



Gestió esportiva

**Paraules clau**

formació, gestió, administració pública, currículum

# La formació del gerent públic de l'esport

**Alfonso López López***Gestor Públic de Serveis Esportius d'Alaquàs.**Llicenciat en Educació Física. Especialitat Gestió Esportiva.**Màster en Administració i Direcció de l'Esport (Universidad Complutense de Madrid)***Abstract**

*This present article analyses the formative needs of the public managers in sport, and also we enumerate the different formative areas that have direct influence of the managerial functions, and contribute an approach to the ideal professional curriculum in the field of sports management. Also we identify the deficiencies that public managers possess about curriculum matters directly involved in their profession. These conclusions and approximations are based on the empiric study on the opinion of 33 sports managers from different towns in the Community of Valencia, after applying ARENA1 (questionnaire for the analysis of the profession of manager, and the situation of the town's sporting management)*

**Key words**

*formation, management, public administration, curriculum.*

**Resum**

Aquest article analitza les necessitats formatives dels gerents públics de l'esport, i també enumera les diferents àrees formatives que incideixen directament en la funció de gestió i aporta una aproximació al currículum professional idoni en l'àmbit de la gestió esportiva. Alhora, identifica les mancances que pateixen actualment els gestors públics sobre les matèries curriculars directament implicades en la seva professió. Aquestes conclusions i aproximacions estan fonamentades en l'estudi empíric sobre l'opinió de 33 gestors d'esports de diferents municipis de la Comunitat Valenciana, després d'aplicar l'ARENA1 (Qüestionari per a l'anàlisi de la professió del gestor i situació de la gestió esportiva municipal).

**Introducció**

Avui dia, en un mercat tan summent competitiu, on l'adaptació contínua al mercat exigeix constants canvis per tal d'aconseguir el desenvolupament i el creixement de les empreses, la formació ha esdevingut un factor clau per a l'èxit. Una de les principals contribucions de la formació és aconseguir que les persones suportin millor i de manera més eficient aquests canvis organitzatius. Segons Heyes & Stuart (1996), d'altres aspectes que fan de la formació un element estratègic en l'empresa són els següents:

- a) Motiva el personal.
- b) Obre nous canals de comunicació entre individus, grups i empresa.
- c) Millora de l'execució de les activitats de l'organització, tot afavorint l'adequació professional de les persones a les exigències dels seus llocs de treball.
- d) Afavoreix el desenvolupament professional de la persona, mitjançant la integració dels seus interessos individuals amb els objectius de l'organització.
- e) Creació i manteniment d'una cultura corporativa, marc de referència de totes les decisions empresarials i element integrador del personal.
- f) Generació del canvi, a partir del fet d'acceptar-lo com a filosofia i del reconeixement de la qualificació com a mitjà per afrontar eficientment l'evolució tecnològica.

Tanmateix, cal tenir en compte que una acció formativa aïllada, encara que pugui ser eficient en un moment determinat, no contribueix a sostenir l'evolució contínua de l'organització. Per fer-ho, cal un pla de formació continuat, que afavoreixi l'adaptació del personal de l'empresa a les noves demandes del mercat i propiciï un avenç eficaç (Heyes & Stuart, 1996). Igualment, aquesta acció haurà d'anar adreçada a tots els implicats directament o indirectament en l'organització, des de directius i caps intermedis a subordinats, per tal que es produeixi una

cultura formativa en tots els àmbits de l'empresa.

Al capdavant, perquè la formació i el desenvolupament dels recursos humans siguin una variable del canvi de l'organització, ha de concretar-se en un pla de formació integral, permanent i general.

La formació facilita l'èxit de les empreses, genera sinergies, inclou àmbits individuals i col·lectius, així com totes les àrees de l'empresa, i integra la idea d'empresa de forma global.

La formació serveix a les empreses per motivar els treballadors, i transferir coneixements que millorin els resultats i objectius empresarials. En resum, les principals tasques de la formació, segons Salanova (1999), són:

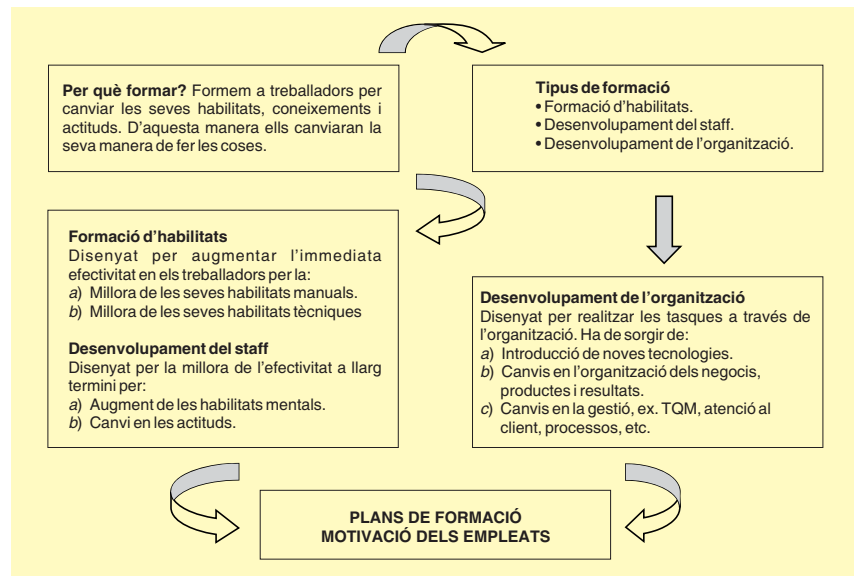
- Anàlisi de necessitats i diagnòstics.
- Determinar el tipus d'entrenament més apropiat.
- Disseny i planificació del programa de formació.
- Elaboració de recursos docents.
- Obtenció de recursos interns.
- Obtenció de recursos externs.
- Planificació i assessorament de desenvolupament individual.
- Entrenament centrat en el rendiment en el treball.
- Formació a l'aula.
- Desenvolupament grupal i organitzatiu.
- Investigació en formació.
- Desenvolupament i assessorament als directius i a clients interns.
- Gestionar la funció o departament de formació i desenvolupament.
- Autodesenvolupament professional.

Per planificar la formació amb èxit cal tenir sempre en compte quatre factors bàsics:

- Comptar des del primer moment, amb el suport i la implicació dels membres de la direcció.
- Aconseguir que la necessitat de formació sigui compartida per tots com una part fonamental del negoci de l'empresa.
- Comptar amb la participació del receptor de les accions de formació, és a dir amb el treballador.
- Disposar d'un departament de recursos humans i de formació que desenvolupi un paper actiu i de servei a l'organització.

**Figura 1.**

Per a què i per què formar (Mullins, 1999).



Segons Mullins (1999) la formació és vital per a l'empresa i per al seu futur i la millor formació serà aquella que s'adapti a la persona que ha de ser formada, sense oblidar quina mena de coneixements hom desitja de transmetre; la formació ha de permetre de canviar actituds dels empleats per tal de motivar-los a utilitzar les noves tècniques, prendre la iniciativa en el treball, ser receptius als canvis, ser resolutius, creatius i crear un ambient de confiança.

Mullins i Fill (1999) argumenten que hi ha 4 tipus de formació clarament definits:

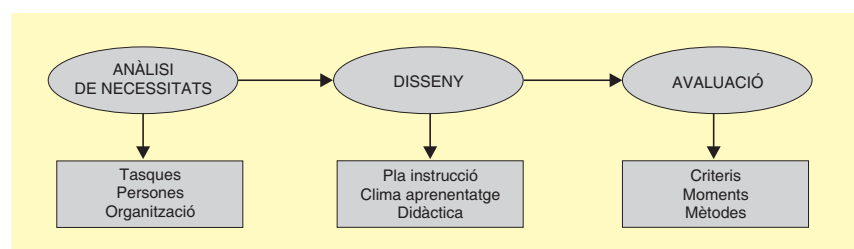
- a) Formació de l'*output*: aquesta mena de formació se centra al voltant de l'individu, la millora és realitzada a l'interior de l'organització. Només s'inicia quan un nou equip, producte o persones són introduïdes en l'organització.
- b) Formació del *task*: implica determinats empleats, que són enviats a realitzar cursos de formació específica.

- c) Formació de *performance*: sorgeix quan l'organització ha crescut substancialment i està ben establerta.
- d) Formació estratègica: es produeix quan l'organització reconeix i porta a terme la formació com una part integral de la direcció de recursos humans. És una part integral en la filosofia i la cultura de l'organització.

Una necessitat creixent en les empreses és que els treballadors necessiten implicar-se en un procés de formació contínua o re-formació tot al llarg de les seves carreres professionals. Per tant, les empreses que comencen a implantar formació continuen fent-ho durant anys posteriors a la seva implantació. En aquest sentit, el procés formatiu ha de ser prospectiu, és a dir, ha de garantir no solament les necessitats actuals sinó també les futures o pròximes, atenta als canvis tecnològics, als nous mètodes d'avaluació i control, etc. (Salanova, 2000).

**Figura 2.**

Fases del procés formatiu.



## **Anàlisi de les necessitats formatives**

En la literatura sobre formació s'accepta de manera generalitzada la importància de la realització d'una adequada anàlisi de necessitats formatives (Tannenbaum i Yulk, 1992). La formació que està enfocada de manera inadequada no serveix als propòsits de l'organització ni als de les persones que es formen i per fer-ho cal una identificació de necessitats formatives. Tanmateix, els estudis realitzats (Saari, 1988, Salanova *et al.* 1993) mostren que solament un baix percentatge de les empreses realitzen aquesta mena d'anàlisis i si les realitzen no estan gaire sistematitzades ni formalitzades.

Així doncs, sembla clar que un ús adequat dels recursos de formació requereix una minuciosa anàlisi de necessitats per determinar on es necessiten canvis i si la formació pot complir amb les exigències que es plantegen en una situació concreta d'una organització.

L'anàlisi de necessitats s'ha conceptualitzat com la discrepància entre la tasca actual i l'estàndard de tasca desitjat (Tharenow, 1991). D'altres autors (Dipboye, 1994), ofereixen una equació, en la qual les necessitats de formació equivalen a l'execució desitjada menys la realització present o actual, és a dir, com més gran sigui la diferència entre la realització desitjada i la present més grans seran les necessitats de formació. Aquesta conceptualització implica que la formació tractarà d'acostar la distància entre els dos estats, el real i el desitjat, però sempre que la causa de la diferència esmentada es relacioni amb una falta de coneixement o de saber dels treballadors.

En aquest article intentarem d'identificar les diferents àrees de coneixements directament relacionades amb el perfil laboral del gestor d'esports, introduint-hi les matèries curriculars afins. Recomanarem l'adaptació en els cicles superiors universitaris i també les necessitats de canvi en els mecanismes d'oposició de les administracions públiques.

### **Necessitats formatives del gestor públic de l'esport**

Les necessitats formatives detectades en els gestors públics de l'esport van ser identificades a l'estudi empíric elaborat per López &

Luna (1999); s'hi indiquen set àrees o matèries de coneixements fonamentals i directament relacionats amb l'exercici i funcions d'aquest professional de l'esport. Aquestes són:

- a) Àrea d'Instal·lacions i equipaments esportius.
- b) Àrea de Recursos Humans.
- c) Àrea econòmica i de comptabilitat.
- d) Àrea de comunicació i màrqueting.
- e) Àrea de Planificació d'activitats.
- f) Àrea jurídica.
- g) Àrea de noves tecnologies i informàtica.

Posteriorment, cada una de les àrees va ser analitzada pels gestors, tot determinant les matèries de més importància en cadascuna. Paral·lelament, van realitzar una autoavaluació, quantificant els seus coneixements en cada àrea.

#### **Àrea d'instal·lacions i equipaments esportius (EID)**

L'àrea d'instal·lacions i equipaments esportius és, junt amb la de planificació d'activitats i màrqueting, de les més importants segons les opinions dels gestors públics de l'esport. En concret, el 87% afirma que totes les matèries relacionades amb aquesta àrea de coneixement són molt importants en la formació.

Les matèries de coneixement més destacades en instal·lacions i equipaments esportius són, per ordre d'importància:

- Característiques tècniques i qualitats dels equipaments esportius.
- Normativa dels equipaments i instal·lacions esportives.
- Planificació d'equipaments i instal·lacions esportives.
- Manteniment dels equipaments i instal·lacions esportives.
- Procediment d'adquisició dels equipaments (elaboració de plec de condicions).

#### **Àrea de Recursos Humans**

Dintre d'aquesta àrea destaquen les matèries següents:

- Organització i direcció de personal.
- Legislació laboral.
- Tècniques de negociació.
- Motivació laboral.
- Selecció de personal.

#### **Àrea econòmica i de comptabilitat**

Dintre d'aquesta àrea destaquen les matèries següents:

- Llei de pressuposts de l'estat.
- Comptabilitat bàsica.

#### **Àrea de comunicació i màrqueting**

Destaquen les matèries següents:

- Anàlisi de mercats.
- Condicionaments socials.
- Canals d'informació.
- Relacions amb mitjans de comunicació.
- Qualitat i millora de la imatge.

#### **Àrea de Planificació d'activitats**

En aquesta àrea destaquen les matèries següents:

- Planificació estratègica.
- Estructures organitzatives.
- Control i avaluació.
- Models d'organització.
- Recursos humans.

#### **Àrea Jurídica**

Destaquen:

- Llei de l'esport de la C. Valenciana.
- Llei de l'esport estatal.
- Associacionisme esportiu.
- Responsabilitat civil i penal.
- Normativa sobre piscines d'ús públic.

#### **Àrea de noves tecnologies i informàtica**

Destaquen:

- Full de càlcul.
- Processador de textos.
- Bases de dades.
- Internet.
- Programes i tecnologies relacionats amb la gestió d'instal·lacions esportives.

En termes generals, els gestors van valorar totes les àrees de coneixement amb una puntuació d'1 a 10, tot reflectint, com es pot comprovar a la figura 3, que les àrees d'Equipaments i Instal·lacions Esportives i la de Planificació d'Activitats són les més importants amb una puntuació de més de 9 punts, seguit de la de Recursos Humans i Màrqueting amb una mica més de 8 punts, la Jurídica amb més de 7 i, ja més lluny, la de Comptabilitat i Informàtica. (Figura 3).



La valoració realitzada sobre les diferents àrees de treball determinarà les matèries curriculars de més importància per a la gerència esportiva, i per tant, acostaran a un tipus de professió amb uns coneixements clarament definits.

Per buscar les necessitats a nivell formatiu va comparar les valoracions realitzades sobre la importància que tenia cada àrea amb els coneixements que els gestors afirmaven posseir en cadascuna.

Els resultats es mostren a la figura 4 on, com afirmen Luna, R. & López, A. (1999) la major diferència s'observa en l'àrea de Màrqueting de l'esport, amb una diferència de 3,23 punts. Aquesta matèria és considerada fonamental però amb un nivell molt baix de coneixements. Una cosa similar passa amb l'àrea d'Informàtica, on existeix una diferència de 3,10 punts. Malgrat tot, preocupa que en una de les dues àrees classificades com a vitals en la gerència de l'esport, com ara l'àrea d'Equipaments i Instal·lacions Esportives, es produeixi un desequilibri de més de 2 punts, diferència massa elevada, segons els mateixos sotmesos a aquesta.

## Conclusions i recomanacions

En primer lloc, esmentar que caldria aprofundir constantment sobre la gestió i el gerent de l'esport, conèixer la realitat d'aquesta "recent" professió amb la finalitat de determinar-ne el futur i situar-la dins del mercat professional amb l'estatus i la importància que es mereix.

Conèixer i identificar les matèries curriculars que componen aquesta professió ajudarà al reconeixement professional en el mercat i a assolir el nivell de reconeixement desitjat dintre de l'administració.

La formació és una de les variables més importants, en el mercat actual, per a l'obtenció d'uns resultats òptims en l'organització, i per tant, conèixer i determinar les matèries que componen una professió serà fonamental per al desenvolupament d'aquesta professió.

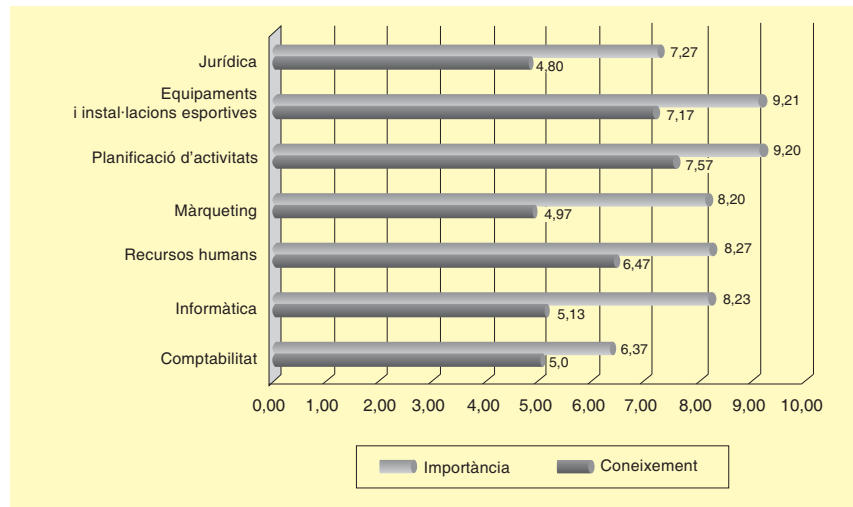
Per això, considero que les tres accions més importants seran:

## L'anàlisi de necessitats i Pla de formació continuada

Anàlisi periòdica de les necessitats formatives dels gerents d'esports i, d'acord amb els

**Figura 3.**

Valoració de les àrees de gestió segons el grau de coneixements i la valoració de la seva importància (R. Luna i A. López, 1999).



resultats, elaborar un pla de formació i reciclatge per disminuir les mancances formatives observades anteriorment en les diferents àrees que componen la gestió de l'esport.

- Ampliar els continguts curriculars i que aquests estiguin adaptats a la realitat de la gestió actual.
- Organitzar períodes de pràctiques en centres públics i privats.
- Acostar els alumnes a la realitat mitjançant visites a instal·lacions esportives, xerrades amb gestors, seminaris teòrico-pràctics, etc.

## Adaptació del pla d'estudis de les Facultats d'Educació Física o Ciències de l'Activitat Física i l'Esport

Els continguts de l'especialitat de Gestió Esportiva de les Facultats de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport han d'adaptar-se més a la realitat professional de la gestió, i també ampliar els continguts i matèries de forma teòrica i pràctica. Per fer-ho caldria prendre un seguit de mesures com ara:

## Temari d'oposicions

Aquest és un aspecte que preocupa considerablement. Fins ara, en totes les publicacions de bases que es referien a la plaça d'un Gestor d'Esports, el temari era compost per multitud de temes que no tenien res a veure amb la realitat d'aquesta professió.

**Figura 4.**

Valor mig de les diferències entre l'avaluació de la importància de l'àrea i el grau de coneixements.

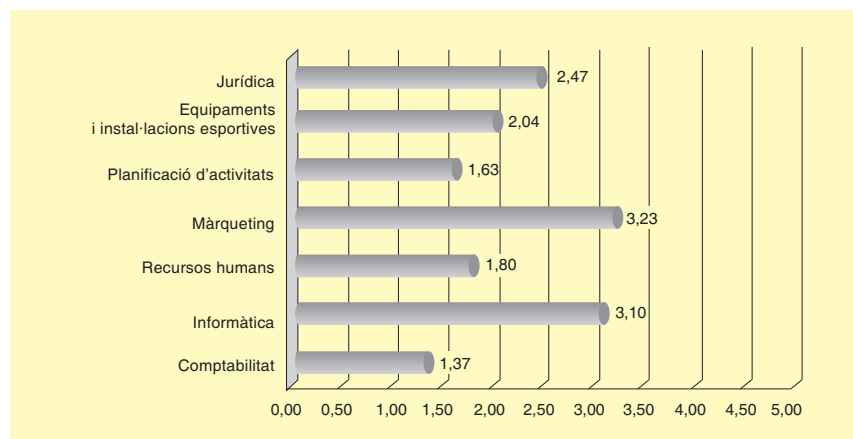
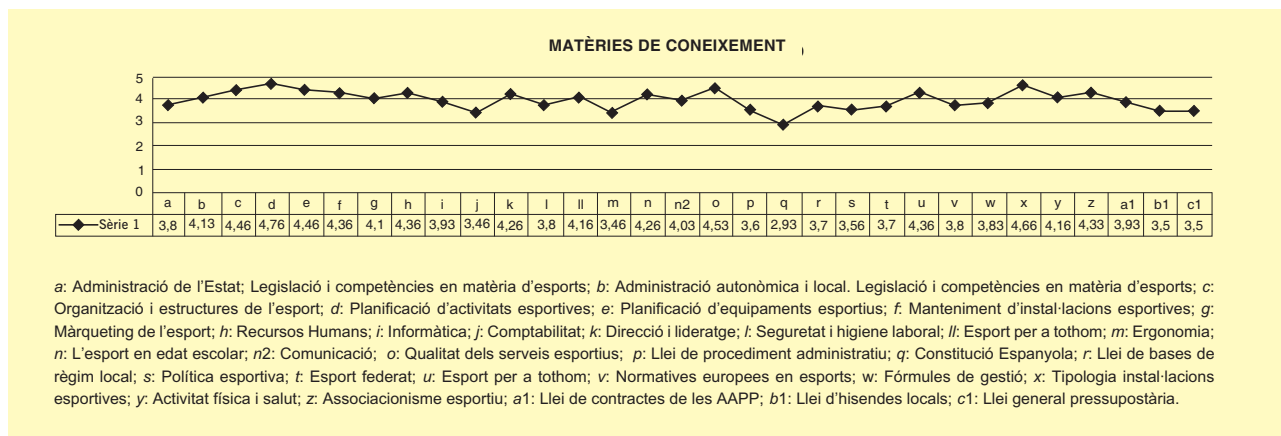


Figura 5.  
Matèries més valorades pels gestors.



Més aviat s'assemblaven a les places que convoca el Ministeri d'Educació o la Conselleria d'Educació per a professor d'educació física.

En aquest apartat es pretén d'enumerar totes les matèries que els subjectes enquestats han considerat pròpies d'un gestor i que tot professional d'aquesta branca hauria de dominar. Això queda reflectit a la figura 3, on s'enumeren totes les matèries que han estat valorades d'1 a 5; 1 és matèria gens important i 5 és matèria molt important. Únicament se citaran les que han estat valorades entre 4 i 5, i per tant haurien de figurar en qualsevol de les bases d'oposicions que sortissin publicades pels motius que hem esgrimit abans. (Figura 5).

Amb tot el que acabem d'exposar, la proposta del temari seria:

**General:**

1. Drets i Deures fonamentals dels espanyols.
2. Organització territorial de l'Estat.
3. Les Corts Generals.
4. El Govern i l'Administració.
5. Estatut d'Autonomia.
6. Llei del procediment administratiu comú.
7. Llei de pressupostos de l'Estat.
8. Llei de contractes de les Administracions públiques.

**Específic:**

9. L'ordenament jurídic esportiu.
10. Legislació europea en matèria d'esports.

11. Administració de l'Estat: legislació i competències en matèria d'esports.
12. Administració autonòmica i local: legislació i competències en matèria d'esports.
13. L'activitat esportiva segons la Llei de l'Esport de la Comunitat Valenciana.
14. Jurisdicció esportiva a la Comunitat Valenciana.
15. Organització i estructures de l'esport a l'Estat Espanyol.
16. Organització i estructures de l'esport a la Comunitat Valenciana.
17. Reial Decret sobre normativa higienicosanitària de piscines d'ús públic.
18. Les titulacions esportives en el territori espanyol.
19. L'estructura associativa de l'esport en el context internacional.
20. L'estructura associativa de l'esport en el context nacional.
21. Planificació estratègica.
22. Direcció i lideratge.
23. Organització i direcció empresarial.
24. Els recursos humans com a variable fonamental en la gestió d'instal·lacions esportives.
25. La direcció i organització del personal.
26. El clima organitzatiu.
27. La selecció de personal.
28. Màrqueting de l'esport.
29. El patrocini esportiu.
30. Comunicació i informació.
31. Qualitat dels serveis esportius.
32. Control i Avaluació del Servei Esportiu.
33. Elaboració d'informes.
34. Planificació d'activitats esportives.
35. Planificació d'equipaments esportius.
36. Planificació d'Instal·lacions Esportives: la piscina coberta.
37. Planificació d'Instal·lacions Esportives: el pavelló polivalent.
38. Planificació d'Instal·lacions Esportives: camps de futbol.
39. Planificació d'Instal·lacions Esportives: la pista d'atletisme.
40. Planificació d'Instal·lacions Esportives: espais auxiliars.
41. Pla de manteniment d'instal·lacions esportives.
42. L'energia a les instal·lacions esportives.
43. El tractament de l'aigua de les piscines.
44. La gestió esportiva: fórmules de gestió indirectes.
45. La gestió esportiva: fórmules de gestió directes i mixtes.
46. Concepte d'esport. L'esport com a mitjà educatiu.
47. L'esport en edat escolar.
48. Esport i tercera edat.
49. L'animació esportiva.
50. Activitat física i salut.
51. Esport per a tothom.
52. L'esport per lliure.
53. L'esport federat i de competició.
54. Organització de Jocs Esportius Locals.
55. La planificació d'esdeveniments esportius.
56. Projecte de viabilitat d'una instal·lació esportiva.
57. El projecte de gestió d'una instal·lació esportiva.
58. Tipologia de les Instal·lacions Esportives.

59. Característiques tècniques i qualitats dels equipaments esportius.
60. Normativa bàsica d'equipaments esportius.
61. Normativa bàsica d'instal·lacions esportives.
62. Ergonomia en les Instal·lacions Esportives.
63. Pla d'emergència d'una Instal·lació Esportiva.
64. El paviment esportiu dels pavellons poliesportius.
65. Seguretat i Higiene en Instal·lacions Esportives.
66. L'aprofitament de l'espai natural per a l'esbargiment i el lleure.
67. Utilització dels espais no estrictament esportius.
68. Barreres arquitectòniques i equipaments esportius.
69. Control i Avaluació d'Equipaments Esportius.
70. Control i Avaluació d'Instal·lacions Esportives.
71. Variables socials, econòmiques i històriques de la localitat.
72. Estructura organitzativa, de la localitat, en matèria d'esports.

## Bibliografia

- Amador, F.: "Anàlisi de la formació universitària a les ciències de l'esport. La seva adequació als perfils professionals", *Apunts. Educació Física i Esports*, 50 (1997), pàg. 58.
- Gil Parejo, A.: "La calidad en los servicios deportivos: la perspectiva del monitor", *Agua y gestión*, 46 (1999), pàg. 32.
- Heyes, J. i Stuart, M.: "Does training matter? Employee experiences and attitudes", *Human resources management journal*, vol. 6, 3 (1996).
- II Censo Nacional de Instalaciones Deportivas, Comunidad Valenciana. Edita: Consejo Superior de Deportes, 1998.
- Mestre Sancho, J.: *Planificación Deportiva. Teoría y práctica*, Inde, 1995.
- Mestre Sancho, J. i García Sánchez, E.: *La gestión del deporte municipal*, Inde, 1997.
- Moreno, J. A. i Gutiérrez, M.: "La gestió d'instal·lacions aquàtiques cobertes", *Apunts. Educació Física i Esports*, 57 (1999), pàg. 68-76.
- Mullins, L.: *Management and Organizational behaviour*, Pitman Publishing, 1999.
- López López, A. y Luna Arocas, R.: "Perfil del gestor públic de l'esport en la Comunitat Valenciana: Un anàlisi preliminar", *Apunts. Educació Física i Esports*, 61 (2000).
- Luna Arocas, R.: *Bases para la dirección de entidades deportivas*, Promolibro, 2000.
- Luna Arocas, R. i López López, A.: "Necesidades formativas en marketing y gestión pública del deporte", *Agua y Gestión*, 48 (1999), p. 27.
- Luna Arocas, R. i Mundina Gómez, J.: "El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas", *Psicología del deporte*, 13-06-98.
- Paris Roche, F.: *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*, Paidotribo, 1996.
- Peiró, J. M.; Ramos, J.; González, P.; Rodríguez, I. i Tordera, N.: "Aspectes psicosocials de la gestió d'instal·lacions esportives: implicacions sobre les actituds i conductes esportives dels usuaris", *Apunts. Educació Física i Esports*, Generalitat de Catalunya, 1995.
- Peiró, J. M. i Ramos, J.: *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial*, Llibres, 1995.
- Salanova, M. i Grau, R.: "Análisis de necesidades formativas y evaluación de la formación en contextos de cambio tecnológico", *Psicología General Aplicada*, 2000.
- Tannenbaum, S. I. i S. B. Woods: "Determining a Strategy for Evaluating Training: Operating Within Organizational Constraints", *Human Resource Planning*, Vol. 15 (1992), pàg. 63-81.
- Tharenou, P. H.: "Managers training needs and preferred training strategies", *Journal of Management Development*, vol. 5 (1991), pàg. 46-59.

