

Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas*

José María Peiró
Vicente Martínez-Tur
Núria Tordera
Universitat de València

La necesidad que tienen las organizaciones de afrontar ambientes cada vez más complejos, ha motivado la investigación no sólo de tareas directivas estandarizadas (reacción) sino también de aquellas relacionadas con la anticipación, búsqueda y comportamiento extra-rol (proacción) (Toulson y Smith, 1994). En este contexto, el presente trabajo tiene dos objetivos: a) observar si existen dos tipos diferenciados de tareas directivas que pudieran ser identificados como reacción/proacción; y b) explorar cuán desarrolladas están estas dos dimensiones en un ámbito, el de la gestión de instalaciones deportivas, de reciente profesionalización. Para su análisis, se ha desarrollado un cuestionario basado en las técnicas de inventarios de tareas (Gael, 1988). La muestra está formada por 73 gerentes de diferentes tipos de instalaciones deportivas. Los resultados confirman la existencia de los dos tipos de dimensiones mencionados. Asimismo, se observa que las tareas proactivas están menos desarrolladas que las reactivas. Las implicaciones de estos resultados se detallan en la discusión del trabajo.

Palabras clave: gestión, análisis de puestos, instalación deportiva, reacción, proacción

The need for organizations to adapt to increasingly complex environments has motivated research into standardized managerial tasks (reaction) and tasks related to anticipation, search and extra-role behaviour (proaction) (Toulson & Smith, 1994). This paper has two aims: a) to determine whether there are two distinguishable kinds of managerial tasks which can be identified as reactive/proactive; and b) to study the degree of development of reactive/proactive managerial tasks in recently professionalized sports installations. A survey based on task inventory techniques

* Este trabajo ha sido realizado con el apoyo de la CICYT (DEP/90-651)

Correspondencia: Área de Psicología Social. Facultad de Psicología. Av. Blasco Ibáñez, 21. 46010 Valencia.

was specifically designed (Gael, 1988). The sample consisted of 73 managers of different kinds of sports installations. Results confirm the existence of reactive and proactive managerial performance. The results also show that proactive tasks are less developed than reactive ones. The implications of the study are discussed.

Key words: Management, Job Analysis, Sport Facility, Reaction, Proaction

Una de las características que define a las sociedades industrializadas en los últimos tiempos es la importancia de las organizaciones a la hora de estructurar la vida de las personas (Peiró, 1983-1984; 1990). Éste es uno de los resultados de una sociedad cada vez más compleja, donde la diversidad de organizaciones, así como de factores que inciden en las diferencias que existen entre las mismas, es muy grande. En este contexto, se hace evidente la creciente necesidad de conocimiento experto en el funcionamiento de todos los ámbitos de la sociedad (Bell, 1973), ocupando un lugar destacable las personas con puestos directivos o de responsabilidad dentro de las organizaciones. Paralelamente a la importancia que ha ido adquiriendo la figura del directivo, el estudio y entrenamiento de las funciones, competencias y habilidades directivas ha ido incrementándose cada vez más (Gil y García Sáiz, 1993; Gil, García Sáiz y Rodríguez Mazo, 1995).

Al igual que otros tipos de organizaciones, las instalaciones deportivas han evolucionado en los últimos años hacia una mayor complejidad (Puig, 1994), aumentando la importancia de la gestión profesionalizada en detrimento de otra de carácter voluntarista (García Ferrando, 1992; Gisbert, 1995). Esta evolución parece que va a imperar en el futuro, si bien en determinados tipos de equipamientos deportivos, como los públicos, resulta más difícil de observar. Estas instalaciones han funcionado tradicionalmente según una racionalidad basada en valores, poniéndose el énfasis en la rentabilidad social del servicio. Los criterios para evaluar su funcionamiento no sólo se basan en la eficacia y la rentabilidad económica, existen otros objetivos que cuestionan la idoneidad de la implantación de la racionalidad económica que impera en el ámbito privado. Uno de los grandes retos de la oferta deportiva pública consiste en compaginar esta rentabilidad social con la eficacia y calidad en la prestación de servicios (Martínez-Tur, 1995). Así pues, la importancia de la dirección y de la gestión de las organizaciones deportivas resulta ser un elemento clave para satisfacer las demandas sociales en materia deportiva y para garantizar una utilización óptima de los recursos deportivos de los que se dispone, así como la supervivencia y el crecimiento de estas organizaciones (Burriel, 1991; Ramos, 1993).

Dada esta situación, la investigación ha mostrado interés en el análisis del trabajo de los gerentes de organizaciones deportivas, así como en sus necesidades de formación. Este análisis se ha realizado básicamente desde cuatro aproximaciones (Ramos, 1993; Tordera, 1996).

1) Una serie de estudios que siguen el análisis tradicional de la dirección, según el cual se distinguen cuatro funciones básicas a realizar por los directivos:

planificación, organización, liderazgo y control en las organizaciones (Chelladurai, 1985); y que no considera las características específicas de la gestión de organizaciones deportivas.

2) Una orientación centrada en el diseño de modelos curriculares, que pretende determinar qué tipo de conocimientos y de habilidades han de formar parte de la formación de los futuros gerentes de organizaciones deportivas (Brassie, 1989; Slack, 1991).

3) Un análisis del trabajo directivo orientado a delimitar las responsabilidades y competencias que las personas que dirigen este tipo de organizaciones valoran como más importantes para el desempeño eficaz de su trabajo (Hatfield, Wrenn y Bretting, 1987; Jamieson, 1987; Lambrecht, 1986). Al igual que la aproximación anterior, la presente parte de una orientación hacia la formación.

4) Y en último lugar, una perspectiva que trata de determinar los principales ámbitos de actuación de los directivos de organizaciones deportivas y las diferencias en su trabajo de gestión y dirección respecto de la de otros tipos de organizaciones (Parks y Zanger, 1990; Torkildsen, 1992).

Así, por ejemplo, fuera de nuestras fronteras, algunos autores, y desde una perspectiva que se podría denominar *curricular* (Ramos, 1993), intentan determinar cuáles son los conocimientos específicos y las habilidades y competencias que deben poseer los gerentes de organizaciones deportivas (Fielding, Pitts y Miller, 1991; Lambrecht, 1986; Lopiano, 1984). Otros trabajos analizan las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional (DeSensi y Koehler, 1989; Kjeldsen, 1990; Lopiano, 1984; Quain y Parks, 1986), o las preferencias de actuación y condiciones de trabajo (Kjeldsen, 1990).

Por otra parte, algunos estudios analizan de una manera más descriptiva el trabajo directivo en el ámbito deportivo, centrándose generalmente en las habilidades o competencias de los gerentes. Jamieson (1987) consideró 112 competencias, de las cuales sólo 62 fueron incluidas en posteriores análisis ya que fueron las únicas a las que los mismos gerentes dieron cierta importancia. Mediante análisis de *cluster* se hallaron cinco líneas de actuación: negocios, gestión de personal, gestión de recursos, planificación, y evaluación y programación.

En la misma línea, Lambrecht (1986) tuvo en cuenta 30 competencias relacionadas con la eficacia del desempeño de los directivos de organizaciones deportivas. Mediante análisis factorial, este autor estableció la existencia de cinco factores: diseño y control, habilidades de comunicación, conocimiento de habilidades deportivas, contabilidad y presupuestos, y conocimiento del público.

Por su parte, Hatfield, Wrenn y Bretting (1987) elaboraron una lista de 50 responsabilidades en el trabajo de los directivos de organizaciones deportivas, con la intención de que los gerentes deportivos indicaran su importancia para el desarrollo de su trabajo. Estas responsabilidades fueron clasificadas en 6 grupos: relaciones laborales, marketing, gestión financiera, administración, evaluación de personal y relaciones públicas.

Cabe señalar, por último, el trabajo de Cuskelly y Auld (1991). Estos autores diseñaron una lista de 25 competencias, cuya factorización llevó a la existencia de 6 factores: competencias sobre ejercicio y salud, habilidades de dirección

y programación, conocimiento sobre leyes y finanzas, desarrollo de personal, informática, y marketing.

Como se puede observar, existe un gran interés por conocer cuáles son las habilidades y competencias de los responsables de organizaciones deportivas, y cómo éstas se pueden agrupar en diferentes dimensiones. Estos análisis tienen cierto valor diagnóstico en cuanto a los distintos elementos que podrían entrar a formar parte de los planes de formación de los gerentes de instalaciones deportivas. Sin embargo, una de las críticas más importantes que se ha realizado a este tipo de aproximaciones es el escaso conocimiento que aportan sobre las actividades y las tareas que realmente realizan los directivos de organizaciones deportivas en su trabajo. Estos estudios, aunque establecen aquellas áreas de contenido que se consideran más relevantes por los profesionales en activo, o aquellas competencias genéricas que se habrían de potenciar en los programas de formación, ofrecen poca información sobre el contenido de estas áreas (Ramos, 1993). Además, estos estudios no se pueden trasladar directamente a la realidad española. García Ferrando (1990) señaló que estudios como éstos están basados en situaciones encontradas en otros países y que muchas veces suponen la importación de competencias y funciones utilizadas en la formación de directivos en general, sin un proceso de adaptación previo al ámbito deportivo.

Por otro lado, la mayor parte de las aportaciones que han tratado de delimitar los distintos ámbitos de actuación de los gerentes de instalaciones, dentro de nuestro contexto geográfico, responden a elaboraciones teóricas de profesionales que trabajan en este sector o de académicos que mantienen una orientación más normativa que descriptiva.

Algunas de estas limitaciones pueden empezar a mitigarse con el uso del análisis de puestos. Este análisis, entendido como el proceso a través del cual el puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables que habitualmente se denominan tareas (Fernández Ríos, 1995), puede contribuir a mejorar el conocimiento del trabajo directivo en estas organizaciones. De hecho, ha sido una de las herramientas más utilizadas en las últimas décadas a la hora de entender el trabajo directivo (Lawler, 1994). Su importancia en el desarrollo de recursos humanos (selección, entrenamiento, evaluación de potencial, etc.) es ampliamente reconocida. Asimismo, también se ha puesto de relieve su utilidad para afrontar distintos problemas y/o emprender distintas acciones organizacionales, como por ejemplo los cambios tecnológicos y las prácticas de trabajo (Pearn y Kandola, 1988). Además, y dado que, como hemos dicho, la profesionalización de la gestión en instalaciones deportivas es reciente, resulta especialmente interesante la distinción entre tareas directivas de carácter reactivo y proactivo, y el estudio de cuán desarrolladas están ambas.

El carácter reactivo y proactivo de la conducta directiva

En las últimas décadas, y desde distintos planteamientos teóricos pertenecientes a la psicología del trabajo y de las organizaciones y a la literatura so-

bre dirección y liderazgo, se ha producido un cambio importante en la conceptualización tanto de las organizaciones y su entorno como de las relaciones que se establecen entre individuo y organización y entre los miembros de la misma. En este sentido, se ha pasado de una visión más bien estática de las organizaciones a considerarlas como sistemas abiertos cuya eficacia viene determinada en gran parte por el modo en que se adaptan al entorno en el cual se encuentran inmersas. Del mismo modo, se ha puesto mayor énfasis en aquellos aspectos de la conducta en las organizaciones que tienen mayor potencial innovador y dinamizador de la vida organizacional. Así, por ejemplo, desde la teoría de rol y la investigación sobre desempeño organizacional, se ha puesto mayor énfasis en aquellas conductas espontáneas –v.g. conductas extra-rol o conductas ciudadanas– con las cuales el individuo contribuye positivamente a la organización más allá de las expectativas de rol existentes (Ramos, Gracia y Peiró, 1996). Desde la literatura sobre dirección y liderazgo se ha diferenciado entre dos formas de entender la relación que el líder o directivo establece con el resto de la organización. Por un lado, la aproximación transaccional basada en un modelo de dirección centrado en el mantenimiento de la estabilidad y el control de la organización (Quinn, 1990). Por otro lado, la aproximación transformacional, que parte de un modelo de dirección en el que la innovación y la flexibilidad se consideran elementos clave del desarrollo organizacional (Basu y Green, 1997). Igualmente, la literatura sobre dirección estratégica ha puesto de relieve la necesidad de compaginar estrategias directivas orientadas a la conservación con estrategias orientadas al cambio (Sparrow, 1994). Ambos tipos de conductas (intra-rol/extra-rol) o tipos de liderazgo (transaccional/transformacional) son importantes para el funcionamiento organizacional (Bass, 1990; Belasen, Benke, DiPadova y Fortunato, 1996; Katz y Kahn, 1977; Quinn, 1990; Ramos, Gracia y Peiró, 1996; Sparrow, 1994).

Una de las principales causas de este cambio de perspectiva reside en la necesidad que tienen las organizaciones de realizar cambios en su estructura, o en sus procesos de funcionamiento, para adaptarse a su entorno y a su vez establecer estrategias que les permitan conservar su identidad e integridad. Cada vez con mayor frecuencia se necesita simultanear estrategias de reacción y proacción tanto hacia el exterior como hacia el interior de las organizaciones. Esta diferenciación entre reacción y proacción puede extenderse a otro tipo de sistemas como los individuos, los grupos, los estados nacionales, etc. Ambos conceptos han sido utilizados desde distintas disciplinas dentro de las ciencias sociales (psicología social, antropología, ciencias políticas, etc.) tratando de responder a una idea común: por un lado, se considera la reacción como los esfuerzos dirigidos a mantener aquellos aspectos del *statu quo* que se desean, y, por otro lado, se define la proacción como los esfuerzos dirigidos a cambiar aquellos aspectos del *statu quo* que desagradan (Morgan y Palmer, 1997).

A este respecto, autores como Toulson y Smith (1994) señalan como principal diferencia entre la dirección tradicional y la contemporánea el nivel de proacción de los directivos. Así, se propone un cambio desde el rol tradicional de «apagafuegos» a otro más proactivo, dirigido a anticipar los problemas y captar y desarrollar nuevas posibilidades para la organización. Estos autores justifican

la importancia de dicho rol proactivo por su influencia sobre ciertos resultados organizacionales como el clima existente.

En el presente trabajo, se pretende realizar un análisis del puesto de trabajo de gerente de instalaciones deportivas, a través de las percepciones de los mismos gerentes. Ello se traduce en dos objetivos de investigación. Por un lado, se quiere estudiar si se pueden establecer distintas consistencias comportamentales, o dimensiones, en el trabajo de los gerentes de instalaciones deportivas que se puedan identificar como de carácter reactivo o proactivo. Como se ha dicho anteriormente, las instalaciones deportivas están evolucionando hacia una mayor complejidad, con lo que la adaptación a ambientes cada vez más cambiantes requiere no sólo del estudio de tareas directivas reactivas (conservación) sino también proactivas (innovación). Por otro lado, se quiere evaluar hasta qué punto están desarrolladas las tareas reactivas y proactivas. Como se ha señalado al principio del trabajo, la profesionalización de la gestión en las instalaciones deportivas está aumentando en los últimos años y lo seguirá haciendo en el futuro. Sin embargo, se trata de un ámbito de actuación especial, dado que dicha profesionalización coexiste con la fuerza de un voluntarismo que cubre necesidades emocionales considerables (Palm, 1991). En este contexto, es de esperar que, aunque las tareas proactivas hayan empezado a emerger, estén todavía menos desarrolladas que las reactivas.

Método

Instrumento de medida. A partir de la realización y análisis de una serie de mesas redondas con expertos en materia deportiva (Peiró, 1987; Ramos, 1991), se planteó la necesidad de construir un cuestionario, basado en las técnicas de inventarios de tareas (Gael, 1988), que analizara el puesto de trabajo de gerente de instalaciones deportivas. Mediante este instrumento se pretende recabar información acerca de lo que los gerentes de instalaciones deportivas perciben en su trabajo, reflejando las características de estos puestos de trabajo que quedaron patentes en el análisis cualitativo de las mesas redondas mencionadas. Así, se ha adaptado el cuestionario a la naturaleza de este tipo de trabajo en instalaciones deportivas (véase anexo). Se trata de organizaciones de servicios, habitualmente pequeñas, y para cuya gestión se requiere de gerentes *generalistas* que se dediquen a actividades muy diversas. Por ello, se tienen en cuenta actividades de distintas áreas de gestión, siendo algunas tradicionales (gestión económico-administrativa, personal y marketing) mientras que otras poseen actividades características de este tipo de puesto (mantenimiento y oferta y explotación). Por otra parte, se consideraron tareas que reflejaran tanto un carácter reactivo como uno proactivo. En el primer caso estaríamos ante tareas relativamente rutinarias, mientras que en el segundo se requieren tareas que supongan perspectiva de futuro, búsqueda de oportunidades y comportamientos que van más allá de lo estándar. En algunas áreas, el carácter proactivo de las tareas viene determinado principalmente por la planificación y ampliación de servicios (gestión económico-administrativa y

TABLA 1. TAREAS DE CARÁCTER REACTIVO Y PROACTIVO EN EL PUESTO DE GERENTE DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA	
<i>Tareas de carácter reactivo</i>	<i>Tareas de carácter proactivo</i>
Gestión de cobros	Elaboración de un plan de inversiones
Seguimiento fiscal	Control del plan de inversiones
Control de nóminas y SS	Control de la financiación
Balances e inventarios	Elaboración de presupuestos extraordinarios
Memorias económicas	Seguimiento de la eficacia administrativa
Presupuesto ordinario	Captación de recursos extraordinarios
Seguimiento y control del presupuesto ordinario	
MANTENIMIENTO	
<i>Tareas de carácter reactivo</i>	<i>Tareas de carácter proactivo</i>
Cuidado y conservación de pistas y/o servicios	Ampliación de instalaciones
Remozado de las instalaciones	Construcción de nuevas pistas
Distribución de las actividades entre el personal	Renovación del material deportivo
Seguimiento y control de las instalaciones	Planificación del mantenimiento
Control y supervisión de las intervenciones	
MARKETING	
<i>Tareas de carácter reactivo</i>	<i>Tareas de carácter proactivo</i>
Seguimiento de la utilización	Difusión mediante medios de comunicación
Estudio de las necesidades y demandas	Difusión a través de otros medios
Estudio de la oferta de otras instalaciones	Seguimiento posibilidades de mercado
Estudio del funcionamiento de otras instalaciones	Acuerdos para fomentar el uso
Evaluación de discrepancias oferta-necesidades	Eventos con fines promocionales
	Captación de nuevos usuarios
PERSONAL	
<i>Tareas de carácter reactivo</i>	<i>Tareas de carácter proactivo</i>
Dimensionalización de plantillas	Planes de formación del personal
Compensaciones básicas	Procedimientos técnicos de selección y contratación
Compensaciones complementarias	Procedimientos de asignación de personas
Planificación temporal del trabajo	Descripción de puestos de trabajo
Relaciones laborales, conflictos y negociación	Planificación del desarrollo de la carrera
Comunicación con directivos	
Normativa sobre sanciones	
Canales de expresión de quejas	
OFERTA Y EXPLOTACIÓN	
<i>Tareas de carácter reactivo</i>	<i>Tareas de carácter proactivo</i>
Actividades planificadas de formación deportiva	Cesión de instalaciones a clubes, asociaciones, etc.
Organización de campeonatos y torneos regulares	Acuerdos de utilización con colectivos de usuarios
Acontecimientos deportivos eventuales	Concertación con instituciones públicas
Planificación, regulación y coordinación del uso	
Presencia de monitores y entrenadores	

mantenimiento); en otras, por la captación de nuevos usuarios y difusión de los servicios a la sociedad (marketing y oferta y explotación); y en la de personal, por la realización de tareas sistemáticas de incorporación y desarrollo de empleados tradicionalmente olvidadas por los gerentes de pequeñas empresas. En la Tabla 1 se puede observar una división a priori de los ítems del cuestionario en los dos tipos de tareas y en cada área de gestión considerada.

Se preguntó a los gerentes por su percepción acerca de la frecuencia con que ellos realizan las tareas -relativizada en función de las necesidades de la organización- dentro de cada una de las áreas funcionales de gestión mencionadas. Para ello, se utilizó una escala de seis puntos: 0) no se realiza; 1) se realiza con una frecuencia mucho menor de la necesaria; 2) se realiza con una frecuencia algo menor de la necesaria; 3) se realiza con la frecuencia necesaria, más o menos; 4) se realiza con una frecuencia algo mayor de la necesaria; 5) se realiza con una frecuencia mucho mayor de la necesaria. La utilización de esta medida de frecuencia relativizada es especialmente relevante en el caso que nos ocupa, ya que se logra controlar el hecho de que determinadas tareas se realicen con menor frecuencia simplemente por su naturaleza intrínseca. En el anexo se puede encontrar una representación realista del cuestionario.

Muestra y recogida de información. Los sujetos encuestados son 73 gerentes de instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana y Cataluña. En la recogida de información se pueden establecer dos fases. En una primera etapa se elaboró un listado de instalaciones deportivas a partir del censo de instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana de 1987. Dicho listado se confeccionó siguiendo una serie de criterios: *a)* que hubiera instalaciones de municipios grandes, medianos y pequeños, así como de localidades costeras y de interior; *b)* que estuviera representado tanto el sector público como el privado; *c)* que hubiera instalaciones de distinto tipo (polideportivos, clubes de tenis, gimnasios, etc.); y *d)* que se observara una gestión diferenciada, ya que existen multitud de equipamientos (por ejemplo, de urbanizaciones) donde no hay una gestión lo suficientemente desarrollada.

Para determinar la persona a entrevistar se realizó un primer contacto telefónico y se pedía cita de entrevista a *aquella persona responsable de la gestión, que está al cargo y que mejor conoce su funcionamiento*. Cuando debido al primer contacto se excluía la instalación, se intentaba encontrar otra de características similares. Hubo muchas exclusiones por distintos motivos: dificultades para identificar una persona como gerente, dificultad para conseguir la colaboración de los gerentes y características de las instalaciones como su poco tamaño o su singularidad (campos de golf, esquí, etc.). Al final de esta primera fase se consiguió entrevistar a un total de 44 gerentes. En una segunda fase, siguiendo los mismos criterios, se entrevistó a 9 gerentes más de la Comunidad Valenciana y a 20 de Cataluña, lo que hacía un total de 73 gerentes de instalaciones deportivas distintas que forman la muestra utilizada en este estudio. Se ha conseguido una representación bastante equitativa en cuanto a la propiedad de las instalaciones, ya que aproximadamente el 55% son públicas y el 45% privadas. Asimismo, se entrevistó a gerentes de instalaciones que representarían las otras condiciones establecidas a priori (de localidades de distintos tamaños, instalaciones de di-

versa índole y de costa e interior), si bien prevalecían las instalaciones situadas en localidades grandes, de carácter polideportivo y situadas en la costa.

La edad media de los gerentes es 39.80 años y llevan una media de 5.29 años en el puesto de gerente en la instalación. Un 89.20% eran hombres, mientras que sólo un 10.80% eran mujeres. Estos gerentes ocupaban puestos con denominaciones diferentes, si bien las más habituales eran las de dirección de instalaciones deportivas (60.30%), dirección de patronato o fundación municipal (10.30%), coordinación municipal de deportes (4.70%) y concejalía de deportes (4.40%). Según la taxonomía de instalaciones deportivas desarrollada por Peiró *et al.* (1994), los gerentes se distribuyen de la siguiente manera:

- Gerentes de instalaciones totalmente públicas (N=28), sobre todo instalaciones deportivas públicas municipales.

- Gerentes de instalaciones semi-públicas (N=9), esto es, instalaciones públicas gestionadas por federaciones o asociaciones deportivas.

- Gerentes de instalaciones públicas restringidas (N=2), correspondientes a centros educativos públicos.

- Gerentes de instalaciones comerciales (N=15), sobre todo gimnasios y pistas de alquiler.

- Gerentes de instalaciones privadas sociales (N=9), esto es, instalaciones privadas de entidades bancarias o de asociaciones deportivas y educativas, pero abiertas al público en general.

- Gerentes de instalaciones privadas restringidas (N=10), sobre todo clubes de tenis con accionistas y clubes sociales.

Como se puede observar, se ha recogido información de distintos tipos de instalaciones deportivas. Sin embargo, hay que tener en cuenta la existencia de sesgos en la recogida de información. Un grupo numeroso de gerentes (N=28), lo es de un determinado tipo de instalación que es el que agrupa a las públicas municipales. En cambio, sólo dos instalaciones forman parte del grupo de colegios públicos (instalaciones públicas restringidas).

Análisis. Se ha realizado un análisis de componentes principales para comprobar si existen factores en los que se concentran tareas de naturaleza reactiva y otros en los que prevalecen tareas de carácter proactivo. Dicho análisis se ha realizado para cada una de las áreas de gestión evaluadas, dado que no se contaba con la muestra suficiente para realizar el análisis de componentes principales con todo el conjunto de ítems. Para considerar que un ítem formaba parte de un factor se ha tomado como punto de corte en las saturaciones un valor de 0.45.

Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la realización de los cinco análisis de componentes principales se pueden observar en las tablas 2 a 6. En cada caso se señalan las saturaciones de los ítems, la varianza explicada por los factores y la consistencia interna de los mismos mediante el cálculo de los coeficientes alpha de Cronbach.

TABLA 2. ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES: GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA

	Gestión administrativa (Reactiva 1)	Gestión del presupuesto (Reactiva 2)	Balances y memorias (Reactiva 3)	Planificación económica (Proactiva)
Gestión de cobros	0.778	0.047	0.168	0.051
Seguimiento fiscal	0.776	0.053	0.277	0.055
Control de nóminas y seguridad social	0.763	0.190	-0.183	0.007
Elaboración del presupuesto ordinario	0.163	0.883	0.026	0.186
Seguimiento o control del presupuesto	0.378	0.859	0.091	0.111
Balances e inventarios	0.270	0.240	0.819	0.160
Elaboración de memorias económicas	-0.146	0.141	0.450	0.483
Elaboración de un plan de inversiones	0.035	0.052	0.095	0.867
Control del plan de inversiones	0.067	0.117	0.071	0.849
Control de financiación	0.329	0.122	-0.009	0.676
Elaboración de presupuestos extraordinarios	-0.190	0.308	-0.205	0.600
Seguimiento de la eficacia administrativa	0.417	0.029	0.241	0.557
Captación de recursos extraordinarios	0.448	0.016	-0.314	0.527
<i>Varianza explicada</i>	19.3%	13.2%	9.5%	24.5%
<i>Varianza acumulada</i>	19.3%	32.5%	42%	66.5%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0.75	0.77	0.45	0.79

TABLA 3. ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES: ÁREA DE MANTENIMIENTO

	Supervisión y seguimiento (Reactiva)	Ampliación y conservación (Proactiva)
Seguimiento y control del estado de la instalación	0.906	0.051
Control y supervisión de las intervenciones en mantenimiento	0.883	0.185
Planificación de las actividades de mantenimiento	0.856	0.092
Distribución de las actividades entre el personal	0.786	0.025
Remozado de las instalaciones	0.519	0.476
Construcción de nuevas pistas y servicios	-0.041	0.827
Renovación del material deportivo	0.205	0.711
Ampliación de las instalaciones	-0.057	0.697
Cuidado y mantenimiento de pistas y servicios	0.394	0.688
<i>Varianza explicada</i>	38%	26.9%
<i>Varianza acumulada</i>	38%	64.9%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0.87	0.74

En relación al área de gestión económico-administrativa, se observa que los ítems que se ha supuesto a priori reflejan un carácter reactivo se distribuyen en tres dimensiones: «gestión administrativa» (media=2.52); «gestión del presupuesto» (media=2.75); y «balances y memorias» (media=2.50) (Tabla 2). En cambio, los ítems que hemos supuesto reflejan tareas de naturaleza proactiva se concentran en una única dimensión. En ésta, además, satura un ítem (elaboración de memorias económicas) que forma parte también del factor de balances y memorias, aunque es el que lo hace con menor intensidad. A esta dimensión se le ha denominado «planificación económica» (media=2.27). Así pues, se con-

TABLA 4. ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES: ÁREA DE MARKETING

	Análisis de la oferta y demanda (Reactiva)	Fomento del uso (Proactiva 1)	Difusión y promoción (Proactiva 2)
Estudio de la oferta de otras instalaciones	0.842	0.043	0.336
Estudio del funcionamiento de otras instalaciones	0.775	0.053	0.302
Estudio de las necesidades y demandas de los usuarios	0.642	0.141	0.249
Seguimiento de la utilización de las instalaciones	0.469	0.186	-0.071
Evaluación de la discrepancia entre oferta y demanda	0.602	0.529	0.007
Acuerdos con colectivos de usuarios	0.009	0.803	0.110
Acontecimientos deportivos con fines promocionales	0.183	0.706	0.324
Búsqueda y captación de nuevos usuarios	0.419	0.594	0.146
Seguimiento de las posibilidades de mercado	0.190	0.487	0.539
Difusión en medios de comunicación de masas	0.186	0.005	0.882
Difusión en otros medios de comunicación	0.178	0.363	0.747
<i>Varianza explicada</i>	23.8%	20.0%	18.6%
<i>Varianza acumulada</i>	23.8%	43.8%	62.4%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0.78	0.78	0.75

TABLA 5. ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES: ÁREA DE PERSONAL

	Comunicación ascendente (Reactiva 1)	Compensaciones (Reactiva 2)	Relaciones laborales (Reactiva 3)	Flujo de personal (Proactiva)
Canales de expresión de quejass	0.820	0.244	0.211	-0.128
Canales para la comunicación con directivos	0.760	0.007	-0.047	0.092
Planificación temporal del trabajo	0.608	0.019	0.114	0.376
Compensaciones básicas	0.155	0.855	0.053	0.136
Compensaciones extraordinarias	0.802	0.838	0.160	0.140
Dimensionalización de la plantilla	0.201	0.217	0.672	0.203
RRL conflictivo y negociación	0.380	0.223	0.619	0.054
Normativa sobre sanciones	0.270	0.240	0.613	0.065
Procedimiento técnico de selección y contratación	0.067	-0.034	-0.068	0.811
Planes de formación del personal	0.029	0.117	-0.172	0.754
Asignación de personas o puestos	0.189	0.124	0.185	0.692
Descripción de puestos de trabajo	0.035	0.316	0.208	0.582
Planificación y desarrollo de la carrera	-0.077	0.383	-0.335	0.446
<i>Varianza explicada</i>	14.8%	15.1%	11.7%	19.2%
<i>Varianza acumulada</i>	14.8%	29.9%	41.6%	60.8%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0.64	0.78	0.45	0.79

firma la existencia de dos grandes tipos de tareas -reactivas y proactivas-, si bien las primeras se distribuyen en tres factores. Además, se observa que las tareas que hemos denominado proactivas tienden a realizarse con una frecuencia menor que las reactivas.

En cuanto al área de gestión de mantenimiento, se aprecian dos factores que reflejan en términos generales la contraposición entre tareas reactivas (media=2.76) y proactivas (media=2.38) (Tabla 3). En el primer caso se ha denomi-

TABLA 6. ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES: OFERTA Y EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES

	Organización de actividades (Reactiva)	Acuerdos de uso (Proactiva)
Actividades planificadas de formación deportiva	0.824	0.130
Organización de campeonatos y torneos regulares	0.685	-0.000
Organización de acontecimientos deportivos regulares	0.669	0.096
Presencia de monitores y entrenadores	0.643	-0.054
Actividades de planificación, regulación y coordinación	0.563	0.507
Acuerdos de utilización con colectivos de usuarios	-0.037	0.873
Cesión de instalaciones a clubes, asociaciones o colectivos	-0.079	0.763
Concertación con instituciones públicas	0.317	0.493
<i>Varianza explicada</i>	30.4%	23.4%
<i>Varianza acumulada</i>	30.4%	53.8%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0.72	0.62

nado al factor «supervisión y seguimiento», mientras que en el segundo se ha utilizado la categoría «ampliación y conservación». Sin embargo, se observa la existencia de tres ítems cuyas saturaciones discrepan de la clasificación realizada a priori. Así, los ítems relativos a «cuidado y mantenimiento de pistas y servicios» y «remozado de las instalaciones» saturan en el factor de tareas proactivas cuando se había supuesto que saturarían en el de reactivas. Lo contrario ocurre en el ítem relativo a la «planificación de las actividades de mantenimiento». Otra vez se observa que las tareas proactivas tienden a realizarse, según perciben los gerentes, con menor frecuencia que las reactivas.

Por lo que respecta al área de gestión de marketing, se han hallado tres factores (Tabla 4). En el primero saturan todos los ítems que hemos supuesto tienen una naturaleza reactiva y se le ha denominado «análisis de la oferta y la demanda» (media=2.16). Los ítems relativos a tareas proactivas se distribuyen en dos factores: «fomento del uso» (media=1.92) y «difusión y promoción» (media=1.92). Sin embargo, el ítem «evaluación de la discrepancia entre oferta y demanda», que en principio se suponía tenía un carácter reactivo, satura en los dos primeros factores señalados. Por otra parte, se observa que las tareas proactivas tienden a realizarse con menor frecuencia que las reactivas.

En el área de gestión del personal se observa que los ítems que se ha supuesto a priori poseen un carácter reactivo se distribuyen en tres factores: «comunicación ascendente» (media=2.68); «compensaciones» (media=2.03); y «relaciones laborales» (media=2.01) (Tabla 5). En cambio, las tareas que se ha supuesto tienen una naturaleza proactiva saturan en un único factor que se ha denominado «flujo de personal» (media=1.80). Se vuelve a observar una tendencia a realizar las tareas proactivas con menor frecuencia que las reactivas.

Finalmente, en el área de oferta y explotación de las instalaciones se han hallado dos factores que reflejan esa contraposición entre tareas de carácter reactivo y proactivo. En el primer caso se denomina al factor «organización de actividades» (media=2.68) mientras que en el segundo se denomina «acuerdos de

uso» (media=2.36). Los items se distribuyen en un factor u otro en función de su naturaleza reactiva o proactiva. Sin embargo, hay uno que se suponía a priori de carácter reactivo –el relativo a «actividades de planificación, regulación y coordinación»–, y que satura en los dos factores mencionados. Asimismo, se vuelve a observar que, según los gerentes, las tareas proactivas tienden a realizarse con una frecuencia menor que las reactivas.

Discusión

Este trabajo pretende contribuir en alguna medida a clarificar una laguna en la investigación del trabajo directivo en instalaciones deportivas. Se partía de una situación en la cual es muy habitual la importación de formas de entender el trabajo directivo en general a un caso específico, el deportivo, sin un proceso previo de adaptación. Ello conllevaba, en muchas ocasiones, la adopción de una postura normativa que indagaba sobre cuáles debían ser los cometidos a realizar, dejando en un segundo plano la descripción y análisis de lo que hacen los gerentes de instalaciones deportivas. El análisis de este tipo de puesto mediante cuestionario se ha realizado siguiendo la distinción entre tareas de carácter reactivo y proactivo. Concretamente, se perseguían dos objetivos: *a)* observar si existen consistencias comportamentales en el trabajo directivo que puedan identificarse como de carácter reactivo o proactivo; y *b)* diagnosticar en qué grado estaban desarrolladas las tareas reactivas y proactivas en el ámbito de las instalaciones deportivas.

En cuanto al primero de los objetivos, y en línea con lo propuesto por Toulson y Smith (1994), nuestros resultados confirman la existencia de dos tipos distintos de dimensiones en el trabajo de los gerentes de instalaciones deportivas. Por una parte, hay dimensiones de naturaleza reactiva (gestión administrativa, gestión del presupuesto, balances y memorias, supervisión y seguimiento del mantenimiento de las instalaciones, análisis de la oferta y la demanda, comunicación ascendente, compensaciones, relaciones laborales y organización de actividades) que muy probablemente reflejan conjuntos de tareas cotidianas asociados directamente al rol del gerente. Por otra parte, se han encontrado dimensiones de carácter proactivo (planificación económica, ampliación y conservación, fomento del uso, difusión y promoción, flujo de personal y acuerdos de uso) que reflejan conjuntos de tareas relacionadas con la búsqueda de oportunidades para la organización, anticipación y comportamiento extra-rol. La consideración de estos dos tipos de dimensiones está adquiriendo gran importancia en la actualidad. La cada vez mayor necesidad de adaptación a ambientes cambiantes por parte de las organizaciones, hace necesario compaginar tareas dedicadas a la conservación con otras orientadas al cambio y la innovación (Ramos, Gracia y Peiró, 1996; Sparrow, 1994), por lo que esta conceptualización dual enriquece la visión que se tiene del desempeño de las personas en el trabajo.

Con respecto al segundo de los objetivos, los promedios hallados en cada dimensión confirman que las tareas proactivas se realizan con menor frecuencia

que las reactivas. En cada área, las dimensiones que hemos denominado proactivas tienden a llevarse a cabo con menor frecuencia que las reactivas. Esto posee especial importancia si se tiene en cuenta que se ha medido la frecuencia de realización relativizada en función de las necesidades de la organización. Las diferencias encontradas no señalan que las tareas proactivas se lleven a cabo en menor medida porque no es necesaria una mayor implicación, sino que reflejan una diferencia entre ambos tipos de tareas con respecto a la percepción por parte de los gerentes de la distancia entre la frecuencia de realización y la frecuencia que sería necesaria. El diagnóstico de la realización de cada tipo de tarea es especialmente relevante en el ámbito que se trata, esto es, el de las instalaciones deportivas. Se trata de un tipo de organización cuya gestión se ha venido profesionalizando en los últimos años (García Ferrando, 1992; Gisbert, 1995; Puig, 1994) y en la que coexisten tanto criterios de rendimiento como voluntaristas (Palm, 1991). Así, los resultados indican que, aunque las tareas proactivas se realizan en menor medida que las reactivas, están empezando a emerger. De hecho, y en términos generales, sus promedios se sitúan en torno al valor 2, que, según nuestra escala, reflejan que se realizan con «una frecuencia algo menor de la necesaria».

El estudio de diferentes áreas de gestión en este trabajo ha mostrado la existencia de diferencias interesantes no sólo intra-áreas sino también entre-áreas. A pesar de que en cada área de gestión se puede observar la existencia de dimensiones reactivas y proactivas, los resultados hallados indican la existencia de diferencias entre áreas. Las tareas relacionadas con la gestión de personal y marketing tienden a realizarse con menor frecuencia que las de oferta y explotación, gestión económico-administrativa y mantenimiento. Las dos primeras son áreas menos desarrolladas y, por lo tanto, más alejadas del nivel de implicación que sería necesario. De todos modos, esto requiere de mayor investigación en el futuro. Ello supone indagar en aquellos factores que pueden explicar que algunas áreas de gestión estén menos desarrolladas que otras. Así, por ejemplo, el grado de autonomía del gerente en áreas como la de personal puede resultar crucial. En algunos casos, personas que ocupan otros puestos (propietarios de las instalaciones, políticos, etc.) pueden tomar decisiones relativas a la política de personal. Asimismo, podría hipotetizarse en futuros estudios que el desarrollo del área de marketing depende de la mayor o menor orientación de las instalaciones deportivas hacia la rentabilidad económica. En muchas de estas organizaciones (clubes sociales, clubes de tenis, instalaciones municipales, etc.) el beneficio económico y la captación de clientes tienen un valor secundario.

A nuestro entender, los resultados hallados también abren nuevas perspectivas tanto a nivel de aplicación práctica como de investigación. La existencia de dimensiones del trabajo directivo reactivas y proactivas supone la posibilidad de inclusión en programas de formación, evaluación de rendimientos, selección de personal, etc., no sólo de aquellos cometidos tradicionalmente asociados al desempeño de un rol, sino también la capacidad de anticipación, de búsqueda de oportunidades y de aparición de comportamientos extra-rol. Sin embargo, la utilidad de esta conceptualización dual del desempeño laboral debe ser valorada por futuras investigaciones al menos a dos niveles. Por una parte,

evaluando las relaciones entre la actuación de los gerentes en esas dimensiones reactivas-proactivas y otras variables resultados como el rendimiento económico, la satisfacción laboral y de los usuarios, el clima existente, etc. Por otra parte, se debe estudiar el posible efecto modulador del tamaño de las organizaciones. La mayoría de las pequeñas empresas —entre las que se incluyen las instalaciones deportivas utilizadas en este estudio—, cuentan con un gerente *generalista* que debe encargarse de la mayoría de las actividades de gestión en distintas áreas. Pudiera ocurrir que la inclusión de tareas proactivas fuera difícil de asumir por parte de este tipo de gerente, y supusiera un aumento de complejidad que llegara a ser contraproducente. Otros aspectos interesantes que deberían ser estudiados en el futuro estarían relacionados con las condiciones que favorecen la aparición de conductas proactivas y con la dinámica de su cambio. En el primer caso, es probable que en aquellas organizaciones que deben hacer frente a ambientes más turbulentos sea más generalizada la aparición de conductas proactivas. En el segundo caso, sería conveniente estudiar, mediante diseños longitudinales, si existen patrones de evolución en las organizaciones en cuanto a la aparición y desarrollo de conductas reactivas y proactivas.

Finalmente, queremos destacar dos limitaciones importantes de este estudio. En primer lugar, hemos medido percepciones, es decir, se ha analizado el puesto de trabajo a través de la información ofrecida por los mismos gerentes. Estos, en sus contestaciones, pueden verse influidos por factores como la deseabilidad social y el grado de auto-exigencia profesional que poseen, entre otros. En segundo lugar, la mayoría de los factores hallados poseen un nivel de consistencia interna satisfactorio. Sin embargo, hay dos («balances y memorias» y «relaciones laborales») que tienen un valor en el coeficiente de alpha de Cronbach (0.45) que no llega a ser lo suficientemente adecuado.

REFERENCIAS

- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 10-31.
- Basu, R. & Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- Belasen, A.T., Benke, M., DiPadova, L.N. & Fortunato M.V. (1996). Downsizing and the hypereffective manager: The shifting importance of managerial roles during organizational transformation. *Human Resource Management*, 35, 87-117.
- Bell, D. (1973). *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Madrid: Alianza Editorial.
- Brassie, P.S. (1989). Guidelines for programs preparing undergraduate and graduate students for careers in sport management. *Journal of Sport Management*, 3, 158-164.
- Burriel, J.C. (1991). Perspectivas en el diseño de las políticas deportivas municipales. En *Políticas Deportivas e Investigación social* (Congreso Constituyente de la AEISAD) (pp. 67-96). Pamplona, 19-21 abril.
- Cheelladurai, P. (1985). *Sport management: Macro perspectives*. London: Sports Dynamics.
- Cuskelly, G. & Auld, Ch.J. (1991). Perceived importance of selected job responsibilities of sport and recreation managers: An Australian perspective. *Journal of Sport Management*, 5, 34-46.
- DeSensi, J.T. & Koehler, L.S. (1989). Sport and fitness management: Opportunities for women. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 60, 55-57.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fielding, L.W., Pitts, B.G. & Miller, L.K. (1991). Defining quality: Should educators in Sport Management programs be concerned about accreditation? *Journal of Sport Management*, 5, 1-17.

- Gael, S. (1988). *The job analysis handbook for business, industry and government*. New York: Wiley.
- García Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte*. Alianza, Consejo Superior de Deportes.
- García Ferrando, M. (1992). El desarrollo del deporte contemporáneo y la teoría de la sociedad postindustrial. En Moya, C. (Comp.), *Escritos de Teoría Sociológica en homenaje a Luis Rodríguez Zúñiga*. (pp. 334-348). Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Gil, F. y García-Sáiz, M. (1993). *Habilidades de dirección en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Gil, F., García Sáiz, M. y Rodríguez Mazo, F. (1995). *Eficacia de un programa de entrenamiento en habilidades de dirección aplicado a la formación de futuros directivos*. Trabajo presentado en las II Jornadas sobre Liderazgo en las Organizaciones. Madrid, 20 de octubre de 1995.
- Gisbert, A. (1995). El debate de la gestión. ¿El final o el principio de una nueva etapa? *Dirección Deportiva*, 63, 4-5.
- Hatfield, B., Wrenn, J. & Bretting, M. (1987). Comparison of job responsibilities of intercollegiate athletic directors and professional general managers. *Journal of Sport Management*, 1, 129-145.
- Jamieson, L.M. (1987). Competency-based approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, 1, 48-56.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kjeldsel, E.K.M. (1990). Sport management careers: A descriptive analysis. *Journal of Sport Management*, 4, 121-132.
- Lambrech, K.W. (1986). *An analysis of the competencies of athletic club managers*. Doctoral Thesis (Ann Arbor, MI: Dissertation Information Service), Oregon State University.
- Lawler, E.E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- Lopiano, D.A. (1984). How to pursue a sport management career. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 55, 15-19.
- Martínez-Tur, V. (1995). *Aspectos psicosociales del uso y gestión de instalaciones deportivas. Un análisis diferencial en función de la propiedad*. Tesis de licenciatura. Universitat de València.
- Morgan, T.C. & Palmer, G. (1997). A two-good theory of foreign policy: An application to dispute initiation and reciprocation. *International Interactions*, 22, 225-244.
- Palm, J. (1991). Sport for all as a challenge of sport organizations in the 1990s. En P. Oja & R. Telama (Eds.), *Sport for all* (Actas del Congreso Mundial de Deporte para Todos, Tempere, Finlandia, 3-7 de junio de 1990), (pp. 509-515). Amsterdam, NY, Oxford: Elsevier Science Publishers.
- Parks, J.B. & Zanger, B.K. (1990). Definition and direction. En Parks, J.B. & Zanger, B.K. (Eds.), *Sport and Fitness Management. Career Strategies and Professional Content* (pp. 1-13). Champaign, Illinois: Human Kinetics Books.
- Peiró, J.M. (1983-1984). *Psicología de la organización*. UNED, Madrid.
- Peiró, J.M. (1987). *Estudio psicosocial de la demanda y uso de instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana*. (Vols. I y II). Informe realizado para la Conselleria de Cultura, Educació i Ciència. Generalitat Valenciana.
- Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Peran, M. & Kandola, R. (1988). *Job analysis: A practical guide for managers*. Institute of Personnel Management, London.
- Puig, N. (1994). Tendencias del espacio deportivo contemporáneo. *Apunts*, 37, 42-48.
- Quain, R.J. & Parks, J.B. (1986). Sport management survey: Employment perspectives. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 57, 18-21.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. (1990). *Becoming a master manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Ramos, J. (1991). *Gestión de instalaciones deportivas y actitudes y conductas de sus usuarios*. Tesis de Licenciatura. Universitat de València.
- Ramos, J. (1993). *Gestión de instalaciones deportivas: análisis del rol del gerente*. Tesis Doctoral. Universitat de València.
- Ramos, J., Gracia, F. y Peiró, J.M. (1996). Actividad laboral y desempeño. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Dirs.), *Tratado de psicología del trabajo (I): la actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Slack, T. (1991). Sport management: Some thoughts on future directions. *Journal of Sport Management*, 5, 95-99.
- Sparrow, P.R. (1994). The psychology of strategic management: Emerging themes of diversity and cognition. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 147-182.
- Tordera, N. (1996). *Análisis de les funcions directives en instal·lacions esportives*. Tesis de Licenciatura. Universitat de València.
- Torkildsen, G. (1992). *Leisure and recreation management*. London: E & FN SPON.

Toulson, P. & Smith, M. (1994). The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. *Public Personnel Management*, 23, 453-468.

ANEXO

CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

En la gestión de las instalaciones deportivas hemos distinguido una serie de áreas diferenciadas, que pretenden agrupar en unos pocos apartados todos aquellos aspectos de la gestión que deben realizarse en una organización como la suya. Para conocer con detalle cómo es la gestión que se realiza en su organización, hemos considerado las siguientes áreas temáticas:

- 1.1 Gestión económico-administrativa.
- 1.2 Gestión de personal.
- 1.3 Mantenimiento.
- 1.4 Oferta, explotación y rendimiento.
- 1.5 Marketing y Promoción.

En cada una de estas áreas se presentan una serie de aspectos relacionados con su gestión. En relación con cada uno de estos aspectos, indique la frecuencia con que suceden los citados eventos en su organización, según la siguiente escala:

0. No se realizan.
1. Con frecuencia mucho menor de lo necesario.
2. Con frecuencia algo menor de lo necesario.
3. Con la frecuencia necesaria, más o menos.
4. Con frecuencia algo mayor de lo necesario.
5. Con frecuencia mucho mayor de lo necesario.

1.1 GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA

En este apartado, se presentan una serie de aspectos relacionados con la gestión económica y administrativa de su organización.

<i>Frecuencia de realización</i>	<i>Media</i>	<i>SD</i>
1. Elaboración del presupuesto ordinario.	2.68	0.87
2. Elaboración de presupuestos extraordinarios.	2.07	1.27
3. Seguimiento o control del presupuesto.	2.83	0.93
4. Balance e inventarios.	2.60	0.91
5. Elaboración de memorias económicas.	2.42	1.16
6. Control de nóminas y seguridad social.	2.63	1.17
7. Gestión de los cobros (regulares y/o morosos).	2.56	1.14
8. Elaboración de un plan de inversiones.	2.25	1.24
9. Control y seguimiento del plan de inversiones.	2.15	1.24
10. Seguimiento fiscal (IVA, IRPF, impuesto de sociedades...).	2.37	1.30
11. Seguimiento de la eficacia administrativa.	2.60	1.03
12. Actividades de captación de recursos económicos extraordinarios.	1.82	1.45
13. Control de la financiación.	2.56	1.08

1.2 GESTIÓN DE PERSONAL

En este apartado, se enumeran una serie de funciones y actividades relacionadas con el personal de su organización. Con respecto a ellas, nos gustaría que...

<i>Frecuencia de realización</i>	<i>Media</i>	<i>SD</i>
1. Dimensionalización de la plantilla (plantilla suficiente y adecuada a las funciones que debe cumplir).	2.45	0.92
2. Planes o programas de capacitación y formación del personal.	1.61	1.22
3. Procedimientos técnicos de selección y contratación de personal.	1.83	1.34
4. Procedimientos de asignación de personas a puestos.	2.14	1.23
5. Descripción de los puestos de trabajo.	2.29	1.19
6. Planes y programas de compensaciones básicas: salario...	2.20	1.25
7. Planes de compensaciones complementarias: prestaciones, incentivos,...	1.85	1.40
8. Planificación temporal del trabajo: horario, turnos...	2.94	0.67
9. Planificación del desarrollo de la carrera: promociones,...	1.11	1.38
10. Procedimientos para tratar las relaciones laborales, los conflictos y la negociación de convenios	2.17	1.35
11. Canales establecidos para la comunicación personal con directivos.	2.80	0.94
12. Normativa prevista para sanciones.	1.42	1.43
13. Canales planificados de expresión de quejas.	2.31	1.26

1.3 GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES

A continuación se enumeran una serie de funciones y actividades relacionadas con el mantenimiento de las instalaciones de su organización. Con respecto a ellas, nos gustaría que indicase:

<i>Frecuencia de realización</i>	<i>Media</i>	<i>SD</i>
1. Ampliación de las instalaciones.	1.85	1.21
2. Construcción de nuevas pistas y servicios.	1.89	1.22
3. Cuidado y mantenimiento de pistas y/o servicios.	2.65	0.84
4. Renovación del material deportivo.	2.78	0.74
5. Remozado de las instalaciones (pintura...).	2.71	0.72
6. Distribución de las actividades entre el personal de mantenimiento.	2.79	0.86
7. Seguimiento y control del estado de las instalaciones.	2.85	0.70
8. Planificación de las actividades de mantenimiento.	2.68	0.75
9. Control y supervisión de las intervenciones de mantenimiento.	2.79	0.69

1.4 ÁREA DE LA OFERTA Y LA EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

A continuación se enumeran una serie de funciones y actividades relacionadas con la oferta deportiva de su instalación y con la explotación que se realiza de las instalaciones. Con respecto a ellas, nos gustaría que indicase:

<i>Frecuencia de realización</i>	<i>Media</i>	<i>SD</i>
1. Actividades planificadas de formación deportiva.	2.58	0.91
2. Organización de campeonatos y torneos regulares.	2.53	1.17
3. Organización de acontecimientos deportivos eventuales	2.57	1.00
4. Presencia de monitores y entrenadores.	2.90	0.71
5. Actividades de planificación, regulación y coordinación del uso de instalaciones deportivas.	2.83	0.69
6. Acuerdos de utilización con colectivos de usuarios o convenios de utilización en grupo.	2.26	1.29
7. Cesión de instalaciones a clubes, asociaciones o colectivos de usuarios.	2.19	1.48
8. Concertación con instituciones públicas sobre prestación de determinados servicios y actividades.	2.07	1.36

1.5 MARKETING Y PROMOCIÓN

A continuación se enumeran una serie de funciones y actividades relacionadas con la promoción y el estudio de la demanda realizada en su organización. Con respecto a ellas, nos gustaría que indicase:

<i>Frecuencia de realización</i>	<i>Media</i>	<i>SD</i>
1. Seguimiento de la utilización de las instalaciones y servicios.	2.63	0.85
2. Estudio de las necesidades y demandas de los usuarios.	2.46	0.98
3. Estudio de la oferta ofrecida por otras instalaciones.	1.88	1.32
4. Estudio del funcionamiento de otras instalaciones.	2.07	1.18
5. Difusión a través de medios de comunicación (radio, prensa, TV...).	1.88	1.17
6. Difusión a través de otros medios (mailing, carteles, vallas...).	2.03	1.23
7. Seguimiento de las posibilidades del mercado para ampliar la oferta.	1.85	1.24
8. Acuerdos con colectivos de usuarios y asociaciones para fomentar el uso.	2.03	1.27
9. Realización de acontecimientos deportivos con fines promocionales.	2.07	1.15
10. Actividades de búsqueda y captación de nuevos usuarios.	1.86	1.34
11. Evaluación de las discrepancias entre las características de la oferta y las necesidades de la demanda	1.79	1.29

