



**Barranco, D.; Grimaldi-Puyana, M.; Crovetto, M.; Barbado, C.; Boned, C.; Felipe, J.L. (2015).** Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of Sport and Health Research*. 7(2):81-90.

## Original

# DIFERENCIAS LABORALES ENTRE GESTORES DEPORTIVOS CON Y SIN TITULACIÓN UNIVERSITARIA EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE

## DIFFERENCES IN CONDITIONS OF EMPLOYMENT BETWEEN SPORT MANAGERS WITH AND WITHOUT A DEGREE IN PHYSICAL ACTIVITY AND SPORT SCIENCES

Barranco, D.<sup>1</sup>; Grimaldi-Puyana, M.<sup>2</sup>; Crovetto, M.<sup>3</sup>; Barbado, C.<sup>3</sup>; Boned, C.<sup>3</sup>; Felipe, J.L.<sup>3</sup>

1. C.E.I.P. Santa Gema

2. Facultad Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Universidad de Sevilla

3. Facultad Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Universidad Europea de Madrid.

Correspondence to:

**Felipe, J.L.**

Universidad Europea de Madrid  
C/ Tajo, S/n, 28670 Villaviciosa de Odón,  
Edificio Juan Mayorga  
Tel. 91 211 5278  
Email: [JOSELUIS.FELIPE@uem.es](mailto:JOSELUIS.FELIPE@uem.es)

Edited by: D.A.A. Scientific Section  
Martos (Spain)



Received: 15-3-2013  
Accepted: 14-11-2014



## RESUMEN

**Objetivo:** Analizar las diferencias laborales existentes entre los gestores deportivos con estudios universitarios relacionados con las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte respecto a los que no tienen esta titulación.

**Material y métodos:** La muestra estuvo compuesta por 268 gestores que desarrollan su actividad principal en centros deportivos en España ( $\bar{x}$ =34,38 años; DT=6,68). Se segmentó la muestra en dos grupos: profesionales con titulación Universitaria en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (n=104) y; profesionales que no poseían esta titulación (n=164).

**Resultados:** Los titulados universitarios son significativamente ( $p<0,05$ ) más jóvenes, con menos experiencia y que tienen su puesto de trabajo en centros grandes ( $>2.000\text{ m}^2$ ). Además, presentan una mayor intención de abandono de la empresa o del sector. Por el contrario, la formación no es un factor determinante en el género de los sujetos o en la cantidad de salario mensual percibido.

**Conclusiones:** Para evitar el modelo de intrusismo desleal que incorpora a gestores deportivos poco cualificados y perjudica la imagen y derecho de los profesionales con titulación, se precisa de una adecuada regulación de favor del profesional con titulación de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte en España que aglutine los mismos criterios. Esto ayudaría a las organizaciones deportivas a fidelizar a su personal con titulación universitaria en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

**Palabras clave:** Profesión, Gestor Deportivo, Cualificación, Titulación Universitaria.

## ABSTRACT

**Objective** Analyze existing in bachelor's degree labor differences between managers with college sports related Sciences of Physical Activity and Sport compared to those without this degree.

**Methods:** The sample composed by 268 managers who carry out their main activity in sports centers in Spain ( $\bar{x}$ =34.38 years, SD=6.68). The sample was segmented into two groups: professional that are graduates in Sport Sciences Degree (n=104) and, professionals who did not have this degree (n=164).

**Results:** Graduates are significantly ( $p<0.05$ ) younger, less experienced and have their jobs in big sport centers ( $>2,000\text{ m}^2$ ). Also, they have a higher intention to leave the company or the working sector. On the contrary, education is not a determining factor in the gender of the subjects or in the monthly salary.

**Conclusions:** In order to avoid the unfair professional intrusion model that incorporates low-skilled managers and damage the image and rights of managers with university degree, a proper regulation that gathers the same criteria of the professional qualifications of Sciences of Physical Activity and Sport in Spain is required. This would help to sports organizations to retain their staff with university degree in Sciences of Physical Activity and Sport.

**Keywords:** Profession, Sport Manager, Qualifications, University degree.



## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha producido un aumento del consumo de productos y servicios de actividad física (Águila, Sicilia, Muyor y Orta, 2009; Calabuig, Quintanilla y Mundina, 2008; Martínez del Castillo et al., 2009). Este crecimiento ha exigido a los gestores deportivos (GD) aumentar tanto sus conocimientos como sus competencias profesionales (Horch y Schutte, 2003). Por dicha razón, la gestión deportiva es un área que ha evolucionado en gran medida y no es comparable con años anteriores en términos de empleo y proliferación de este sector (Ko, Henry y Chin-Hsung, 2011; Sáez, 2008), aunque no se puede afirmar que dicho crecimiento haya ido acompañado de una adecuada legislación que regule la profesión (Gambau, 2011; García, Lago y Fernández, 2011; Grimaldi-Puyana et al., 2013; Sánchez y Rebollo, 2011).

Teniendo en cuenta que el activo máspreciado de las organizaciones deportivas son los trabajadores (Quesada, 2008), el GD en centros deportivos se convierte en un puesto indispensable para la organización y el desarrollo del sistema de actividad física y deportiva (Mestre y Gómez, 2005).

Así se hace necesario contar con personal cualificado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (CCAFYD) para entender los modelos de dirección de servicios deportivos (Martínez y Martínez, 2010). De esta manera, se garantiza un servicio de actividad física o deportiva seguro y de calidad, ya que cuentan con una formación acorde con los diferentes desempeños llevados a cabo en las diferentes organizaciones (Campos, González, Pablos y Jiménez-Beatty, 2008; Campos, Martínez, Mestre y Pablos, 2007; Gambau, 2011; López de Viñaspre, Rodríguez Romo y Boned, 2003).

En España, las características de los GD en centros deportivos (Grupo 1 de profesionales) y sus competencias vienen recogidas en el II Convenio Nacional de Instalaciones y Gimnasios (BOE, 2006). Los describe como aquellos trabajadores que realizan tareas complejas y heterogéneas que implican el más alto nivel de competencia profesional, que consisten en dirigir y coordinar las diversas actividades propias del desarrollo de la empresa, además participan en la política de organización, y los planteamientos generales para la utilización eficaz de los recursos humanos y de los aspectos materiales, sin especificar titulación requerida para ejercer la profesión.

Sin embargo, la Ley 3/2008, de 23 de abril, del ejercicio de las profesiones en el deporte (BOPC, 2008), elaborada por el Parlamento de Cataluña, establece que el director deportivo tiene que aplicar los conocimientos propios de las ciencias del deporte para la promoción, dirección, gestión, programación, planificación, coordinación y control de los centros y servicios deportivos, tanto de titularidad pública como privada. Según esta ley, es imprescindible que cuenten con la titulación de Graduado (o equivalente) en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte o Técnico Superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas, cuando ejerzan su actividad principal en centros polideportivos.

Según diversas investigaciones (Bridges y Roquemore, 2000; Case y Branch, 2003; Viallon, Camy y Collins, 2003), un mayor nivel formativo de los responsables de la gestión del deporte, conlleva un mayor conocimiento sobre liderazgo, planificación de recursos humanos y actividades, planes de mantenimiento, etc., mejorando así la calidad de las instalaciones deportivas y de sus programas. De esta manera se crean actividades de mayor calidad, generando una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente (Papadimitriou y Karteroliotis, 2004).

Por estos motivos, el objetivo de esta investigación fue el análisis de las diferencias laborales entre GD, de aquellos profesionales que ocupan puestos de dirección [Grupo 1 según el II Convenio Nacional de Instalaciones Deportivas (BOE, 2006)], con estudios universitarios en CCAFYD, respecto a los que no tienen esta titulación en centros deportivos en España.

## MATERIAL Y MÉTODOS

Nos encontramos ante un estudio cuantitativo, de corte transversal, en el que se ha utilizado un cuestionario auto-administrado, diseñado especialmente para dar respuesta al objetivo de investigación planteado.

### Muestra

La muestra estuvo compuesta por 268 GD que desarrollan su actividad principal en centros deportivos en España ( $\bar{x}$ =34,38 años;  $SD$ =6,68). La muestra se estratificó en 2 grupos en función de si habían cursado titulación universitaria en CCAFYD ( $n$ =104;  $\bar{x}$ =32,29 años;  $DT$ =5,39; 175 hombres y 93



mujeres) o sin titulación universitaria en CCAFYD (n=164;  $\bar{x}$ =35,71 años; SD=7,08; 155 hombres y 113 mujeres).

### Instrumento

El instrumento utilizado resultó ser un cuestionario auto-administrado diseñado y confeccionado para recabar la información necesaria para conseguir los objetivos de investigación planteados. Este cuestionario, a través de sus preguntas, recogió información relacionada entre otras variables, con determinadas características sociodemográficas (género; edad; titulación universitaria relacionada con Ciencias de la Actividad Física y el Deporte), características profesionales (experiencia en el puesto y en la organización en años y meses); variables relacionadas con las condiciones del puesto de trabajo (si percibe una retribución mensual variable; si desempeña otra función dentro de la organización); el tamaño de la instalación deportiva m<sup>2</sup>, (si trabaja en centros grandes >2.000 m<sup>2</sup>; centros medianos 751-2.000 m<sup>2</sup>; y pequeños <750 m<sup>2</sup>) y expectativas de futuro (mantenerse en el puesto actual, promocionar en la empresa, cambiar de empresa y cambiar de sector).

### Procedimiento

El trabajo de campo se llevó a cabo durante los meses de febrero de 2011 y enero de 2012. Varios investigadores se desplazaron a convenciones que reunían a profesionales con las características necesarias para formar parte del estudio y de manera aleatoria se seleccionaron los profesionales, realizando una pregunta filtro relativa al desempeño del puesto en ese momento en la organización. Una vez detectados a los candidatos, se les entregaba el cuestionario, insistiendo en el anonimato del estudio. El posterior tratamiento de los resultados se realizó con el software de análisis estadístico SPSS v.19.0.

### Análisis estadístico

Previamente a la realización de cualquier análisis, todas las variables utilizadas fueron sometidas al contraste de normalidad de Kolomogorov-Smirnov. Los resultados mostraron que la distribución de las mismas no seguía una distribución normal en ninguno de los casos, por lo que se procedió a aplicar las pruebas de U de Mann-Withney y H de Kruskal-Wallis. En este último caso, y en las situaciones en las que las diferencias resultaban significativas, se

aplicaron pruebas post hoc de análisis por pares, en función de las características de las variables.

Para observar la existencia de relaciones entre variables nominales, se realizaron pruebas Chi-cuadrado. Para todas las pruebas estadísticas se estableció un nivel de significación de  $p < 0,05$ .

### RESULTADOS

Sobre las variables sociodemográficas, no encontramos diferencias significativas en cuanto al género de los GD en función de su titulación universitaria [ $\chi^2(1)=1,485$ ;  $p < 0,249$ ]. Sin embargo, la edad de los profesionales, sí resultó diferente (U= 5.990,500;  $p < 0,001$ ), puesto que los titulados universitarios en CCAFYD presentaron una edad media significativamente inferior ( $\bar{x}=32,29$ ; SD =5,39) al ser comparada con la de los que no tenían esta titulación ( $\bar{x}=35,71$ ; SD =7,082).

Otra característica que del mismo modo resultó diferente entre los profesionales con titulación universitaria en CCAFYD y los que no contaban con esta titulación, fue su antigüedad en el puesto (U= 5.285,500;  $p < 0,001$ ) y su antigüedad en la empresa donde desarrollaban su labor profesional (U= 5.929,000;  $p < 0,001$ ). Los titulados universitarios en CAFYD presentaron una antigüedad en el puesto de 3,23 años (DT=2,93), mientras que, entre los no poseían dicha titulación, esta antigüedad media resultó ser significativamente superior. Para el caso de la antigüedad en la empresa, los GD con esta titulación, llevaban trabajando en la organización una media de 4,23 años (DT=3,37), siendo significativamente inferior ( $p < 0,001$ ) a la de los que no disponían de esta titulación (Tabla 1).

TABLA 1. Medias  $\pm$  SD de años de la antigüedad en el puesto, antigüedad en la empresa y experiencia en la profesión

|                                    | Total          | Licenciados en CAFYD | No licenciados en CAFYD | Sig. |
|------------------------------------|----------------|----------------------|-------------------------|------|
| Antigüedad en el puesto años (DT)  | 5,13<br>(5,04) | 3,23<br>(2,93)       | 6,32<br>(5,69)          | ***  |
| Antigüedad en la empresa años (DT) | 5,81<br>(4,99) | 4,23<br>(3,37)       | 6,80<br>(5,56)          | ***  |

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Cabe destacar que, en general, algo más de la mitad de profesionales (52,8%) percibía parte de su sueldo en concepto de retribución variable y que el grueso de profesionales cobraban mensualmente entre 1.001 y 1.500 € (Figura 1). El hecho de percibir una parte del sueldo en concepto de retribución variable, no pareció estar relacionado con la posesión de la



titulación universitaria [ $\chi^2(1)=0,539$ ;  $p<0,530$ ]. Lo mismo ocurría en el caso de la cantidad de sueldo mensual que percibían los profesionales [ $\chi^2(1)=5,339$ ;  $p<0,501$ ].

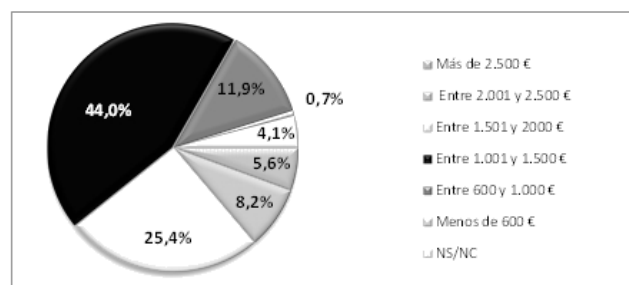


FIGURA 1. Sueldo mensual de los DT/C

Otra de las diferencias encontradas entre los GD con CCAFYD, respecto a los que no la tenían, resultó ser la exclusividad en el desempeño de las funciones atribuidas a los puestos [ $\chi^2(1)=16,734$ ;  $p<0,001$ ], aunque el porcentaje de profesionales que indicaron desempeñar otras funciones distintas fue elevado en general (88,1% del total). La relación hallada entre estas variables, se justificó al encontrar un recuento mayor al esperado por azar entre los profesionales que reconocían asumir funciones diferentes a las propias de su puesto y no tenían la titulación en CCAFYD (65,7%; IC=95%; 59,6-71,8;  $p<0,01$ ), mientras que, entre los que manifestaron dedicarse en exclusiva a las tareas de gestión de coordinación o dirección técnica de servicios, el recuento de titulados en CCAFYD resultó ser mayor a lo que cabía esperar (71,9%; IC=95%; 56,3-87,5;  $p<0,01$ ). Al analizar pormenorizadamente las situaciones en las que se asumían funciones diferentes, se detectaron recuentos por encima de lo esperado en los casos en los que no tenían los estudios universitarios de referencia que desarrollaban funciones de recepción [ $\chi^2(1)=13,499$ ;  $p<0,001$ ], así como la conducción de clases colectivas [ $\chi^2(1)=11,583$ ;  $p<0,001$ ], puesto que el 39,6% ( $p<0,01$ ) y el 68,9% ( $p<0,01$ ) de los no titulados en CCAFYD asumían respectivamente estas funciones. Para el resto de análisis, no se encontraron diferencias entre aquellos que desempeñaban roles diferentes además de los atribuidos a la dirección técnica o coordinación de servicios en función de su formación. Estos últimos fueron los casos de: técnico en sala de fitness [ $\chi^2(1)=0,348$ ;  $p<0,615$ ], entrenador personal [ $\chi^2(1)=2,316$ ;  $p<0,132$ ] y comercial [ $\chi^2(1)=1,875$ ;  $p<0,198$ ].

La posesión de esta titulación también fue una circunstancia característica del tipo de organización,

en la cual la persona desarrollaba su labor profesional teniendo en cuenta el tamaño del centro [ $\chi^2(4)=25,347$ ;  $p<0,001$ ] y el hecho de que perteneciera a una cadena de centros/franquicia o fuera un centro independiente [ $\chi^2(1)=5,729$ ;  $p<0,019$ ]. Los contrastes realizados *a posteriori*, pusieron de manifiesto que los GD que trabajaban en centros grandes, se caracterizaban por tener la titulación de CCAFYD (un 59,3% del total), siendo este porcentaje más alto de lo que cabía esperar ( $p<0,01$ ), mientras que los que trabajaban en centros pequeños se caracterizaron por lo contrario, es decir por no poseer esta titulación (74,3%;  $p<0,01$ ) (Tabla 2). Además encontramos diferencias significativas ( $U= 5.253$ ;  $p<0,01$ ) en el número de clientes en función de si poseen título universitario en CCAFYD o no. Los GD con CCAFYD presentan una media de 3.134,5 clientes (DT= 3.237,79), mientras que los que no poseían esta titulación presentan una media de clientes de 1.575,32 (DT= 3.036,44). Otro aspecto donde se aprecian diferencias ( $U= 5.151$ ;  $p<0,01$ ) es en el número de trabajadores a su cargo. Los GD con CCAFYD tienen una media de 27,37 empleados a su cargo (DT= 34,17), frente a los 21,93 (DT= 29,52) que no tienen este tipo de titulación específica.

TABLA 2. Profesionales que trabajan en centros grandes, medianos y pequeños según su formación en la licenciatura de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

|  | Total               | Licenciados en CCAFYD (n=102) | No licenciados en CCAFYD (n=160) |
|--|---------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| % Total (n=262)<br>(IC 95%)            | 100,0               | 38,9<br>(33,0-44,8)           | 61,1<br>(55,2-67,0)              |
| % Centros grandes (n=91)<br>(IC 95%)   | 34,7<br>(28,9-40,5) | 59,3<br>(49,2-69,4)           | 40,7<br>(30,6-50,8)              |
| Rtc.                                   | ---                 | 4,9**                         | -4,9**                           |
| % Centros medianos (n=58)<br>(IC 95%)  | 22,1<br>(17,1-27,1) | 32,8<br>(20,7-44,9)           | 67,2<br>(55,1-79,3)              |
| Rtc.                                   | ---                 | -1,1                          | 1,1                              |
| % Centros pequeños (n=113)<br>(IC 95%) | 43,1<br>(37,1-47,1) | 25,7<br>(19,4-35,9)           | 74,3<br>(66,2-82,4)              |
| Rtc.                                   | ---                 | -3,8**                        | 3,8**                            |

(Rtc: Residuos tipificados corregidos) \* $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$

Se hallan recuentos por encima de los esperados en cuanto al tipo de contrato que poseen los GD con formación específica en CCAFYD y los que no la tienen [ $\chi^2(5)=14,504$ ;  $p<0,05$ ]. Así, predominan los autónomos entre los que no tienen CCAFYD (30,5%), frente al 11,5% de los que sí tienen este tipo de titulación ( $p<0,01$ ). Sin embargo, los GD con CCAFYD presentan un recuento mayor al esperado en cuanto a contratos indefinidos 74,0%, frente al 59,8% de los que no tienen este nivel de formación ( $p<0,05$ ). No se han encontrado recuentos superiores a los esperados en el resto de tipos de contratos entre ambos grupos. Respecto a la tipología del centro en



cuanto a la pertenencia a una cadena centros/franquicia, los análisis revelaron la existencia de un recuento mayor de titulados universitarios en CCAFYD que trabajaban en cadenas de centros o franquicias (48,4%; 38,4-58,4;  $p < 0,05$ ), mientras que, entre los no licenciados, fue característico lo contrario (70,1%; 63,3-76,9;  $p < 0,05$ ).

Para finalizar, cabe destacar que uno de cada 5 profesionales, manifestó su intención de cambiar de empresa o de sector profesional en un futuro, mientras que casi la mitad, pretendía promocionar dentro de su organización (Figura 2). Estas expectativas de futuro, también resultaron diferentes al analizarlas en función de la titulación de referencia [ $\chi^2(1)=13,176$ ;  $p < 0,004$ ]. De esta manera, el 55,8% de los titulados en CCAFYD reconocieron como expectativa de futuro la intención de abandonar la organización cambiando de empresa, presentando un recuento mayor de lo que era de esperar ( $p < 0,01$ ). Por el contrario, también se detectó que era significativamente superior el número de no titulados universitarios en CCAFYD que tenían la intención de permanecer en la organización manteniendo su puesto (72,2%;  $p < 0,05$ ). Para el resto de combinaciones, el análisis de los residuos tipificados corregidos, no arrojó diferencias entre los recuentos observados y los esperados desde el punto de vista estadístico.

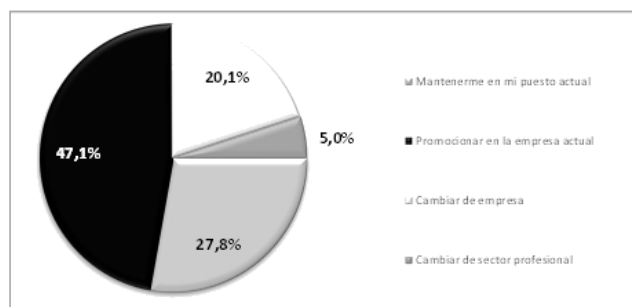


FIGURA 2. Expectativas de futuro de los directores técnicos/coordinadores

## DISCUSIÓN

La muestra del presente estudio estuvo compuesta en su mayoría por GD sin ningún tipo de formación (61,19 %), mientras que tan solo el 38,81 % poseía la titulación recomendada según la Ley catalana 3/2008, de 23 de abril, del ejercicio de las profesiones en el deporte (BOPC, 2008). Además la European Health Fitness Association, recomienda un nivel 6 de formación para desempeñar puestos de dirección en centros de fitness, lo que equivaldría a titulado universitario en CCAFYD (EHFA, 2010). Nuestros

datos son similares a los de Turquía, donde la profesión no está regulada, y encontramos el 13% de los GD no presenta ningún tipo de formación específica, el 57% posee algún tipo de formación profesional relacionada con la Actividad Físico Deportiva, el 30% restante está en posesión de la titulación universitaria en CCAFYD (Fisekçioğlu y Duman, 2010; Sekendiz et al., 2009). En un escenario cada vez más competitivo y muy afectado por la crisis (sobre todo por la subida del IVA en este sector del 8 % al 21 % en el último año) es necesario profesionales adecuadamente formados para dar un servicio a la altura de las demandas de una clientela cada vez más exigente.

No encontramos diferencias significativas en cuanto al género de los GD de nuestro estudio. A tenor de los resultados, podemos afirmar que en el sector deportivo existe un mayor porcentaje de mujeres en puestos de dirección, muy superior al que ofrece las empresas del IBEX 35 (5,41%), al de empresas de cualquier sector con más de 10 empleados (18,9%) o al de las PYMES (27,2%) (Chinchilla y León, 2005). Podemos afirmar que en el sector deportivo existe un elevado nivel de formación de la mujer, y a la ruptura de estereotipos sobre la existencia de trabajos tradicionalmente reservado para hombres (Heilman, 2001).

Sin embargo, estos resultados son contrarios a otros estudios, los cuales presentan un recuento mayor de hombres sobre mujeres en puestos de similares características (Boned et al., 2013). No obstante, otras investigaciones (García-Fernández y Sañudo-Corrales, 2009; Gómez Tafalla, 2003; López de Viñaspre et al., 2003; Martínez, Campos, Pablos, Mestre, 2008) sí encontraron diferencias en el género de puestos intermedios en la gestión de centros de fitness, hallando un porcentaje de hombres significativamente superior al de las mujeres. Y en esta línea, se ratifican que en el mundo de las federaciones deportivas, donde las mujeres ocupan el 9,94% de los puestos directivos (Robles y Escobar, 2009). Sin embargo analizando otros sectores, como el publicitario, si se encuentran diferencias en cuanto al género en lo que a mandos intermedios se refiere, donde el 61% son ocupados por mujeres, frente al 39% de hombres (García-González y Piñeiro Otero, 2011).

En estudios anteriores al que nos ocupa (Gallardo y Campos, 2011; López de Viñaspre et al., 2003) se detectó que el sector deportivo es un sector



predominantemente joven, situando a la gran mayoría de sus empleados por debajo de los 35 años. En nuestro estudio la edad media está en 34,38 años (SD=6,68). Sin embargo, dentro del sector del fitness hay diferencias en las edades en función del puesto ocupado (Boned, et al., 2013). Siendo los técnicos los más jóvenes, con edades comprendidas entre los 20 y los 29 años (Fisekçioğlu y Duman, 2010; INCUAL-CSD, 2008), mientras que los GD suelen presentar una edad media comprendida entre los 31 y 40 años (García et al., 2010).

Es significativo apreciar como los grupos que no cuentan con la titulación universitaria en CCAFYD presentan una antigüedad superior tanto en el puesto, como en la profesión y en el sector. En puestos de dirección, una mayor experiencia, independientemente de la formación, aporta una mejora en las habilidades comunicativas y mejora en la toma de decisiones (Lloyd, 2008; Viallon et al., 2013). Sin embargo, es lógico pensar que los GD de este estudio presenten una menor experiencia media, cuando su edad es significativamente inferior a la de los que no poseen esta titulación. Para fidelizar al empleado en la empresa, aumentando así su experiencia tanto en el puesto como en la organización, hay dos variables fundamentales a tener en cuenta: salario y funciones que desempeña (Barranco et al., 2012; Gamero, 2007).

De este estudio no se desprenden diferencias significativas en cuanto al salario percibido entre los grupos analizados. Tampoco en si perciben una cantidad de éste variable en función de objetivos. La mayoría de la muestra se sitúa en la franja salarial de 1.001-1.500 €/mes, independientemente del nivel de formación. El sector del fitness es posiblemente uno de los sectores con el salario más bajo. Un salario bajo produce una gran tasa de rotación de los empleados, que en muchos casos deciden abandonar o bien la organización o bien el sector (Lloyd, 2008). Pero no sólo en España el salario es bajo. En países con la profesión perfectamente regulada, como es el caso de Reino Unido, el salario medio percibido por hora se sitúa entre los 7-8€ de media (Lloyd, 2005; Skills Active, 2007).

Otro factor determinante es si el GD desempeña otras funciones dentro de la organización. En nuestro estudio, los titulados en CCAFYD presentan significativamente mayor exclusividad en su puesto, es decir, que no realiza otras funciones. Sin embargo son los que no presentan este tipo de titulación los

que realizan más otro tipo de funciones, sobre todo de recepción y de dirección de clases colectivas. La exclusividad en el puesto de trabajo, asociada además a un nivel de formación adecuado aumenta la satisfacción del empleado dentro de la organización (Gamero, 2007). Sin embargo, algunos autores (Skills Active, 2005), señalan que compartir funciones dentro de una organización ayuda al empleado a tomar mejores decisiones en su puesto de trabajo principal.

Encontramos mayor número de titulados en CCAFYD en centros grandes (>2.000 m<sup>2</sup>), mientras que en centros medianos (751-2.000 m<sup>2</sup>) y pequeños (<750 m<sup>2</sup>) predominan los que no poseen esta titulación. A medida que aumenta el tamaño del centro, aumentan las tareas más propias de la gestión, como el marketing, la gestión de los recursos humanos o la planificación de los servicios (García-Fernández et al., 2010; Koustelios, A., 2003). Así, tiene mucha lógica que en centros más grandes, donde es más necesaria la función específica del GD, haya personal con un mayor nivel de formación que en centros pequeños y medianos donde esta figura pierde importancia, porque el volumen de decisiones específicas de gestión disminuye.

De igual modo, encontramos significativamente más titulados en CCAFYD en franquicias que en centros no franquiciados. Generalmente los centros franquiciados son de mayor tamaño y de mayor volumen de usuarios que los que no lo son, por lo que las justificaciones de la existencia de mayor número de licenciados son similares a las expuestas anteriormente.

Finalmente, encontramos que la mayoría de titulados en CCAFYD (55,8%) manifiesta su intención de abandonar la empresa o el sector. Mientras que el 77,2% de los que no son titulados en CCAFYD afirman que su intención futura es mantenerse en su puesto actual. Otros autores (Fisekçioğlu y Duman, 2010) ponen de manifiesto que el 90% de los GD con un nivel de formación adecuado y un salario acorde a su puesto de trabajo no tiene expectativas de cambiar de organización. Además, señalan que son los más jóvenes lo que presentan una mayor intención de abandono, puesto que sus condiciones laborales son peores. Algo similar ocurre en nuestro estudio. Profesionales formados adecuadamente, que normalmente no presentan una retribución variable en función de los objetivos alcanzados, y cuyo salario está por debajo del puesto desempeñado. Esto hace



que el sector deportivo en general, y de los GD en particular sea un sector dinámico desde el punto de vista de la rotación de los empleados (Lloyd, 2008; Lloyd y Pain, 2013), con los problemas que ellos genera a cualquier organización.

Estos datos ponen de manifiesto una ligera tendencia de cambio en las condiciones laborales, aunque estas van cambiando muy lentamente, sin atisbo de una regulación del sector en un futuro próximo, y donde las perspectivas de mejora en los GD quedan muy limitadas. Esta circunstancia está provocando mayor precariedad laboral sobre los trabajadores con responsabilidad y cargos intermedios, encargados de la gestión y coordinación deportiva con titulación universitaria de CCAFYD (Grimaldi-Puyana et al., (2013).

A pesar de los hallazgos encontrados, este estudio presenta limitaciones. Especialmente, consideramos que se debería haber tenido en cuenta, las diferenciadas entre GD que desarrollan su trabajo en centros de titularidad privada y pública. Además, haber recogido si existen diferencias entre los GD dentro de Cataluña con respecto al resto de España. Para finalizar, indicar que para futuras investigaciones es conveniente profundizar, en el efecto de la regulación profesional en GD en la comunidad catalana.

## CONCLUSIONES

Los titulados universitarios en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, presentan un perfil de una edad media, antigüedad en la empresa y puesto de trabajo menor a los que no presentan esta titulación. Desempeñan sus funciones como gestor deportivo en exclusividad en centros de más de 2.000 m<sup>2</sup> y están poco fidelizados en la organización.

Sin embargo, los que no poseen la titulación Ciencias de la Actividad Física y el Deporte además de tareas propias de gestión deportiva, realizan otras funciones como clases colectivas, técnico de sala, entrenamiento personal, etc., en centros deportivos medianos y pequeños predominantemente.

Se pone de manifiesto en este estudio que se precisa una adecuada regulación de la profesión de las Ciencias de la Actividad Física el Deporte en España. Ésta debe aglutinar los mismos criterios en todo el territorio, para evitar el modelo de intrusismo desleal el cual incorpora a gestores poco cualificados y que perjudique la imagen y derechos de los gestores deportivos con titulación universitaria. Además

ayudaría a las organizaciones deportivas a fidelizar a su personal, evitando la tasa de rotación de empleados y a ofrecer un servicio de mayor calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Águila, C.; Sicilia, A.; Muyor, J. M.; 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.
2. BOE. (2006). II Convenio Nacional de Instalaciones y Gimnasios, de 6 de septiembre de 2006. Código de Convenio n.º 9915106.
3. Barranco, D.; Felipe, J. L.; Boned, C.; Barbado, C.; Crovetto, M. y Grimaldi-Puyana, M (2012). *Incidencia de variables sociodemográficas y laborales sobre el salario de los profesionales en el sector del fitness en España*. Madrid: Diazotec, S.A.
4. Boned, C.J.; Felipe, J.L.; Barranco, D.; Grimaldi-Puyana, M. y Crovetto, M. (2013) Perfil profesional de los trabajadores de los centros de fitness en España. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, *In press*.
5. BOPC. (2008). Ley 3/2008, de 23 de abril, del ejercicio de las profesiones en el deporte.
6. Bridges, F.J.; Roquemore, L.L. (2000). *Management of athletic/sport administration: Theory and practice*. Decatur, Georgia: ESM Books.
7. Calabuig, F.; Quintanilla; I.; Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: Diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *RICYDE. Revista Internacional De Ciencias Del Deporte*. 4(10), 25-43.
8. Campos, A.; González. M.; Pablos, C.; Jimenez-Beatty, J.E. (abril, 2008). Situación laboral y formativa de los recursos humanos que desarrollan la dirección y organización de actividad física y el deporte. Ponencia presentada en el *IV Congreso Internacional y Nacional de Educación Física de la Universidad de Córdoba*, Córdoba.
9. Campos, A; Martínez, J.; Mestre, J.A.; Pablos, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas.





- Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 8(3), 25-38.
10. Chinchilla, M.N.; León, C. (2005). *Directivas en la empresa: Criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. Navarra: IESE Business School.
  11. Case, R.; Branch, D. (2003). A study to examine the job competencies of sport facility managers. *International Sport Journal*, 7(2), 25-38.
  12. EHFA (2010). *EHFA Standards & Accreditation*. Disponible en <http://www.ehfa-standards.eu/?q=node/12> [Fecha de consulta: 02/09/2013].
  13. Fisekçioğlu, B.I.; Duman, S. (2010). An investigation of job satisfaction levels of sports managers working in amateur sports clubs. *Procedia Social Behavioral Sciences*, 2, 4901-4905.
  14. Gallardo, J.; Campos, A. (2011). Situación profesional de los recursos humanos de la actividad física y el deporte en el municipio de Coslada. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(43) 440-454.
  15. García-Fernández, J.; Sañudo-Corrales, B. (2009). La percepción de directores-coordinadores sobre el acondicionamiento de centros de fitness para el usuario mayor. *International Journal of Sports Law & Management*, 8, 3-20.
  16. García-González, A.; Piñeiro-Otero, T. (2011). Las mujeres en el ámbito de la producción publicitaria. Estudio del sector publicitario gallego desde una perspectiva de género. *Revista Latina de Comunicación*, 66, 505-525.
  17. Gambau, V. (2011). Deporte y empleo en España: dificultades de estudio y de intervención. *Revista Española de Educación Física y el Deporte*, 394, 13-36.
  18. Gamero, C. (2007). Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones Económicas*, 31(3), 415-444.
  19. García, J.; Lago, J.; Fernández, J. (2010). Gestión del tiempo de directores deportivos de centros de fitness. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(44), 674-689.
  20. Gómez Tafalla, A.M. (2003). *El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro*. Tesis Doctoral. Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport, Universitat de València, España.
  21. Grimaldi-Puyana, M.; Fernández-Gavira, J.; García-Fernández, J. (2013). Situación laboral de los gestores deportivos en servicios públicos externalizados. *Actividad Física y Deportes: Ciencia y Profesión*, 18, 33-40.
  22. Heilman, M.E. (2001). Description and prescription. How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57(4), 657-674.
  23. Horch, H.D.; Schutte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Management Leisure*, 8, 70-84.
  24. INCUAL-CSD (2008). *La familia profesional de las actividades físicas y deportivas*. Madrid: Ministerio de Educación, Política Social y Deporte.
  25. Ko, L.M.; Henry, I.; Chin-Hsung, J. (2011). The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan. *Managing Leisure*, 16(4), 302-317.
  26. Koustelios, A. (2003). Identifying important management competencies in fitness centres in Greece. *Managing Leisure*, 8(3): 145-153.
  27. Lloyd, C. (2005). Competitive strategy and skills: working out in the fitness industry. *Human resource management*, 15(2), 15-34.
  28. Lloyd, C. (2008). Recruiting for fitness: qualifications and the challenges of an employer-led system. *Journal of Education and Work*, 21(3), 175-195.
  29. Lloyd, C.; Payne, J. (2013). Changing job roles in the Norwegian and UK fitness industry: In search of national institutional effects. *Work, Employment and Society*, 27(1), 3-20.
  30. López de Viñaspre, P.; Rodríguez, G.; Boned, C. (2003). Los recursos humanos en el sector del fitness. Una aproximación al panorama actual. *Instalaciones Deportivas XXI*, 126, 38-46.
  31. Martínez, J., y Martínez, L. (2010). Gestión de clientes de servicios deportivos; un modelo de dinámica de sistemas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 9(36), 431-453.



32. Martínez del Castillo, J.; González, M. D.; Jiménez-Beatty, J. E.; Graupera; J. L., Martín Rodríguez, M.; Campos et al., (2009). Los hábitos de actividad física de las mujeres mayores en España. *RICYDE. Revista Internacional De Ciencias Del Deporte*, 5(14), 81-93.
33. Martínez, G.; Campos, A; Pablos, C.; Mestre, J.A. (2008). *Los recursos humanos de la actividad física y el deporte. Funciones y características sociodemográficas laborales y formativas*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
34. Mestre, J.; Gómez, A.M. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Madrid: Inde.
35. Papadimitriou, D.A.; Karteroliotis, K. (2000). The service expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 157-164.
36. Sáez, G. (2008). El gestor deportivo: pasado, presente y futuro. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*, 3, 27-36.
37. Sánchez, A.; Rebollo, S. (2000). Situación del mercado laboral actual en el ámbito de la actividad física y deportiva. *Motricidad: Revista de Ciencias de la Actividad Física y Del Deporte*, 6, 141-154.
38. Sekendiz, B.; Koçak, M.S. y Korkusuz, F. (2009). The status of the professional development programmes of the health and fitness industry in Turkey. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4): 465-476.
39. Quesada, S. (2008). Los nuevos valores sociales y su influencia en la gestión de los RRHH de las empresas deportivas. *Ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Ciencias del Deporte de la UCAM*, Murcia.
40. Robles, F.; Escobar, K. (2009). *Mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones deportivas españolas*. Madrid: Comisión Mujer y Deporte. Comité Olímpico Español.
41. Skills Active (2005). *Skills need assessment for the health and fitness sector*. London: Skills Active.
42. Skills Active (2007). *Working in fitness survey*. London: Skills Active.
43. Viallon, R.; Camy, J.; Collins, M. (2003). The European integration of a new occupation, the training and education strategies of national professional organisations: The case of the fitness sector in France and the United Kingdom. *Managing Leisure*, 8, 85-96.