esta función, mientras que el resto (33%) no dedican nada de tiempo. Por el contrario, los DDCC con menor experiencia, el 25% de los DDCC no dedican nada de tiempo a esta tarea, mientras que el resto dedica de media el 17% de su tiempo semanal.

4.3.4. Reuniones. De nuevo se observa como un número elevado de DDCC (33%) con más experiencia, no dedican tiempo a estas funciones, mientras que el resto dedican de media el 11% de su tiempo. En relación a los que tienen menos de 5 años de experiencia, destaca el elevado número que aseguran no dedicar tiempo a esta tarea (50%) y la otra mitad tan solo dedica el 5%.

4.3.5. Técnico. La mayoría de los DDCC (60%) con más de 5 años de experiencia dedican a esta tarea el 39% de su tiempo, produciéndose un salto cuantitativo con el resto de los DDCC que no dedican nada de su tiempo a esta tarea. Los que tienen menos de 5 años, el 100% realiza labor de técnico deportivo durante el 22% de sus tareas semanales.

4.3.6. Planificación de nuevos servicios. En este caso el 27% de los DDCC con más experiencia, no dedican tiempo a esta tarea, mientras que el resto dedica alrededor del 12%, en cambio los que tienen menos experiencia el 100% de los entrevistados realizan estas tareas alcanzando hasta el 15% de su tiempo.

## 5. DISCUSIÓN

El objetivo de este estudio fue conocer el tiempo que dedican a las diferentes tareas los DDCC de CCFF privados del municipio de Sevilla, según las dimensiones de la instalación, el número de socios del centro y la experiencia en la gestión de los mismos.

En el caso del marketing, es curioso que los centros de dimensiones más pequeñas dediquen más tiempo que los de mayor tamaño, debiéndose seguramente a que los de mayor dimensión contraten a empresas externas proveedoras de estos servicios. Por el contrario, las instalaciones con menor número de socios, dedican menos tiempo a estas labores que los que tienen más usuarios, pudiendo corresponderse a que al no dedicar tiempo, no se implementen el suficiente número de estrategias, imposibilitando aumentar el número de clientes que es uno de los resultados de estas funciones (Martínez y Martínez, 2009a), aunque esto depende de la mayor o menor orientación de la organización deportiva hacia la rentabilidad económica (Peiró, Ramos y González, 1993). A su vez, la dedicación de los DDCC en estas tareas de marketing, parece ser que es parecida aun teniendo diferentes años de experiencia. En este sentido, ambos perfiles prestan importancia en la evaluación del consumidor para conocer si la organización está en concordancia a los objetivos de la misma (Martínez y Martínez, 2009b), no dependiendo de la experiencia del responsable que dirija el centro.

Las tareas de gestión administrativa se presentan mayormente en DDCC de instalaciones con superior superficie y con un mayor número de socios, siendo menos notable en instalaciones de dimensiones medianas y pequeñas, y con un menor número de socios. A su vez, presentan similares tiempos de dedicación los DDCC con diferentes años de experiencia laboral, siendo mayor el tiempo dedicado a estas tareas que a las de marketing, por el carácter reactivo o cotidiano que presentan (Peiró, Martínez – Tur y Tordera, 1999). Esta marcada tendencia de realizar mayoritariamente estas tareas, no coinciden con los datos obtenidos por Peiró, Ramos y González (1993) ya que en su caso se trató principalmente de instalaciones públicas, y que “conlleva dinámicas de gestión administrativa y de personal reguladas por la legislación vigente, dejando poco margen de acción” (p. 23), y en esta investigación se trataba de centros privados que no son dependientes de ninguna norma específica.

Por otro lado la identidad de los CCFF está marcada por la cultura profesional que desarrolle, determinada a su vez por la gestión que marque la persona responsable (Bouhaouala, 1999). En este sentido una gestión eficiente

de los RRHH hará frente a las peticiones diversas de los clientes (Mischler, et al., 2009), aunque dependerá también de la funcionalidad y la profesionalidad de los técnicos (Pedragosa y Correia, 2009). Así, los resultados presentados han mostrado que las instalaciones con dimensiones y número de socios mayores, es donde los DDCC dedican más tiempo, por lo que parece ser lógico que a mayor número de socios y metros cuadrados, se necesitan un mayor número de empleados y por lo tanto un mayor tiempo en gestionarlos. Ahora bien, si nos fijamos en la experiencia laboral de los mismos, los DDCC que presentan una experiencia laboral menor, son también los que más tiempo dedican a estas funciones. Esto nos lleva a pensar que las personas que están ocupando estos puestos, son DDCC que están empezando a dirigir, pero en cuya formación ha habido un mayor hincapié en la importancia de la relación de una correcta gestión de RRHH y el rendimiento de la organización. Así, hoy en día la proliferación de estudios que corroboran este hecho (por ejemplo Prowse y Prowse, 2010), ha repercutido que exista una concienciación en la importancia de la gestión de los RRHH, como factor clave en la adquisición de una ventaja competitiva (Barney, 1991; Pfeffer, 1998).

Los resultados obtenidos en la tarea de gestión de RRHH están directamente ligados al tiempo dedicado a las reuniones. En este sentido, los DDCC de centros con mayor número de usuarios y número de metros cuadrados de instalación, dedican también más tiempo a estas funciones. Por ello al ser instalaciones mayores y con más socios, también se necesitan más trabajadores repercutiendo en más tiempo en la dedicación a los mismos.

Por otro lado y al igual que Gómez, Mundina y Calabuig (2004) establecen que la gestión de los RRHH contribuye a la mejora empresarial, la importancia de las reuniones radica en que es un momento propicio para la transmisión y creación de conocimiento, siendo para Soliman y Spooner (2000) una de las actividades que apoya la gestión del conocimiento, y que por lo tanto fomenta la creación de valor y una futura adquisición de ventaja competitiva. Aún así, los DDCC que tienen menor experiencia son aquellos que dedican menor tiempo a estas tareas, aunque son mínimas las diferencias entre profesionales con mayor o menor experiencia.

Respecto al tiempo dedicado como técnico, son los DDCC de centros medianos (entre 1000 y 1500 m<sup>2</sup>) los que sí dedican en su totalidad algo de tiempo a estas funciones, lo cual nos lleva a pensar que esta tarea va quedando como marginal en los CCFF, aunque desde nuestro punto de vista es crucial que puedan mantener la libertad de ejercer estas funciones y su consiguiente autonomía (Peiró, Ramos y González, 1993). Si atendemos al número de socios de las instalaciones observamos que el tiempo que dedican a estas tareas disminuye conforme aumenta el número de usuarios, lo cual nos hace pensar que los centros con más socios tendrán establecidos mejores sistemas de gestión de técnicos deportivos, minimizando el tiempo dedicado por los DDCC en estas tareas. A su vez, es destacable que los DDCC con mayor experiencia que dedican tiempo a estas tareas, empleen el doble de tiempo que los de menor experiencia, aunque en este segundo caso, la

totalidad de ellos le dedique tiempo. Aún así, la tendencia lógica podría ser al contrario por una mayor dedicación a tareas específicas de dirección.

La planificación de nuevos servicios está determinada por la superficie de la instalación, ya que en centros de más de 1500 m<sup>2</sup> se dedica mucho más tiempo que en los menores, lo que probablemente se deba a un aumento de la diversidad de servicios por una mayor disponibilidad de espacios. También, los centros con mayor número de socios son donde todos los DDCC dedican al menos una parte de su tiempo, haciendo pensar que al tener un mayor número de clientes, estos requerirán a su vez una oferta de servicios innovadores y continuamente renovados. Para acabar nos llama la atención la experiencia de los DDCC, ya que la cuarta parte de los que tienen más de 5 años no dedica tiempo a esta tarea, pudiendo interpretarse que está relacionada la veteranía con una mayor consolidación de ciertos servicios debido a la experiencia, y que le aseguran el éxito en el sector, o bien por el contrario, que tienden a ignorar y dificultar cualquier posible cambio en la estructura de la organización por el posible perjuicio hacia su situación económica, profesional, o a su propio "status" (Moreno y Gutiérrez, 1998).

## **6. CONCLUSIONES**

Los resultados presentados son una muestra del tiempo dedicado a diferentes tareas laborales por DDCC de CCFF privados del municipio de Sevilla, en función de los metros cuadrados y socios que tenga la instalación, y de la experiencia laboral de los mismos.

El análisis muestra que al aumentar las dimensiones del centro también aumenta el tiempo de los DDCC en tareas de gestión administrativa, gestión de RRHH y reuniones, aumentando las tareas como técnico y marketing si disminuyen los metros cuadrados de instalación. Igualmente, si aumenta el número de socios, también aumentan las tareas de marketing, gestión administrativa, gestión de RRHH, reuniones y planificación de nuevos servicios, y finalmente si existe mayor experiencia también se dedica más tiempo en reuniones y como técnico, y si tiene menos, en gestión de RRHH y en la planificación de nuevos servicios.

Asimismo, somos conscientes de las limitaciones que tiene este estudio en cuanto al número de responsables encuestados y al desconocimiento de la titulación de los mismos, pero aún así, pensamos que refleja la realidad existente.

Por otro lado y dada la importancia que está adquiriendo este puesto de trabajo y su rápido aumento como salida profesional en el sector deportivo, parece imprescindible realizar más estudios con el fin de conocer más específicamente cómo realizan su trabajo, para de esta forma planificar estrategias que mejoren la gestión de estas organizaciones y que conlleven mejores resultados. Igualmente, es necesario conocer los perfiles actuales e

idóneos de DDCC por tipo de organizaciones deportivas, para establecer líneas claras de formación que mejoren la inserción laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Águila, C., Sicilia, A., Muyor, J. M. y Orta, A. (2009). Cultura posmoderna y perfiles de práctica en los centros deportivos municipales. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(33), 81 – 95.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99 – 120.

Bloemer, J. M. M. y De Ruyter, K. (1999). Customer loyalty in high and low involvement service settings: the moderating impact of positive emotions. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 315 – 330.

Bouhaouala, M. (1999). *Micro-mentalités et logiques d'action des dirigeants des petites entreprises du tourisme sportif. Contribution à une sociologie économique du sport*. Tesis Doctoral, Grenoble, Universidad Joseph Fourier.

Calvo, J. L., Aranda, B., Castellano, L. A., González, S. P., Pueyo, A., Ramos, R., Repollés, J. y Valdivieso, S. (2003). *Métodos de análisis para la localización de centros deportivos: el caso de Zaragoza*. Trabajo presentado en la III Reunión de Geografía de los servicios: Los servicios, los transportes y las redes territoriales, Palma de Mallorca.

Camarasa, J. J. (2004, abril). La calidad en la Administración Pública. *Educación en el 2000*, 9 – 20. Extraído el 10 de febrero de 2010 desde [https://www.educarm.es/admin/portal/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8\\_02.pdf](https://www.educarm.es/admin/portal/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_02.pdf)

Campos, C. (2004). *Dirección y marketing de servicios deportivos*. Barcelona: Gestió i promoció.

Chelladurai, P. (1985). *Sport Management. Macro Perspectives*. London, Ontario: Sports Dynamics.

CSD (2005). *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas*. Extraído el 5 de Mayo de 2009 desde <http://escorpio.csd.gob.es/BusquedaPublicaMapa/Pages/Publica.aspx?idioma=1>

Fàbregas, F. y Hernando, J. A. (2000). *Proceso de confección, programación, construcción y gestión de las instalaciones deportivas*. En libro de Ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Zaragoza: Inde, pág. 193 – 201.

Gallardo, L. (2002). Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. *Revista Motricidad*, 9, 165 – 191.

García Ferrando, M. (2006). *Postmodernidad y deporte: entre la individualización y la masificación. Encuesta sobre hábitos deportivos de los españoles 2005*. Madrid: CSD y CIS.

Gómez, A. y Mestre, J. A. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Barcelona: Inde.

Gómez, A., Calabuig, F. y Liceras, J. M. (2010). El perfil del gestor deportivo en la Comunidad Valenciana. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*, 9, 24 – 47.

Gómez, A., Mundina, J. Y Calabuig, F. (2004). *Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana*. Trabajo presentado en el III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte, Valencia.

Hermans, R. y Kauranen, I. (2005). Value creation potential of intellectual capital in biotechnology – empirical evidence from Finland. *R & D Management*, 35 (2), 171 – 185.

Hirschmann, A. (1997). *The Passions and the Interests*. Princeton: Princeton University Press.

Hussey, D. E. (1990). Developments in strategic management. *International Review of Strategic Management*, 1, 3 – 25.

Jaimeson, L. M. (1987). Competency – based approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, 1, 48 – 56.

Lagardera, F. y Lavega, P. (2003). *Introducción a la Praxiología motriz*. Barcelona: Paidotribo.

Ley del ejercicio de las profesiones del deporte. (3/2008, 23 de abril), *Boletín Oficial del Estado*, 131, Mayo 30, 2008.

López, A. (2000). *La gestión y el gestor de deportes, actualidad y perspectivas de futuro en la Comunidad Valenciana*. En libro de Ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Zaragoza: Inde, pág. 57 – 60.

López, A. y Luna – Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana: un análisis preliminar. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 61, 88 – 94.

López, A., Luna – Arocas, R. y Martínez, J. R. (2005). *El perfil del gestor público deportivo en la Comunidad Valenciana*. Ponencia presentada en el II Congreso Gestión del Deporte, Valencia, España.

Martínez del Castillo, J. (1991). *Encuesta sobre la estructura ocupacional del deporte en los sectores de entrenamiento, docencia animación y dirección*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Consejo Superior de Deportes.

Martínez, J. A. y Martínez, L. (2009a). Gestión de clientes de servicios deportivos; un modelo de dinámica de sistemas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9 (36), 431 – 453.

Martínez, J. A. y Martínez, L. (2009b). ¿Las actitudes hacia el servicio deportivo varían según el grado de experiencia del consumidor?. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 22, 133 – 146.

Mischler, S., Bauger, P., Pichot, L. y Wipf, E. (2009). Private fitness centres in France: from organizational and market characteristics to micromentalities of the managers. *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(4), 426 – 449.

Moreno, J. A. y Gutiérrez, M. (1998). El gestor y los programas en las instalaciones acuáticas cubiertas. *Agua y Gestión*, 43, 30-37.

Palacios – Marqués, D. y Garrigós – Simón, F. J. (2003). Validating and measuring IC in the biotechnology and telecommunication industries. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 332 – 347.

Pedragosa, V. y Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and Loyalty in health and fitness clubs. *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(4), 450 – 464.

Peiró, J. M., Martínez – Tur, V. y Tordera, N. (1999). Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas. *Anuario de Psicología*, 30(1), 85 – 103.

Peiró, J. M., Ramos, J., y González, P. (1993). Análisis funcional del puesto de gerente de instalaciones deportivas. *Revista de psicología del deporte*, 4, 5 – 32.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Prowse, P. y Prowse, J. (2010). Whatever happened to human resource management performance?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 145 – 162.

Quesada, S. (2002). *Dirección de centros deportivos: principales funciones y habilidades del director deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

Ramos, J. (1993). *Gestión de instalaciones deportivas: Análisis del rol del gerente*. Tesis Doctoral, Valencia, Universidad de Valencia.

Sáez, G. (2008). El gestor deportivo: pasado, presente y futuro. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*, 3, 27 – 36.

Soliman, F. y Spooner y K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337 – 345.

**Referencias totales:** 39 (100%)

**Referencias propias de la revista:** 2 (5,13%)