

# ESTUDIO NACIONAL del Perfil del/la Gestor/a Deportivo/a en España

Junio 2023



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



  
Consejo  
Superior  
de Deportes

  
FAGDE

  
www.valgo.es

© 2023 FAGDE – Consejo Superior de Deportes.

[www.fagde.org](http://www.fagde.org)

[www.csd.gob.es](http://www.csd.gob.es)

### **Equipo de Investigación y autores/as:**

Investigadores Principales:

Manel Valcarce-Torrente.

Jerónimo García-Fernández.

Investigadores/as:

Virginia Serrano-Gómez, Pablo Gálvez-Ruiz, Moisés Grimaldi-Puyana y Antonio Muñoz-Llerena.

**Cómo citar:** Valcarce-Torrente, M., García-Fernández, J., Serrano-Gómez, V., Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., y Muñoz-Llerena, A. (2023). *Estudio Nacional del perfil del/la gestor/a deportivo/a en España*. Madrid: FAGDE-CSD.

*NOTA: En todo el texto se utilizará el masculino genérico, sin que con ello se pretenda hacer ninguna distinción de género, respetando la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo de 2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, específica en el Título II, Capítulo I, artículo 14.*

*Este documento ha sido diseñado usando imágenes de Freepik.*

# PRESENTACIÓN

## Una radiografía de una nueva profesión.

En las últimas cuatro décadas el deporte español ha experimentado un desarrollo espectacular, tanto en los resultados deportivos internacionales, como en la práctica deportiva y en la importancia que la sociedad le concede a esta actividad social y cultural. Hoy en día, más de 20 millones de personas en España practican deporte de una manera regular y habitual.

Paralelamente, en esas cuatro décadas, han surgido nuevas profesiones en el ámbito del deporte y, entre ellas, los y las profesionales de la gestión deportiva: *aquellas personas que conectan y coordinan la aplicación de los recursos personales, materiales, económicos y tecnológicos que hacen posible la práctica y la actividad deportiva de esos millones de personas*; son los **“facilitadores” que hacen que funcionen nuestras entidades**, centros e instalaciones deportivas, las oficinas públicas de promoción deportiva, los eventos deportivos, las empresas de servicios y quienes investigan y forman a estos responsables. Desde hace menos tiempo – veinticinco años- esos profesionales se han venido asociando, en el ámbito autonómico primero y en el estatal después, para intercambiar experiencias, información y mejorar la calidad de su desempeño profesional. Eso es lo que justifica la existencia de FAGDE y de las asociaciones que la conforman.

Pero nos faltaba profundizar en el perfil de estas personas, conocer quiénes somos y de dónde venimos, cual es nuestra formación, nuestras condiciones laborales, nuestras fortalezas y nuestras carencias y necesidades. Gracias al apoyo económico del Consejo Superior de Deportes se presenta este documento, que recoge un primer estudio sobre el “perfil del profesional de la gestión del deporte en España”

Perfil efectuado tanto desde un aspecto cuantitativo -con casi un millar de cuestionarios recibidos y analizados- como desde un punto de vista cualitativo, a través de grupos focales especializados.

Un primer estudio de ámbito estatal -al que, sin duda, seguirán otros en el futuro, que abordarán aspectos más específicos y precisos- pero que ya traslada unas conclusiones muy interesantes tanto para las propias asociaciones autonómicas de gestores y para FAGDE, como para las entidades públicas que lideran las políticas deportivas, para las entidades empleadoras y para las entidades responsables de la formación de los profesionales. **Una primera radiografía de una nueva profesión.**



**FERNANDO PARÍS ROCHE**

Presidente FAGDE



# PRÓLOGO

La componente humanística en el éxito de la gestión es un aspecto que, históricamente, no ha merecido la atención que se merece. El trabajo encargado por FAGDE a los profesores Valcarce-Torrente y García-Fernández persigue saldar esta deuda y el resultado merece el esfuerzo llevado a cabo por todos ellos. Determinar las características que debe reunir la persona responsable de la gestión de una entidad deportiva y las competencias que conviene que maneje con la soltura adecuada para lograr los objetivos propuestos son dos, de entre los muchos elementos, que pueden ayudar a perfilar la carrera profesional de las candidaturas a ejercer el rol gerencial en el sector deportivo. El resultado del Estudio sobre el Perfil del Gestor/a Deportivo/a en España sirve como referente para esclarecer muchas de las preguntas que la profesionalización del deporte requiere de sus dirigentes en el constante proceso de la toma de decisiones.



**CARLES MURILLO FORT**

Presidente de la SEED

Agradezco la oportunidad de destacar la importancia y el interés que tiene este estudio sobre el perfil del gestor deportivo. Es un tema amplio y complejo debido a la diversidad de ámbitos que abarca, desde la gestión de clubes e instalaciones deportivas, pasando por diferentes instituciones, hasta todo tipo de gimnasios en sus diferentes modelos de gestión.

Al analizar el perfil del gestor deportivo, es crucial considerar las múltiples vías de acceso a nivel formativo a dichos puestos de trabajo. Tanto la formación como las competencias necesarias desempeñarán un papel crucial en el desarrollo de sus funciones. Además, serán claves las habilidades blandas o soft skills. No basta con conocer el sector y entender las necesidades del cliente, es esencial desarrollar habilidades como la escucha activa, la gestión emocional, la capacidad de liderar y trabajar en equipo, la empatía, etc. En resumen, el perfil del gestor deportivo es multifacético y requiere una combinación de formación específica, competencias técnicas y habilidades blandas.



**ADOLFO RUIZ**

Presidente de la FNEID



# PRÓLOGO

En un sector que madura y evoluciona a alta velocidad, como es el deportivo, el Gestor Deportivo, igualmente, ha tenido que evolucionar en una serie de competencias y habilidades que, las obligaciones legislativas y burocráticas, por un lado, y el mercado por otro, han puesto de relevancia. Pero también es cierto que cualquier gestor, ya sea del sector deportivo o de otro sector, ha de contar con una serie de competencias y habilidades que no han cambiado y no cambiarán: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, resiliencia, planificación, adaptación al cambio, etc. Son competencias genéricas en el ámbito de la gestión que, aquellos profesionales que vienen de alguna de las manifestaciones del sector deportivo suelen incorporar a su perfil y a sus habilidades, puesto que el deporte es y será una gran escuela de las llamadas “power skills” tan necesarias para gestionar con eficacia y eficiencia.



**JAVIER BLANCO RUBIO**

Presidente de AEESDAP

El gestor deportivo en el ámbito del Deporte Federado es una figura esencial en el ecosistema deportivo de nuestro país. Se encarga de gestionar y coordinar las actividades de las federaciones y su papel es fundamental para el correcto funcionamiento de las competiciones, el desarrollo de los deportistas y para la promoción de cada Deporte, no sólo a nivel nacional sino también internacional. Bajo su responsabilidad se organizan eventos deportivos, se establecen las normativas y reglamentos, se gestionan los recursos económicos y humanos, y se fomenta la participación de los deportistas. De este modo, su labor contribuye al crecimiento y fortalecimiento del Deporte en todas sus dimensiones, siendo un elemento clave para el éxito de las Federaciones Deportivas en España.

Desde ADESP estamos muy orgullosos de nuestros gestores federativos, trabajamos porque ganen en formación especializada en nuestro sector y nos preocupamos por acercarle propuestas de valor que ayuden a que el ecosistema del Deporte Federado siga creciendo con una perspectiva profesional, tal y como lo es ya la industria del Deporte en España.



**JOSÉ HIDALGO**

Presidente de ADESP

# ÍNDICE

1. Introducción.	9	5. Resultados generales.	40
2. Fundamentación Teórica.	13	5.1. Perfil y características.	42
2.1. Estructura y organización del deporte español.	16	5.2. Competencias.	78
2.2. El/la gestor/a deportivo/a.	19	5.3.1. Resultados cuantitativos.	79
2.3. Competencias del/la gestor/a deportivo/a.	22	5.3.2. Resultados cualitativos.	89
2.4. Satisfacción laboral del/la gestor/a deportivo/a.	25	5.3. Satisfacción laboral.	97
2.5. Motivaciones del/la gestor/a deportivo/a.	28	5.3.1. Resultados cuantitativos.	98
3. Objetivos.	31	5.3.2. Resultados cualitativos.	103
4. Contexto metodológico.	33	5.4. Motivaciones.	105
4.1. Muestra.	34	5.4.1. Resultados cuantitativos.	106
4.2. Instrumentos.	35	5.4.2. Resultados cualitativos.	109
4.3. Recogida de información.	37	6. Principales conclusiones.	113
4.4. Análisis de datos.	38	7. Implicaciones prácticas.	127
		8. Bibliografía.	137
		9. Anexos.	142

# 1. INTRODUCCIÓN



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes



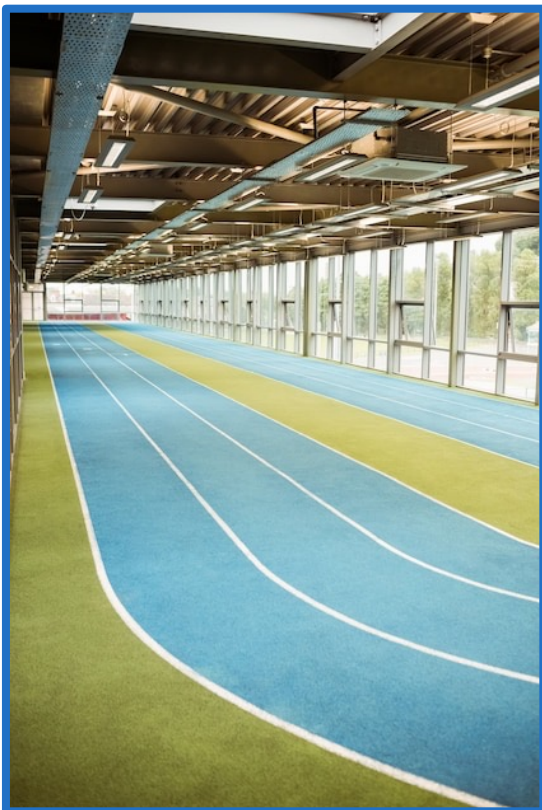


# 1. INTRODUCCIÓN

La Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte, define el deporte como “todo tipo de actividades físicas que, mediante la participación organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones en todos los niveles”. A su vez, afirma que “la industria del deporte y el ejercicio físico tiene un impacto directo y de gran relevancia en la economía española y en la generación de empleo”. En particular y vinculado a la generación y mercado laboral, se encuentran las personas que desarrollan profesionalmente la gestión deportiva.

La gestión deportiva en su dinámica y concepción global presenta al gerente o gestor deportivo como la figura relevante en su contexto profesional, hecho que ha despertado un gran interés en investigar los aspectos relevantes relacionados con los perfiles, niveles, habilidades, conocimientos y atributos requeridos en este ámbito de actuación. Autores como Teixeira et al. (2022) o Cunningham et al. (2021) afirman que el desarrollo de la gestión del deporte y por tanto de las personas que lo gestionan, está todavía en una fase embrionaria de conocimiento y por tanto se incita a su investigación.





Sobre la base de las consideraciones anteriores, se encuentran diversos trabajos como el presentado por Çiftçi y Mirzeoğlu (2014), quienes presentan un estudio donde clasifican las funciones del gestor deportivo desde su rol, mientras que Colak et al. (2018) se enfocan en sus niveles de habilidades de comunicación de los directivos de clubes deportivos.

Por su parte Burgos (2022), plantea el conocimiento del perfil personal, formativo y laboral de los gestores deportivos de centros privados de Andalucía.

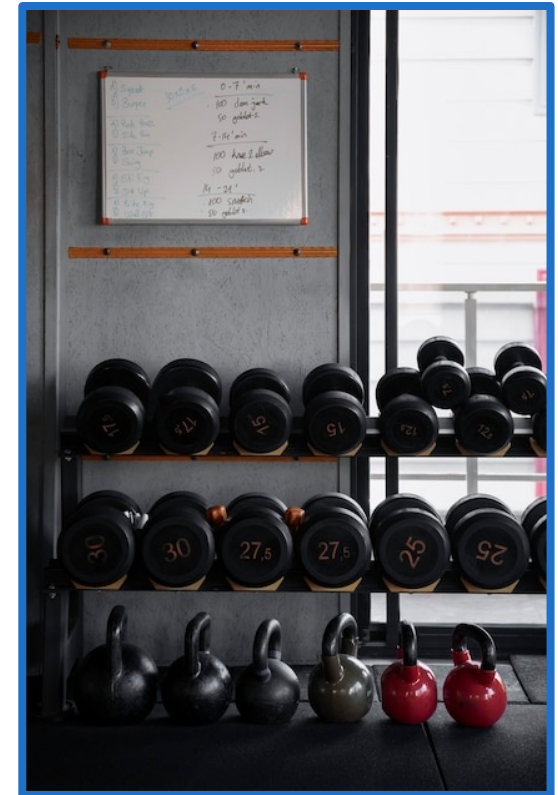
De Schepper et al. (2021), en su estudio, incide en la reflexión crítica como habilidad de empleabilidad en la gestión del deporte, y en una investigación más reciente, Santos et al. (2022) analizan el perfil de los directores deportivos, destacando componentes holísticos como sus competencias, entre las que se mencionan “liderazgo, integridad, conocimiento específico, asignación de recursos, delegación de autoridad, motivación de los empleados y pensamiento innovador para cumplir con las responsabilidades más importantes y que requieren más tiempo, como planificación, organización, coordinación, evaluación o información”.

Sin embargo, los trabajos realizados en estos últimos años se enfocan en la presentación de comparativas o resultados aislados que se quedan lejos de conectar la estructura, los componentes o niveles de actuación, para lograr satisfacer una visión de desempeño integral, holístico y de idoneidad, sin llegar a considerar competencias estructuradas en las áreas de actuación, según sean los ámbitos de intervención de la gestión del deporte.

A su vez, cabe destacar que la creciente apertura en los últimos años de programas educativos y universitarios de grados y posgrados con especialización en gestión deportiva, requieren determinar competencias profesionales y específicas de forma estructurada.

Este hecho influye en una mayor demanda del número de estudios e investigaciones que permitan generar un mayor conocimiento para con ello, fundamentar la necesidad de perfiles profesionales, así como identificar las competencias que se requieren tanto en el desempeño laboral como para desarrollar los procesos de enseñanza aprendizaje.

Su conocimiento es por tanto vital para el conocimiento de estos profesionales y para poder integrar las necesidades del mercado laboral en los planes de estudio de títulos oficiales y no oficiales.





## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes



## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA



Actualmente el deporte ha cambiado de manera sustancial en su forma (aspectos teóricos, gerenciales, económicos, entre otros), organización y estructura.

El sector deportivo ha crecido sustancialmente atribuido a los cambios acaecidos en los productos deportivos, equipamiento, turismo y deporte, marketing deportivo, ocio y recreación deportiva, deporte de alto nivel, industria del fitness o el segmento de los eventos deportivos. El resultado de este crecimiento y por tanto del tamaño de la industria del deporte ha abierto nuevas posibilidades y oportunidades de profesionalización en el deporte, entre las que se destaca la gestión deportiva.

De la misma forma, Méndez (2015) hace referencia a que los cambios producidos en las últimas décadas en el entorno de las estructuras deportivas, sobre todo en los países desarrollados, hace que se planteen nuevos paradigmas y enfoques a la hora de analizar la figura del directivo deportivo anclado en un planteamiento funcional de la administración científica.

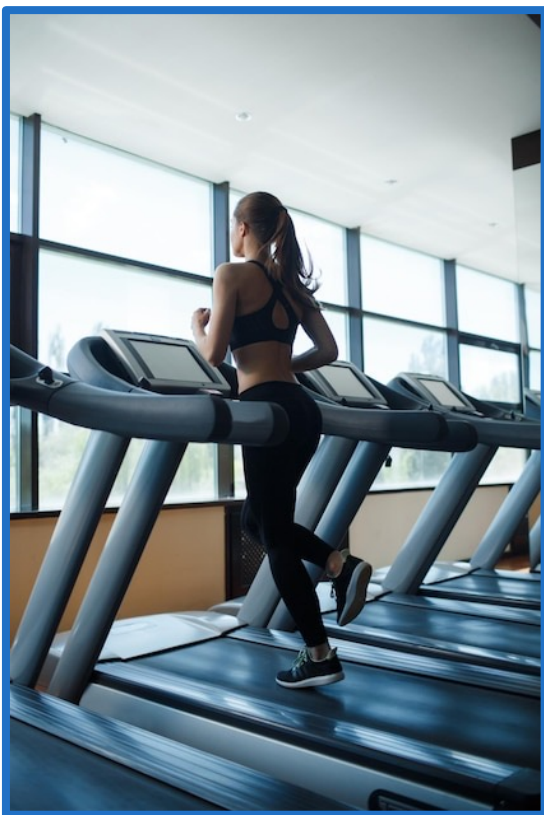
En el entorno deportivo del siglo XXI se exigen profesionales con una mayor formación, con una perspectiva más global sobre la dirección y gestión de una entidad, así como el desarrollo de una capacidad de adaptación y visión estratégica mayor acorde con las circunstancias contextuales actuales y futuras. En este sentido, Chelladurai (2001) afirmaba que la madurez de una profesión podría estar vinculada por la existencia y crecimiento de asociaciones profesionales que agrupen a profesionales, académicos y practicantes para generar e intercambiar ideas.

En particular, la gestión del deporte ha crecido en asociaciones y entidades profesionales entre las que destaca a nivel mundial la Asociación Mundial de Gestión Deportiva, World Association for Sport Management (WASM) que aglutina las principales asociaciones continentales y donde se encuentra la Asociación Europea del Gestión del Deporte, European Association for Sport Management (EASM).

Por su parte en España, existen diferentes entidades asociativas que promueven y defienden la gestión y la economía del deporte como la Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España (FAGDE) con sus trece asociaciones regionales, la Sociedad Española de Economía del Deporte (SEED), la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID) o la Asociación Española de Empresarios de Servicios Deportivos a las Administraciones Públicas (AEESDAP).

Según D'Amico et al. (2022), existen varios indicios que podrían explicar el actual periodo de crecimiento y oportunidad en la profesionalización de la gestión del deporte. En primer lugar, por un incremento exponencial a nivel mundial de los programas formativos en gestión del deporte, especialmente en Estados Unidos, Canadá y Europa.





En segundo lugar, por la existencia de organizaciones profesionales vinculadas en todas las regiones del mundo. En tercer lugar, por el aumento y consolidación de revistas académicas y profesionales. Y finalmente, por el impacto económico de la industria del deporte y que debe ser gestionado correctamente para obtener una sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones deportivas.

Por todo ello, es vital que los gestores y directivos inmersos en la industria del deporte posean competencias y habilidades para planificar, dirigir, coordinar y controlar los procesos de las organizaciones deportivas sobre bases cualificadas e integrales. El perfil y la formación en habilidades técnicas, blandas y habilidades interpersonales son elementos esenciales para el ejercicio del liderazgo y la gestión integral de los gestores deportivos. Su objetivo principal es cumplir con las diversas demandas del ámbito deportivo a nivel local, regional, nacional e internacional.

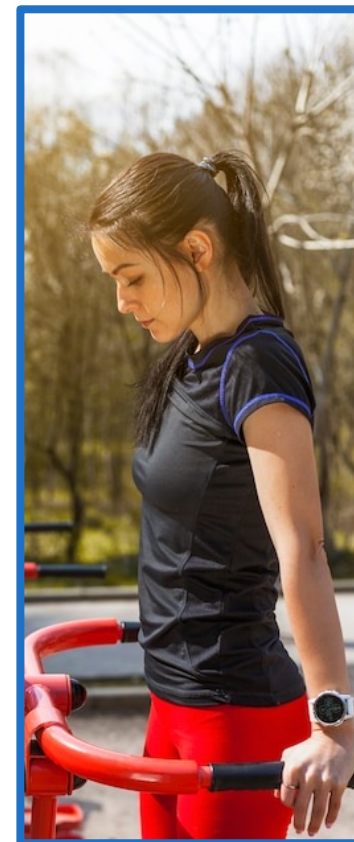
Considerando todo lo expuesto, es fundamental contar con un conocimiento profundo sobre quiénes son, qué hacen, cómo lo hacen y cómo desarrollan su labor los profesionales dedicados a la gestión deportiva en España. Esta comprensión resulta crucial para potenciar tanto los elementos estructurales como los operativos de la gestión deportiva.

## 2.1. Estructura y organización del deporte español.

El sistema deportivo español ha sido un modelo en el que se han fijado diferentes países del mundo y cuya estructura es similar (con sus diferencias) a otros países como Portugal (García-Fernández et al, 2022). La Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte establece que “el deporte está considerado como palanca generadora de industria y riqueza a través de múltiples actividades y agentes que constituyen el denominado ecosistema deportivo a través del deporte profesional, de la prestación de servicios deportivos y de las nuevas industrias del deporte que incorporan el desarrollo tecnológico y la innovación”. Dicho ecosistema se caracteriza por su estructura dual, abarcando tanto el ámbito público como el privado.

España cuenta con una amplia red de instituciones y organismos públicos encargados de promover y regular el deporte a nivel nacional, autonómico y local. Estos organismos se dedican a la planificación, financiación, desarrollo y supervisión de actividades deportivas.

Por otro lado, el sector privado desempeña un papel significativo, con clubes, federaciones, empresas y organizaciones deportivas que contribuyen al crecimiento y la excelencia en diferentes disciplinas. La combinación de ambos sectores resulta en un sistema deportivo dinámico y diverso, que fomenta la participación, la competencia y el logro de resultados destacados a nivel nacional e internacional.



## 2.1. Estructura y organización del deporte español.

Según datos del Anuario de Estadísticas Deportivas 2023, el sistema deportivo español abarcó en el año 2022 un mercado laboral de 235,4 mil personas, un 1,2% del empleo total en España en el mismo periodo.

Para comprender de forma general, en el ámbito público, el deporte en España se estructura en diferentes niveles, desde el nacional hasta el local, con una serie de instituciones y organismos encargados de su regulación y promoción. A nivel nacional, el Consejo Superior de Deportes (CSD) es el principal organismo gubernamental responsable de la coordinación y el desarrollo del deporte en España. E

El CSD se encarga de establecer políticas deportivas, promover la igualdad de oportunidades, supervisar las federaciones deportivas nacionales y apoyar el deporte de alto rendimiento. A nivel autonómico, existen las Consejerías o Departamentos de Deportes, que varían según la estructura administrativa de cada comunidad autónoma. Estas entidades tienen competencias para regular y fomentar el deporte a nivel regional, estableciendo programas, infraestructuras y políticas específicas. A nivel local, los ayuntamientos desempeñan un papel importante en la promoción y el desarrollo del deporte. A través de las Concejalías o Departamentos de Deportes municipales, se gestionan instalaciones deportivas, se organizan eventos y se promueve la participación ciudadana en actividades deportivas.





## 2.1. Estructura y organización del deporte español.

Por su parte en el ámbito privado, el deporte en España se estructura a través de diferentes entidades y organizaciones que desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y la gestión de actividades deportivas. Las federaciones deportivas son entidades privadas reconocidas oficialmente que agrupan y regulan las diferentes disciplinas deportivas. Estas federaciones se encargan de establecer las normativas, organizar competiciones, promover la participación y representar a España en eventos internacionales. Cada federación tiene autonomía para gestionar su deporte específico y cuenta con clubes asociados que compiten a nivel nacional e internacional. Los clubes deportivos constituyen una parte fundamental del ámbito privado del deporte en España. Estos clubes, ya sean profesionales o amateurs, brindan oportunidades de participación y entrenamiento en diversas disciplinas deportivas.

Los clubes deportivos suelen estar afiliados a las federaciones correspondientes y compiten en ligas y campeonatos a nivel local, regional o nacional. Finalmente, las empresas deportivas también desempeñan un papel relevante en la estructura deportiva privada en España. Estas empresas se dedican a la organización de eventos deportivos, la gestión de instalaciones deportivas, la comercialización de productos y servicios relacionados con el deporte, el patrocinio de equipos y deportistas, la consultoría deportiva, entre otras actividades. Su participación y apoyo contribuyen al desarrollo y la viabilidad económica del deporte en España.



## 2.2. El/la gestor/a del deporte.



Para comenzar, se necesita conceptualizar el término gestión deportiva que está basada en la aplicación y el estudio de los principios teóricos de la gestión, adaptados específicamente a las particularidades del sector deportivo (Lis y Tomanek, 2020). Chelladurai (1985) definió la gestión del deporte como la gestión de aquellas organizaciones que su rango de acción es el deporte y la actividad física. Más tarde Pitts y Stotlar (2007) la ampliaron definiéndola como el estudio y prácticas de todas las personas, actividades, negocios y organizaciones involucradas en la producción, promoción, proveedores y organizaciones de cualquier producto que sea deporte, fitness o actividades relacionadas con la recreación.

Recientemente D´Amico et al. (2022), en un intento por abarcar este término tan complejo, la conceptualizaron como un campo profesional sumamente amplio que necesita formación para tener la capacidad de realizar programas, planificar, gestionar recursos, proyectar desarrollo, establecer relaciones locales, nacionales e internacionales, entre otros aspectos. En particular, los autores señalaban que este campo demanda una formación específica en el uso de instalaciones y materiales para el deporte y la actividad física en los clubes para el esparcimiento, la salud y el fitness; organización y programación de actividades en ligas deportivas; direcciones y orientaciones en materia de recreación y actividad física; organización de competencias y promoción de la excelencia deportiva; regular asuntos del deporte a nivel micro o macro; y el deporte profesional, entre otras.

## 2.2. El/la gestor/a del deporte.



Si bien estas conceptualizaciones realizan un esfuerzo por reunir todo aquello vinculado con este término, Blanco-Pereira y Gambau (2006) lo resumen como el *proceso temporal de acciones y tareas realizadas con personas y recursos, para alcanzar las metas establecidas por cada una de las organizaciones que conforman la estructura del sistema deportivo*. Para su desempeño, Blanco-Pereira (2023) afirma que la gestión deportiva está condicionada por la naturaleza jurídica de la organización deportiva y por la actividad que realiza. Por ello, se podría adaptar a tres sectores: gestión deportiva pública; gestión deportiva empresarial; y, gestión deportiva asociativa.

Identificado el concepto de gestión deportiva, a continuación, se debe proceder a comprender y definir los roles y el concepto de las personas que desempeñan dichas tareas. No obstante, autores como Sesinando et al. (2022) avisan sobre la complejidad en la definición de los gestores deportivos debido a la falta de consenso entre las tareas que se desarrollan, el tipo de organización deportiva en la que desarrollan su actividad profesional, y por las diferencias en las competencias necesarias para realizar las tareas. Aun así, Teodora (2020) lo define como la *persona designada para liderar una entidad económica, cumpliendo total o parcialmente las funciones de organizar la actividad, coordinar y capacitar al personal, y controlar los objetivos propuestos por la organización deportiva*. De hecho, los gestores deportivos tienen la responsabilidad de abordar diversos problemas éticos relacionados con el deporte.

## 2.2. El/la gestor/a del deporte.



Estos problemas incluyen el mantenimiento de la profesionalización, la promoción de la equidad, la gestión del riesgo legal, la resolución de problemas de personal, la administración de la propiedad del equipo, el cumplimiento de las responsabilidades de las franquicias de equipos profesionales o la promoción de la justicia social en todos los niveles del deporte (Emery, 2011). Recientemente como explican Burgos et al. (2023) y recogido en el III Convenio Colectivo de Instalaciones Deportivas y Gimnasios (BOE, 2014), *los gestores deportivos son aquellos que ejercen funciones que suponen la realización de tareas complejas y heterogéneas, que implican el más alto nivel de competencia profesional, y que consisten en dirigir y coordinar las diversas actividades propias del desarrollo de la empresa*. Elaboran la política de organización, los planteamientos generales de la utilización eficaz de los recursos humanos y de los aspectos materiales en organizaciones deportivas.

Si bien estas definiciones ayudan a entender el concepto, Blanco-Pereira (2023) afirma en relación al desempeño directivo, que la gestión del deporte se proyecta en dirección y organización de actividades o eventos deportivos; dirección de instalaciones y equipamientos deportivos; dirección de organizaciones o entidades deportivas; y técnico deportivo de las administraciones públicas, o gestión del deporte. En concreto en la orientación profesional de la dirección vinculada a la gestión deportiva, Gambau (2017) propone tres niveles de ocupaciones profesionales: Nivel 1, dirección y gerencia; Nivel 2, dirección técnico deportiva; y Nivel 3, la coordinación, donde se podría añadir un Nivel 4 como Técnico de gestión.



## 2.3. Competencias del/la gestor/a del deporte.

En el sector del deporte, la figura del gestor deportivo juega un papel fundamental en el éxito y la eficiente gestión de organizaciones, clubes, consultorías, eventos deportivos, centros de fitness e instalaciones deportivas. Este profesional posee un conjunto de competencias y habilidades que le permiten enfrentar los desafíos y exigencias propias de este entorno dinámico y competitivo.

Los estudios de competencias, cuyo objetivo es determinar los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo, han sido una de las principales áreas de investigación en la gestión del deporte y ha recibido un importante interés en publicaciones recientes. Este hecho se puede comprobar en estudios en el ámbito internacional (Santos et al., 2022) como a nivel nacional (Burgos et al., 2023; González-Naveros et al., 2020). El gestor deportivo, como líder y estratega, debe contar con sólidos conocimientos deportivos, comprendiendo las reglas y normativas de diferentes disciplinas, así como estar al tanto de las tendencias y novedades del ámbito deportivo. Además, posee habilidades en la gestión organizativa, siendo capaz de planificar, organizar y gestionar recursos de manera efectiva, garantizando un flujo de trabajo fluido y eficiente. La capacidad de liderazgo es otra competencia fundamental del gestor deportivo, ya que debe ser capaz de motivar y dirigir a su equipo de trabajo, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos planteados.

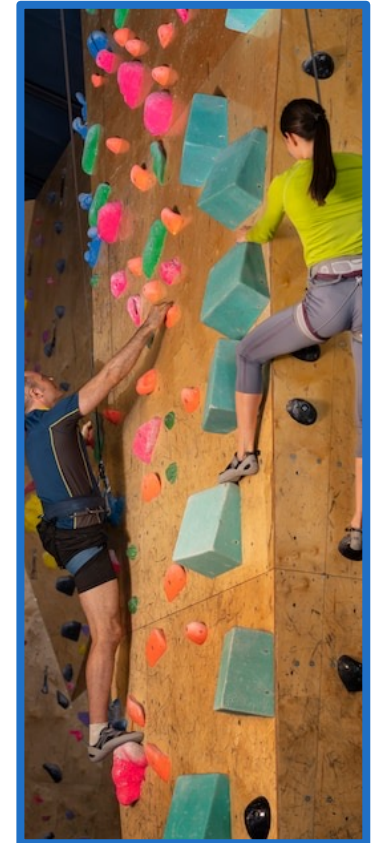


## 2.3. Competencias del/la gestor/a del deporte.

Asimismo, debe poseer habilidades de comunicación efectiva, resolución de conflictos y toma de decisiones, aspectos cruciales en un entorno deportivo dinámico y competitivo. Vidal-Vilaplana et al. (2023) afirman que el gestor deportivo debe poseer ciertas cualidades personales que incluyen: capacidad de liderazgo, habilidad diplomática, flexibilidad, personalidad, capacidad para delegar tareas, habilidades comunicativas, dinamismo, creatividad, capacidad de autocrítica, lealtad, capacidad de previsión y habilidad para hacerse respetar. A su vez, el gestor deportivo también debe tener conocimientos en marketing y comunicación, siendo capaz de desarrollar estrategias de promoción y captación de recursos para atraer patrocinadores, aficionados y participantes.

Además, la gestión financiera es clave para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de las organizaciones deportivas, por lo que el gestor debe contar con habilidades en la elaboración de presupuestos, gestión de recursos económicos y búsqueda de financiamiento.

Autores como Teixeira (2019) y López-Carril et al. (2019) afirman que las competencias del gestor deportivo, por tanto, están relacionadas con la organización y planificación de actividades deportivas, independientemente del contexto, y pueden estar dirigidas a diferentes públicos objetivos.



## 2.3. Competencias del/la gestor/a del deporte.

En este sentido, incluyen la planificación y la organización, la dirección y el control, optimización y desarrollo del deporte, y todo ello en un contexto deportivo de la competición, el ocio, la salud, los bienes y/o los servicios. A su vez, las competencias específicas son fundamentales para los gestores deportivos, debido a la importancia y el nivel de responsabilidad que conlleva su rol. Estas competencias abarcan desde la planificación y el logro de objetivos de la organización, hasta la gestión de usuarios, aspectos económicos y financieros, motivación del talento humano, generación de compromiso y productividad, estrategias de marketing para posicionar la marca, aplicación de tecnologías de la información basadas en la digitalización y gestión de datos, entre otros aspectos. Así, Gallardo y García-Unanue (2020) afirmaban que la transformación digital es uno de los pilares fundamentales de la evolución en todos los sectores económicos, y por tanto en el sector deportivo. Por esta razón, los gestores deportivos deben desarrollar competencias vinculadas a la digitalización para a través de ellas, mejorar los procesos y potenciar el mercado (Valcarce-Torrente et al., 2022).

En definitiva, los gestores deportivos deben estar capacitados para hacer frente a las turbulencias del entorno y desarrollar organizaciones que sean flexibles y capaces de adaptarse al cambio. De este modo, los gestores deportivos requerirán de una alta capacitación y la adquisición de competencias óptimas según cada área y tipo de organización deportiva.



## 2.4. Satisfacción laboral del/la gestor/a del deporte.



La satisfacción laboral es un aspecto fundamental en cualquier campo profesional, y el ámbito de los gestores del deporte no es una excepción. Estos profesionales desempeñan un papel crucial en la administración y dirección de organizaciones deportivas, y su nivel de satisfacción en el trabajo puede tener un impacto significativo tanto en su desempeño individual como en el éxito general de la entidad deportiva.

El concepto de satisfacción laboral fue definido por Robbins et al. (2010) como un sentimiento positivo hacia el propio puesto de trabajo resultante de una evaluación de sus características. Kalleberg (1977) propuso que la satisfacción laboral tiene dos componentes: la satisfacción laboral extrínseca y la intrínseca. Se podría decir que la satisfacción laboral extrínseca se refiere a cómo se sienten los gestores deportivos acerca de aspectos externos como las condiciones de trabajo y las tareas asignadas, mientras que la satisfacción laboral intrínseca se relaciona con la naturaleza misma de las tareas que realizan (Hirschfield, 2000). Si bien en el contexto de los gestores del deporte existe una falta de estudios vinculados (Schuetz et al., 2022), la satisfacción laboral adquiere una importancia aún mayor debido a la naturaleza dinámica y exigente de la industria deportiva.



## 2.4. Satisfacción laboral del/la gestor/a del deporte.



Estos profesionales enfrentan desafíos únicos, como la gestión de equipos y deportistas, la organización de eventos deportivos, la negociación de contratos y acuerdos comerciales, y la toma de decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos deportivos, empresariales y organizacionales. Cuando los gestores del deporte están satisfechos con su trabajo, se genera un efecto positivo en varios aspectos.

En primer lugar, la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el rendimiento y la productividad. Los gestores motivados y comprometidos tienden a ser más eficientes en la ejecución de sus tareas, lo que impacta directamente en el logro de los objetivos deportivos y en la rentabilidad de la organización deportiva.

Además, la satisfacción laboral contribuye a la retención de talento en la industria del deporte. Cuando los gestores se sienten satisfechos con su trabajo, es más probable que permanezcan en sus puestos por períodos más largos. Esto es especialmente importante en un campo altamente competitivo como el deporte, donde la experiencia y el conocimiento especializado de los gestores pueden marcar la diferencia en el éxito de una organización (Sesinando et al., 2022).

## 2.4. Satisfacción laboral del/la gestor/a del deporte.



Un factor crucial relacionado con la satisfacción laboral en los gestores del deporte es el clima laboral. Cuando los gestores se sienten valorados y apoyados, se crea un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Según afirman García-Fernández et al. (2018), esto fomenta la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la creatividad, lo que a su vez impulsa la innovación y el crecimiento de la organización deportiva.

Por último, la satisfacción laboral de los gestores del deporte también tiene un impacto directo en la atención al cliente. Los gestores satisfechos suelen mostrar una actitud positiva y entusiasta hacia sus responsabilidades, lo que se refleja en su interacción con deportistas, entrenadores, usuarios, técnicos deportivos, patrocinadores y otros miembros del equipo deportivo. Una atención al cliente efectiva y satisfactoria contribuye a la reputación de la organización y al fortalecimiento de relaciones a largo plazo.

En conclusión, la satisfacción laboral de los gestores del deporte es un aspecto crucial para el éxito y el crecimiento de las organizaciones deportivas.

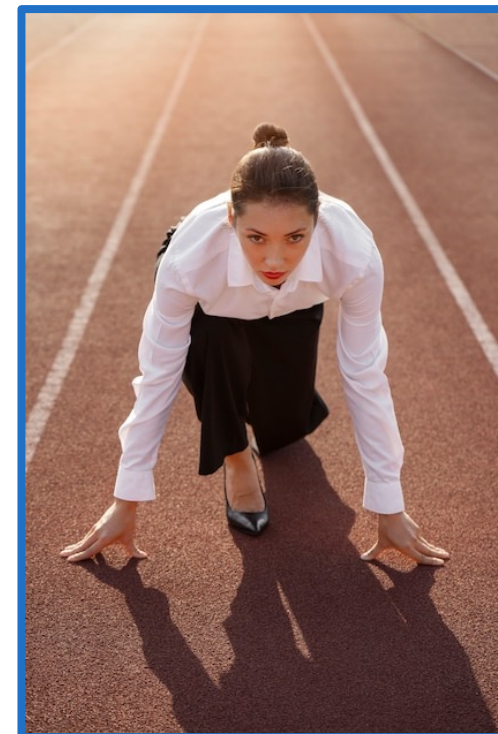
## 2.5. Motivaciones del/la gestor/a del deporte.

Posiblemente, de entre los temas menos estudiados en la gestión del deporte son las motivaciones de los gestores deportivos (Hammerschmidt et al., 2023), y por tanto con mayores posibilidades de analizar. Conocer las motivaciones del gestor del deporte es de suma importancia, ya que estas motivaciones pueden tener un impacto significativo en su desempeño, en la toma de decisiones y en la consecución de los objetivos de la organización deportiva.

Las motivaciones son los impulsos internos que dirigen el comportamiento de una persona hacia la consecución de metas y satisfacción personal.

En el sector del deporte, los gestores desempeñan un papel clave en la planificación estratégica, la gestión de equipos y deportistas, la negociación de contratos y acuerdos, entre otras responsabilidades.

Conocer las motivaciones de un gestor deportivo permite comprender qué impulsa sus acciones y decisiones, lo que a su vez puede ayudar a diseñar estrategias efectivas de liderazgo y gestión.



## 2.5. Motivaciones del/la gestor/a del deporte.

Al comprender sus motivaciones, es posible alinear sus metas personales con los objetivos de la organización deportiva. Esto puede aumentar su compromiso y dedicación, lo que se traduce en un mayor esfuerzo y desempeño en su trabajo.

Además, el conocimiento de las motivaciones individuales puede facilitar la asignación de tareas y responsabilidades que se alineen con los intereses y fortalezas del gestor, lo que a su vez fomenta la satisfacción laboral y el desarrollo profesional (Gálvez-Ruiz et al., 2017).

Además, comprender las motivaciones del gestor del deporte puede ayudar a crear un ambiente laboral positivo y colaborativo. Al conocer lo que impulsa al gestor, es posible proporcionarle las condiciones y recursos necesarios para que se sienta motivado y satisfecho en su trabajo. Esto puede generar un mayor compromiso, trabajo en equipo y productividad en el entorno deportivo.

En conclusión, el conocimiento de estas motivaciones puede ser una herramienta valiosa en el liderazgo y la gestión efectiva de la organización deportiva.





# 3. OBJETIVOS



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes



## 3. OBJETIVOS

En base a los conceptos y literatura anteriormente desarrollada, este estudio busca **aportar evidencias que clarifiquen la investigación** existente sobre el perfil del gestor deportivo, además de dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- a) ¿Cuál es el perfil del gestor deportivo en España?
- b) ¿Cuáles son las entidades deportivas en las que desarrolla la actividad profesional?
- c) ¿Cuáles son las tareas y actividades que desarrollan los gestores deportivos?
- d) ¿Cuáles son las competencias necesarias a desarrollar?

En línea con las preguntas de investigación planteadas, **los objetivos del estudio de investigación son:**

1. Analizar cuál es el perfil del gestor deportivo según género, edad y características socioeconómicas laborales.
2. Examinar los tipos de entidades deportivas y características en las que desempeñan la función los gestores deportivos.
3. Evaluar la experiencia, formación y competencias desarrolladas por los gestores deportivos.
4. Analizar la satisfacción laboral de los gestores deportivos.
5. Analizar las motivaciones y retos de los gestores deportivos.



# 4. CONTEXTO METODOLÓGICO



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes



## 4. CONTEXTO METODOLÓGICO

A continuación, se detallan los aspectos metodológicos principales utilizados para dar respuesta a los objetivos del estudio. La mayoría de los estudios que se han realizado en esta temática han utilizado por separado la metodología cuantitativa o bien, la metodología cualitativa.

Como valor añadido de este estudio, además del uso de la metodología cuantitativa (mayormente utilizada) se ha optado por utilizar ambas para poder extraer mayor información y por tanto una mayor calidad de los resultados. En concreto, la parte cualitativa del estudio ha seguido un diseño fenomenológico, caracterizado por la descripción de las experiencias vividas de los individuos sobre un fenómeno específico (Creswell y Creswell, 2018; Giorgi, 2009; Moustakas, 1994). Tanto las preguntas como las variables e ítems utilizados tienen una base científica basada en otros estudios publicados en revistas académicas reconocidas internacionalmente.

Para la delimitación del objeto de estudio, se ha optado por identificar como gestor deportivo a aquellas personas con orientación profesional hacia la dirección vinculada a la gestión deportiva y que su desempeño laboral se proyecte en la dirección y organización de actividades o eventos deportivos; dirección de instalaciones y equipamientos deportivos; dirección de organizaciones o entidades deportivas; y técnico deportivo de las administraciones públicas, o gestión del deporte (Blanco-Pereira, 2023).



## 4.1. MUESTRA:

- La muestra participante consta de **927 profesionales de la gestión del deporte**, siendo 223 (24%) mujeres, 698 (75,3%) hombres y 6 (0,7%) no indicaron. La edad media de la muestra fue de 46,6 años. En cuanto a la formación académica mayoritaria, el 38% afirmó tener una licenciatura o grado universitario, y el 31% un máster oficial. De la muestra, los mayores porcentajes en cuanto a la comunidad autónoma fueron que el 23,09% eran de la Comunidad de Madrid, el 14,13% de Andalucía, el 13,38% de Galicia, y el 12,19% de Cataluña. En relación a la tipología de organización en la que trabajan, el 47% afirmó hacerlo en entidades públicas y el 53% en privadas.
- En relación a las personas que participaron en los **grupos focales**, fueron un total de **21 gestores deportivos**, que trabajan actualmente en clubes, federaciones o asociaciones deportivas (n = 6), en centros deportivos o empresas de servicios deportivos (n = 5), en ayuntamientos y concejalías (n = 6) y en centros deportivos de gestión directa (n = 4).



## 4.2. INSTRUMENTOS:

- En los últimos años, el estudio del comportamiento de los usuarios deportivos, así como de los empleados en organizaciones deportivas ha ido evolucionando a utilizar métodos de encuesta presencial y no presencial. Este cambio ha producido que los nuevos tiempos permitan utilizar otras metodologías con el uso de la tecnología como medio de recopilación de datos y de difusión de los estudios.
- La recopilación de datos basada en internet y tecnologías electrónicas, como las plataformas en línea y el correo electrónico, ha surgido como un enfoque cada vez más utilizado y rentable para llevar a cabo encuestas. Estas nuevas estrategias permiten recopilar grandes cantidades de datos de los participantes en un corto período de tiempo.
- Además, estas metodologías demuestran ser factibles y efectivas para obtener datos de grupos que suelen ser difíciles de alcanzar mediante métodos tradicionales de recopilación de datos. Esto significa que se pueden obtener respuestas y opiniones de personas que, de otra manera, podrían ser difíciles de acceder (Regmi et al., 2016; Van Selm y Jankowski, 2006).
- Para este estudio se optó por el **cuestionario online** para la recopilación de datos cuantitativos. En dicho instrumento se preguntaron variables de corte sociodemográfico, tipología de organización en la que se desarrolla la actividad, situación laboral, experiencia laboral y formación académica.

## 4.2. INSTRUMENTOS:

- Para la recopilación de datos relacionados con las **competencias**, se adaptó la **escala de Fahrner y Schüttoff (2020)** mediante 30 ítems.
- Dichos ítems fueron respondidos por un lado en cuanto al grado de importancia que le otorgaban los gestores deportivos (1, nada importante; a 7, extremadamente importante), y por el nivel de competencia de los mismos (1, muy débil; a 7, muy fuerte).
- En relación a la **satisfacción laboral**, se utilizó una adaptación de tres ítems de la escala propuesta por **Cammann et al. (1983)**, donde los participantes tuvieron que responderlos en una escala Likert de 7 opciones, donde 1 era muy en desacuerdo y 7 muy de acuerdo.
- A su vez, se han empleado **grupos focales** para recopilar los datos cualitativos, siguiendo un guion de entrevista elaborado ad hoc a través de la adaptación de instrumentos de competencias y satisfacción laboral (Dixon, y Warner, 2010; Wohlfart et al., 2022), y con el objetivo de adaptarse a las necesidades del estudio.
- El protocolo seguido ha sido diseñado basado en la propuesta de **Creswell y Creswell (2018)**: (1) información básica de la entrevista; (2) introducción; (3) pregunta para romper el hielo; (4) preguntas de contenido; (5) indagar; y (6) instrucciones para la finalización.

## 4.3. RECOGIDA DE INFORMACIÓN:

- La recogida de los **datos cuantitativos** se realizó desde febrero de 2023 a abril de 2023. Para ello, se envió el cuestionario online a los miembros de diferentes entidades asociativas vinculadas a la gestión del deporte. También, se difundió en eventos y diferentes formaciones vinculadas a la gestión del deporte en España. Este hecho fue reiterado en diferentes ocasiones para tener una muestra de interés sobre el objeto de estudio.
- En cuanto a los **grupos focales**, fueron divididos en cuatro agrupando a los participantes en función de su contexto laboral actual: clubes, federaciones o asociaciones deportivas; centros deportivos o empresas de servicios deportivos; ayuntamientos y concejalías; y centros deportivos de gestión directa. Todos fueron realizados de forma virtual mediante la plataforma Microsoft Teams, siendo grabados y transcritos verbatim por cada investigador responsable de llevarlo a cabo. Diferentes investigadores del equipo con experiencia en el contexto laboral específico de cada grupo se encargaron de reclutar a los participantes y realizar los grupos focales, cuya duración media fue de 105 minutos.



## 4.4. ANÁLISIS DE DATOS:

- Para el **análisis de datos cuantitativos** que se han elaborado, se han realizado diferentes niveles de estudio. En concreto, las variables de estudio se han analizado en función de los datos sociodemográficos, tipología de organización deportiva, situación laboral, experiencia laboral, y formación académica.
- A su vez, en cada una de las variables se tratan una serie de cuestiones generales y otras de carácter específico para cada uno de ellos existiendo análisis según las necesidades de cada apartado. En concreto se realizan análisis de frecuencias, descriptivos y de medias en las variables de importancia y de valoración o percepción (satisfacción laboral y percepción de competencia).
- Precisamente para el análisis de importancia-valoración (IPA) propuesto por Martilla y James (1977) y desarrollada por Bacon (2003) y Ábalo, Varela, y Rial (2006), entre otros, se realizan los exámenes necesarios para centrarse en los aspectos de mayor importancia por los gestores deportivos, así como su percepción sobre el desarrollo de las competencias. Estos análisis se concretan en figuras donde se observan los cuadrantes según la importancia y valoración de las competencias según los gestores deportivos.

## 4.4. ANÁLISIS DE DATOS:

- Para el **análisis de datos cualitativos**, se llevó a cabo empleando la metodología de análisis cualitativo de contenido (QCA – Qualitative Content Analysis; Mayring, 2014).
- Específicamente, se utilizó la técnica de análisis temático (Theme Analysis), también conocido como estructuración de contenido (Content Structuring).
- Este tipo de análisis consiste en llevar a cabo dos pasos diferenciados en el proceso analítico:
  - 1) Análisis deductivo.** Se desarrollan por adelantado una serie de categorías derivadas de la teoría, de la literatura existente, de la propia entrevista o diario, o de alguna sección del procedimiento de recogida de datos. Estas categorías se plasman en una guía de codificación (también conocida como libro de códigos), siguiendo la técnica de asignación deductiva de categorías. El material es, posteriormente, codificado en esas categorías.
  - 2) Análisis inductivo.** A partir del material codificado deductivamente, se lleva a cabo la técnica de formación inductiva de categorías para sintetizar el material por cada categoría.

# 5. RESULTADOS GENERALES



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes





---

# 5.1.DATOS PERFIL y CARACTERÍSTICAS



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



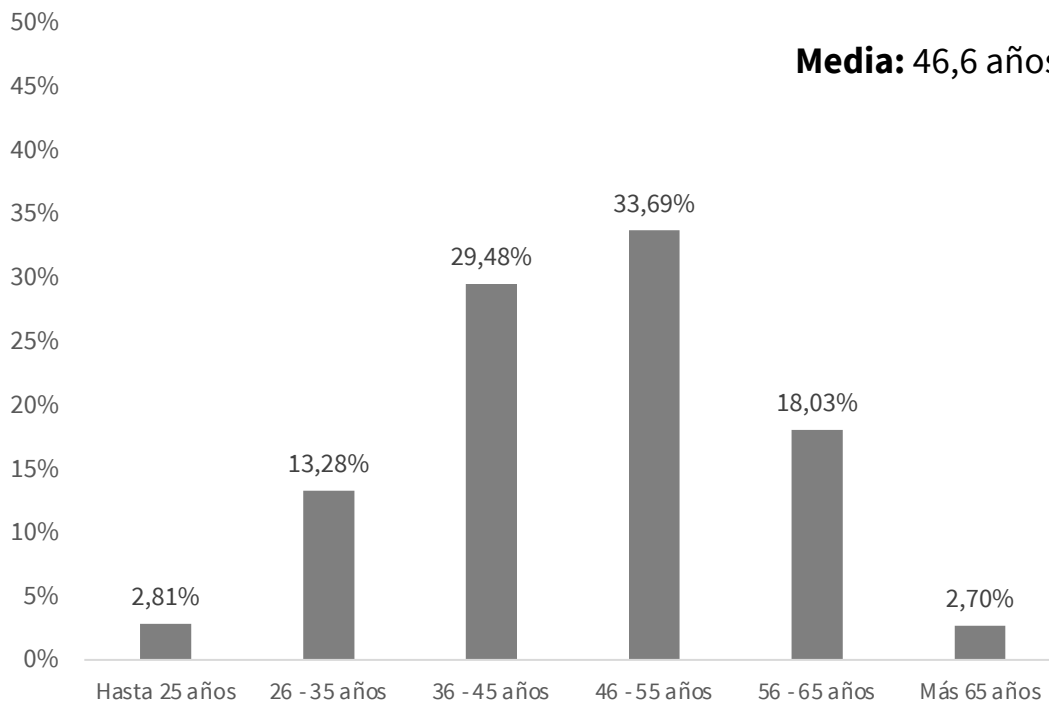
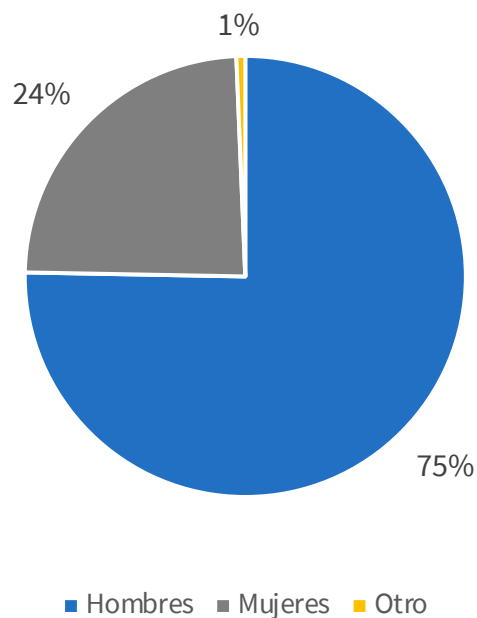
**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes





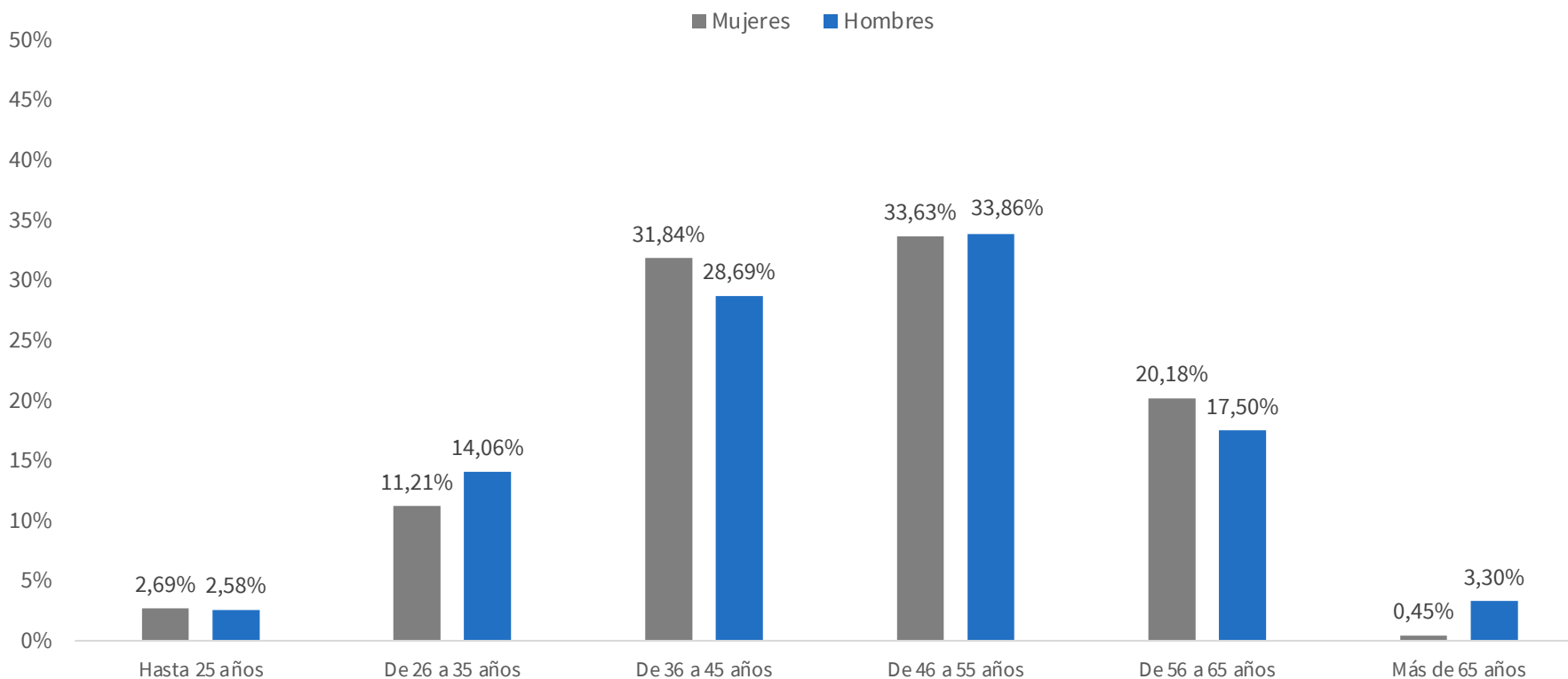
## 5.1.1) Datos sociodemográficos generales: género y edad.

El 75% de las personas encuestadas son hombres, mientras que el 24% son mujeres. Asimismo la mayoría de los encuestados tenían una edad comprendida entre los 46 y 55 años (33,69%).



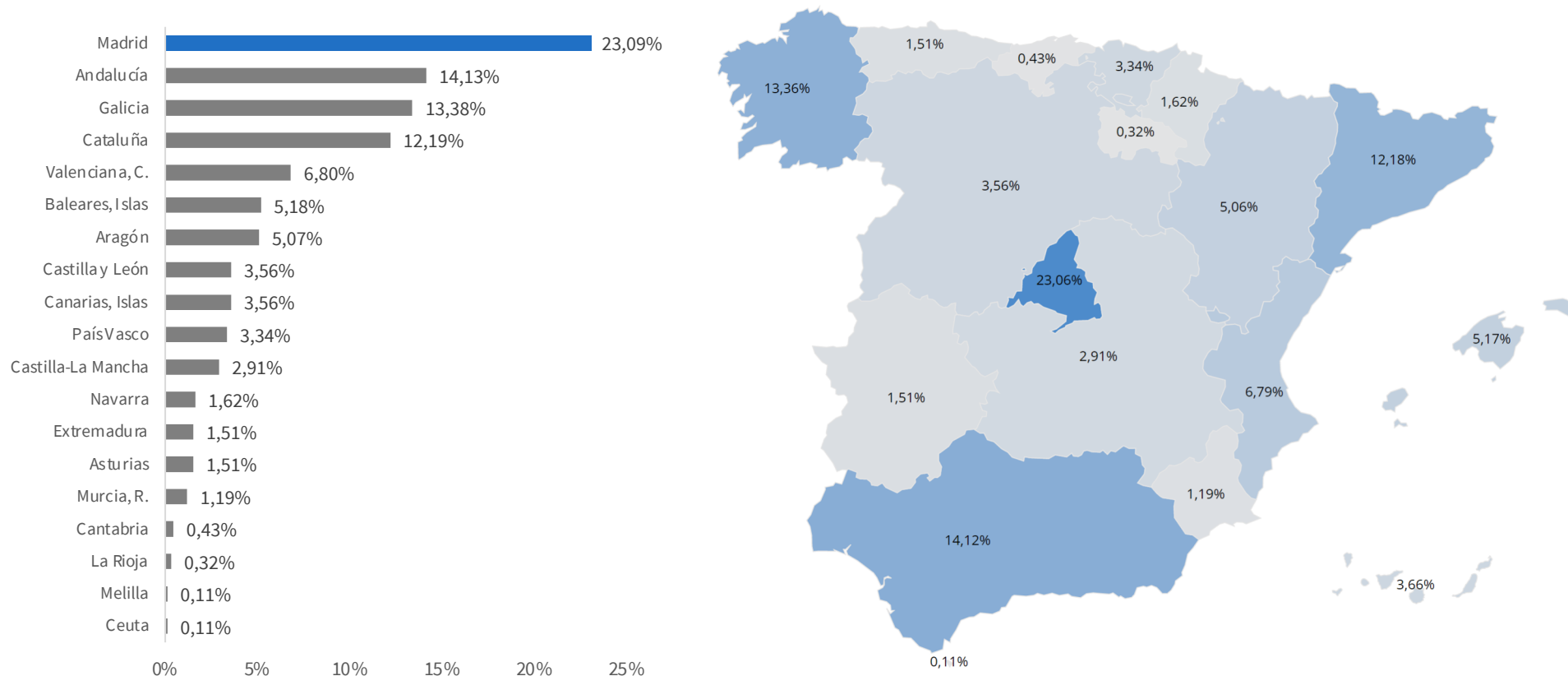
## 5.1.1) Datos sociodemográficos generales: género y edad.

En su mayoría, tanto hombres como mujeres encuestadas se encuentran en un rango de edad de 46 a 55 años, este conjunto de edades refleja datos similares entre hombres y mujeres.



## 5.1.1) Datos sociodemográficos generales: CC.AA. en donde trabaja.

De acuerdo con los datos recopilados, se observa que la Comunidad de Madrid es la que presenta mayor cantidad de participantes con un 23,09%, seguida de Andalucía (14,13%), Galicia (13,38%) y Cataluña (12,19%), con cifras no muy distanciadas entre ellas.



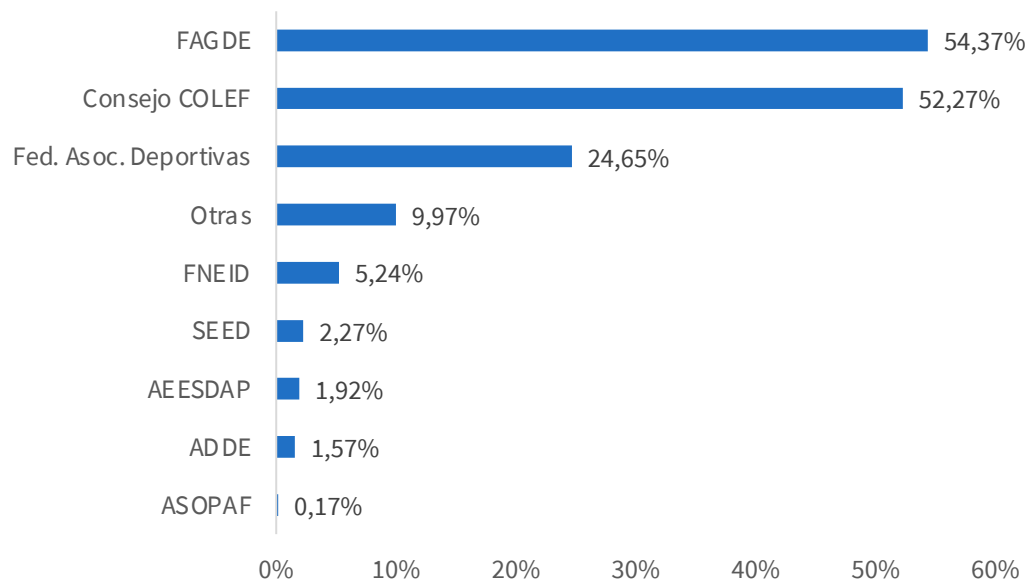
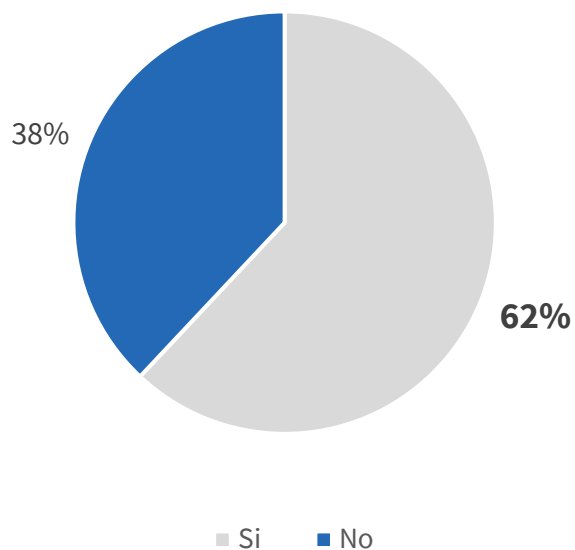




## 5.1.1) Asociaciones y Colectivos profesionales: Asociación.

Esta gráfica nos muestra las asociaciones y colectivos de los que forman parte los participantes. El 62% afirma formar parte de algún colectivo o asociación, distribuyéndose en su mayoría en FAGDE y el consejo COLEF. Son varios los encuestados que pertenecen a dos o más entidades.

¿Pertenece a algún colectivo profesional?



FNEID (Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas)  
AEESDAP (Asociación Española de Empresarios de Servicios Deportivos a las Administraciones Públicas)  
ASOPAF (Asociación Española de Profesionales del Sector Piscinas)  
SEED (Sociedad Española de Economía del Deporte)  
ADDE (Asociación de Directores Deportivos Españoles)

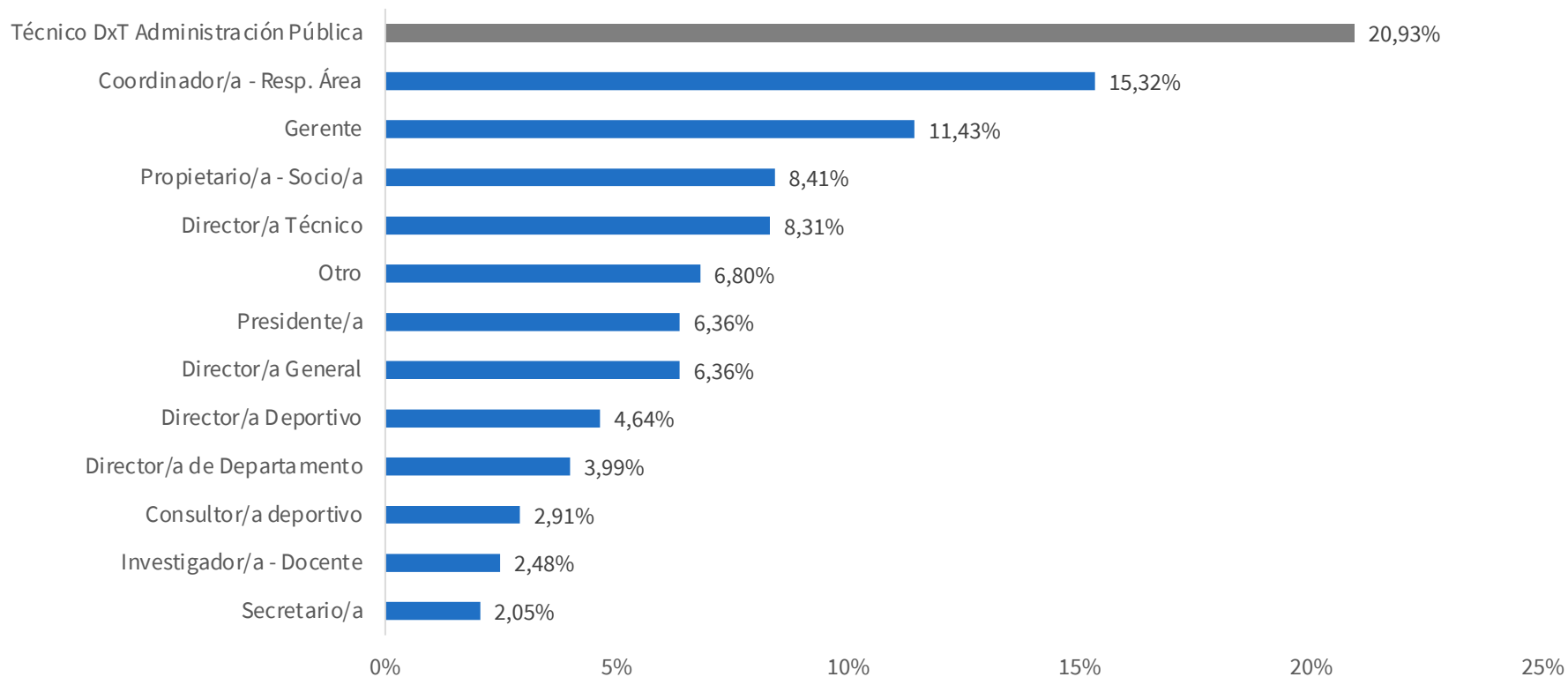
\*Respuesta múltiple.

## 5.1.1) Principales resultados datos cuantitativos.

- Los datos por género registran un 75% de hombres encuestados, un 24% de mujeres encuestadas y un 1% perteneciente a otro género . A su vez, los participantes se encuentran los siguientes rangos de edades: Hasta 25 años (2,81%), de 26 a 35 años (13,28%), de 36 a 45 años (29,48%), de 46 a 55 años (33,69%), de 56 a 65 años (18,03%) y más de 65 años (2,70%) .
- El porcentaje de género por edades no supera una diferencia de 3 puntos porcentuales en cada rango (en su máxima diferencia). Especialmente los rangos hasta 25 años y de 46 a 55 años son muy similares.
- La Comunidad de Madrid registra el mayor porcentaje de participantes encuestados con un 23,09%, otras Comunidades como Andalucía, Galicia y Cataluña también abarcan un gran porcentaje de los encuestados. El resto de Comunidades representan al menos el 37% restante de los encuestados.
- El 62% de los participantes afirmaron pertenecer a un colectivo o asociación profesional. Las entidades con más representación y que aglutinan a más de la mitad de los gestores y gestoras encuestados son FAGDE con un 54,37% de miembros y el Consejo COLEF con un 52,27%.

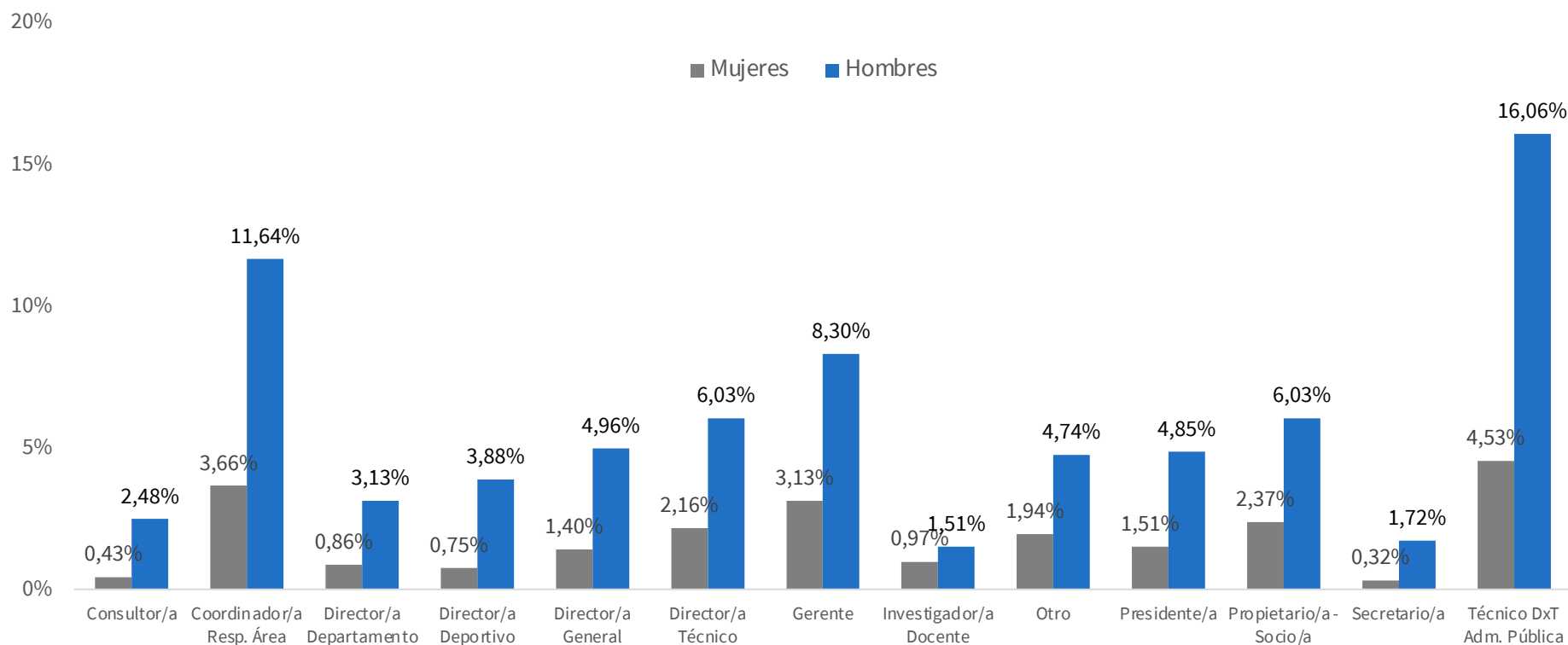
## 5.1.2) Cargo o puesto que desempeña en la actualidad: global.

En su mayoría, actualmente los participantes se encuentran desempeñando un cargo como Técnico Deportivo en Administración Pública (20,93%), Coordinador/Responsable de área (15,32%) o Gerente (11,43%).



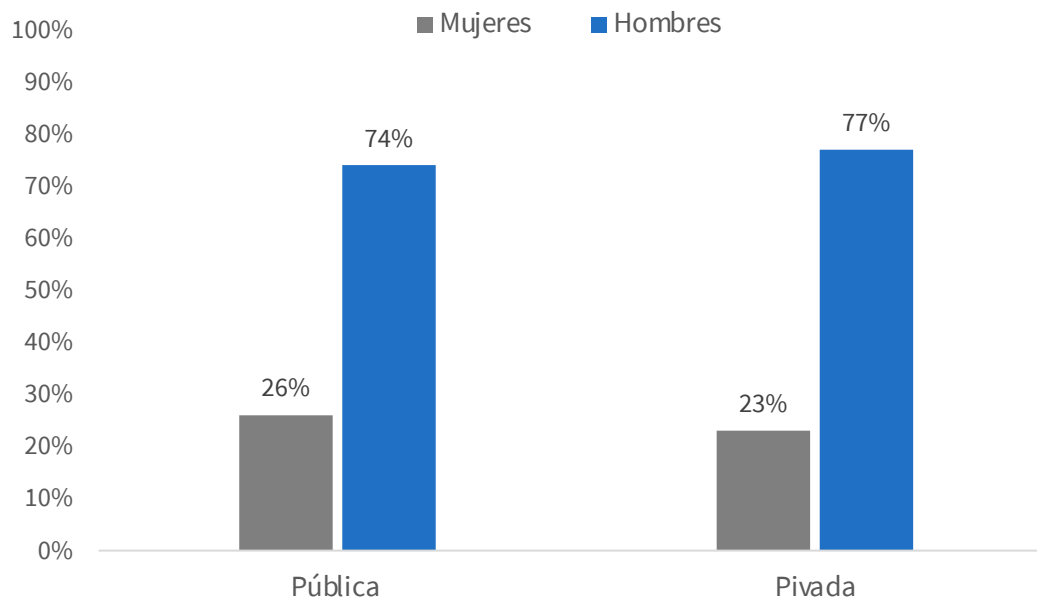
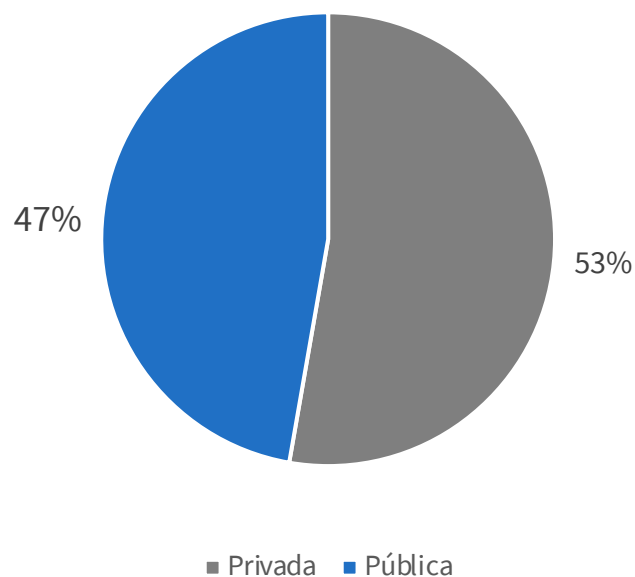
## 5.1.2) Cargo o puesto que desempeña en la actualidad: por género.

Los puestos desempeñados de la muestra analizada están vinculados mayoritariamente a técnicos deportivos de administración pública (16,06% de los hombres y 4,53% de las mujeres), coordinadores o responsables de área (11,64% de los hombres y 3,66% de las mujeres), y gerentes (8,30% de los hombres y 3,13% de las mujeres).



## 5.1.2) Tipología de organización deportiva en la que trabaja: global y género.

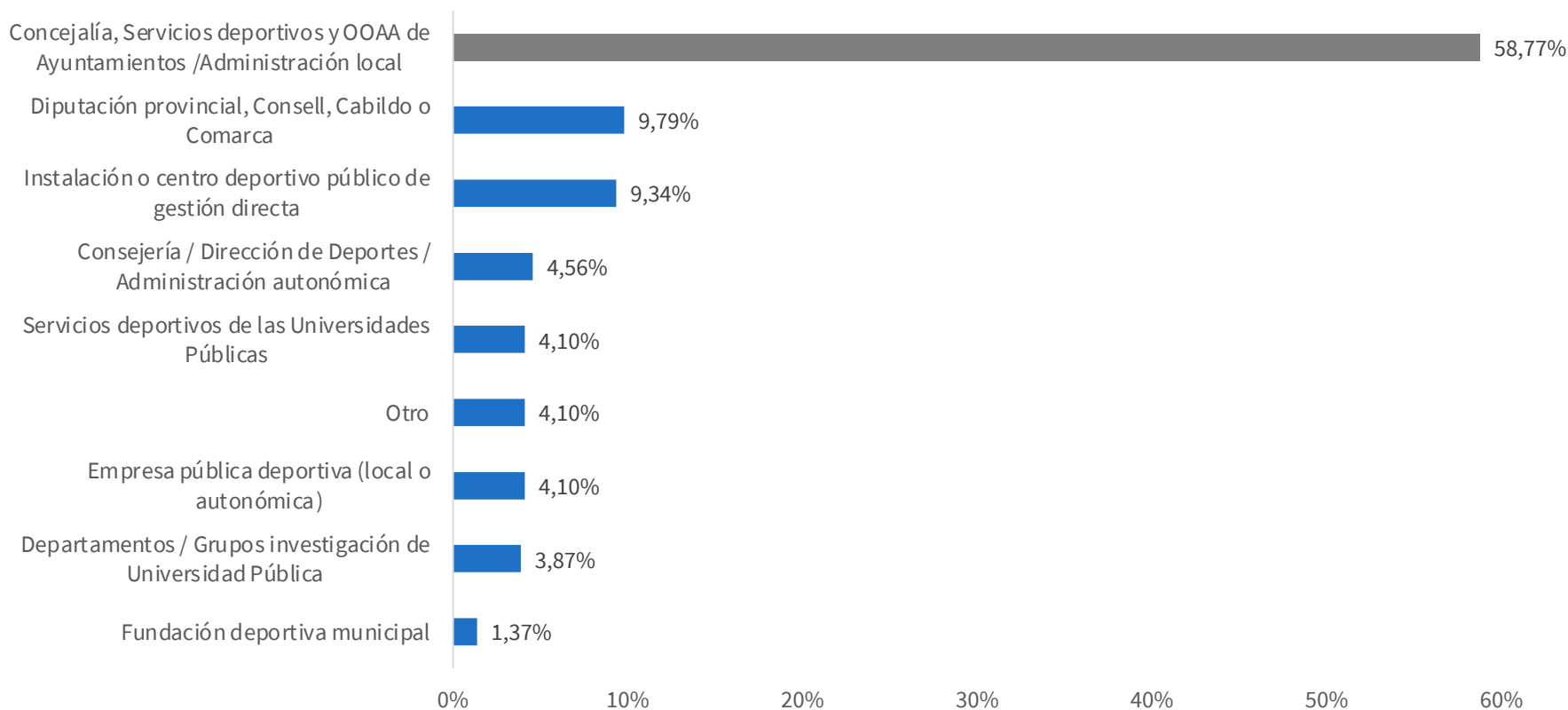
Un 53% de los encuestados se encuentra desempeñando su trabajo en organizaciones públicas. La encuesta demuestra las preferencias de cada género por el sector de trabajo, donde las mujeres tienen una ligera mayor participación en el sector público (26%) que en el privado, y los hombres en el sector privado (77%), tres puntos por encima del público.





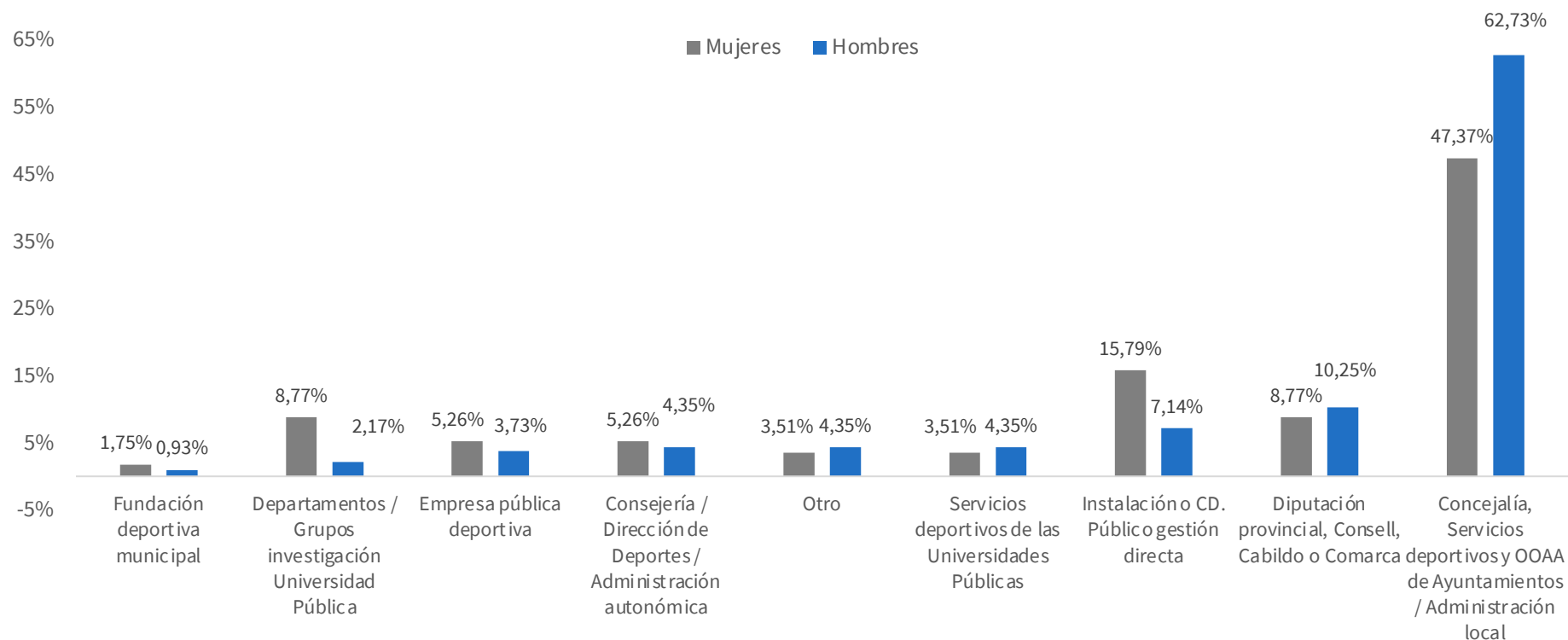
## 5.1.2) Tipología de organización deportiva en la que trabaja: pública global.

En el sector público, la tipología de organización mayoritaria en la que trabajan los participantes de la encuesta corresponde a Concejalías, Servicios deportivos y OO.AA. de Ayuntamiento o Administración local (58,77%).



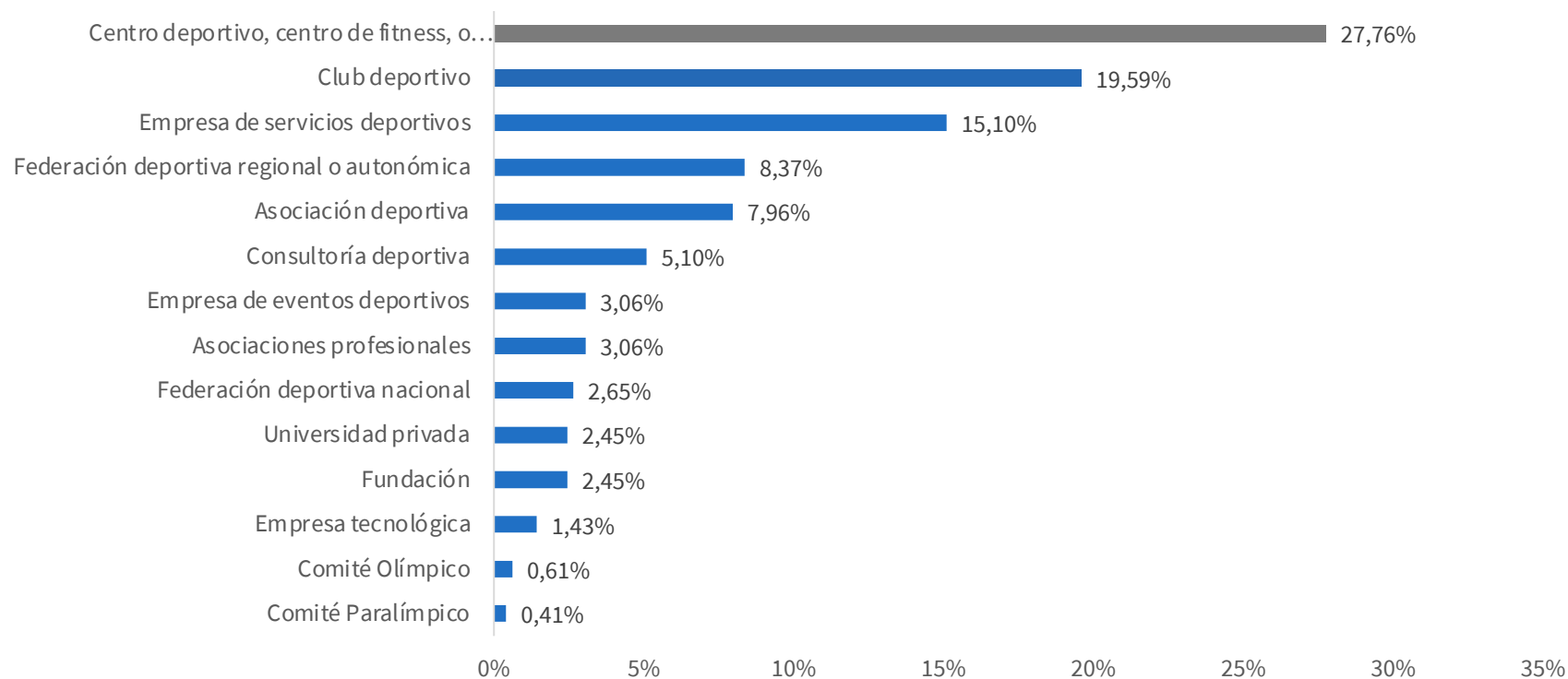
## 5.1.2) Tipología de organización deportiva en la que trabaja: pública por género.

En instituciones públicas, tanto hombres como mujeres se sitúan en su mayoría ocupando un puesto de trabajo en Concejalías, Servicios deportivos y OO.AA. de Ayuntamientos con un 62,73% y 47,37%, respectivamente. Por otro lado, en las instalaciones de gestión directa y la Universidad Pública se observa una mayor diferencia entre mujeres y hombres, predominando las mujeres.



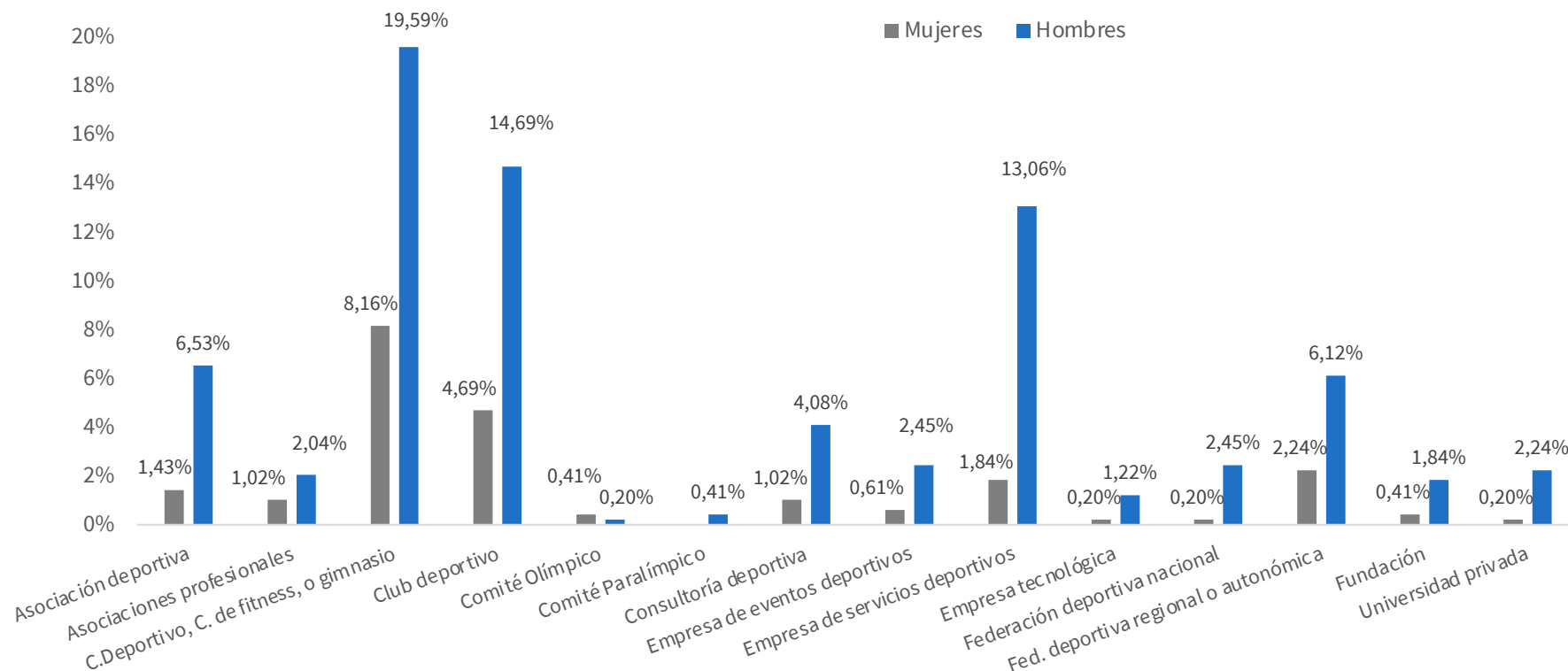
## 5.1.2) Tipología de organización deportiva en la que trabaja: privada global.

Entre el sector privado, en la tipología de organización que predominan, se encuentran los Centros deportivos, Centros de fitness y gimnasios (27,76%). Clubes deportivos (19,59%) y Empresas de servicios deportivos (15,10%) obtuvieron puntuaciones también obtuvieron puntuaciones sobresalientes sobre las demás, que no sobrepasan el 10%.



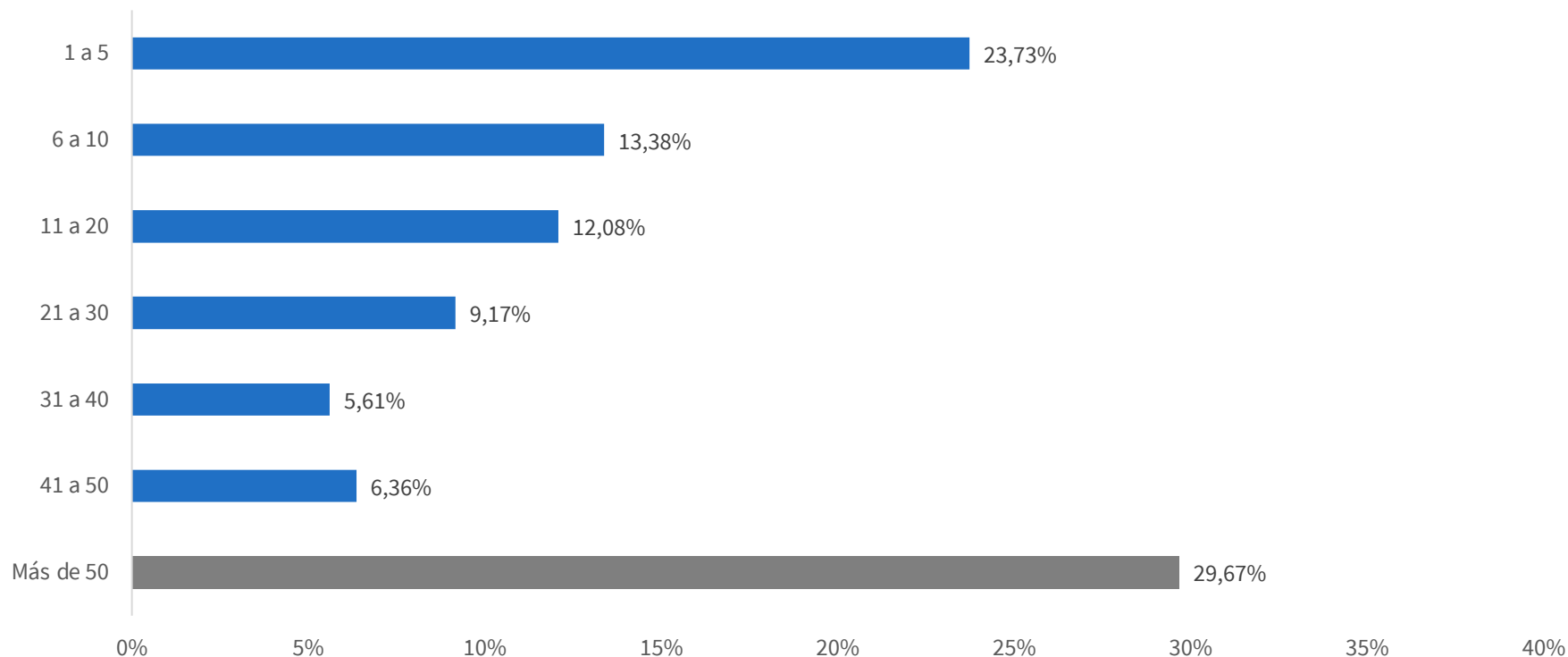
## 5.1.2) Tipología de organización deportiva en la que trabaja: privada por género.

En instituciones privadas, tanto hombres como mujeres se sitúan en su mayoría ocupando un puesto de trabajo en Centros deportivos, Centros de fitness o gimnasios con un 19,59% y 8,16%, respectivamente. Hay un gran porcentaje de hombres en Empresas de servicios deportivos (13,06%). Por otro lado, la institución con menor puntuación son los comités, tanto para hombres como mujeres.



## 5.1.2) Total de empleados en su organización.

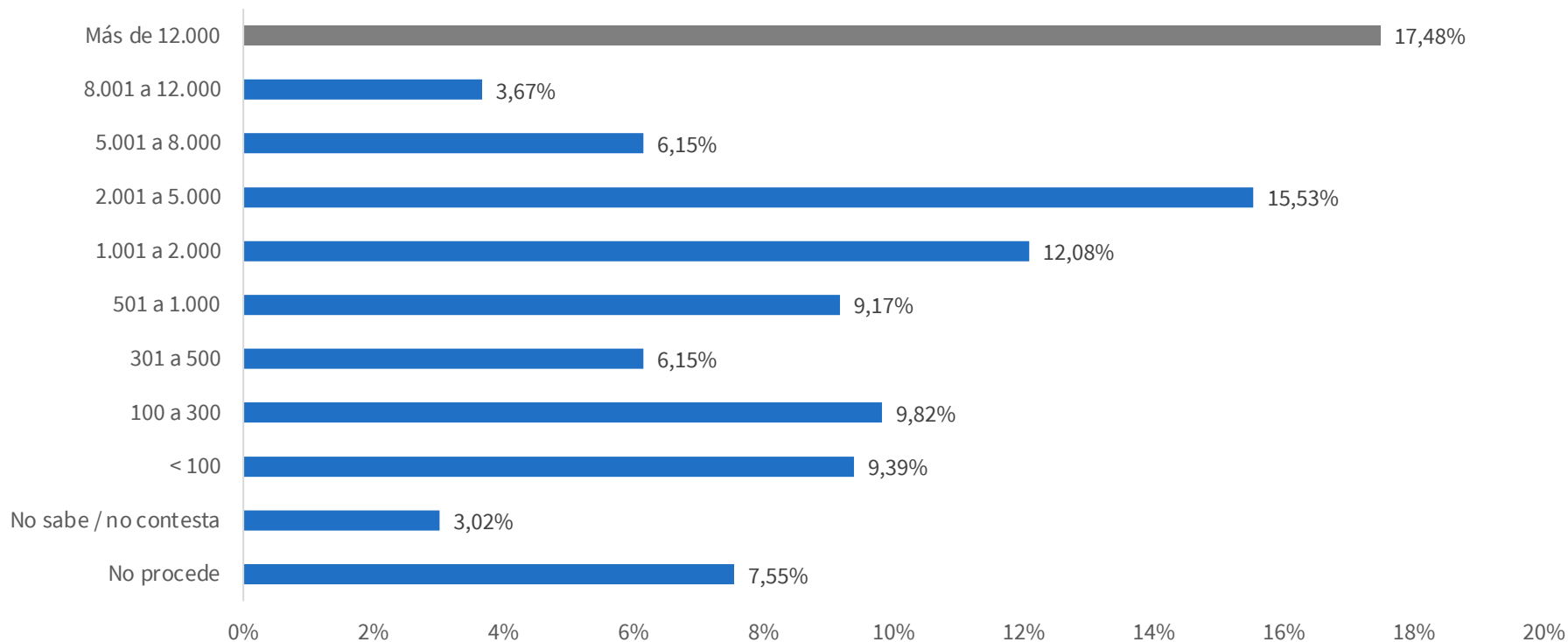
La mayoría de las organizaciones cuentan con más de 50 empleados y tiene la puntuación más alta (29,67%), no obstante las organizaciones con al menos 5 empleados también tiene un porcentaje bastante alto con respecto a las demás (23,73 %)





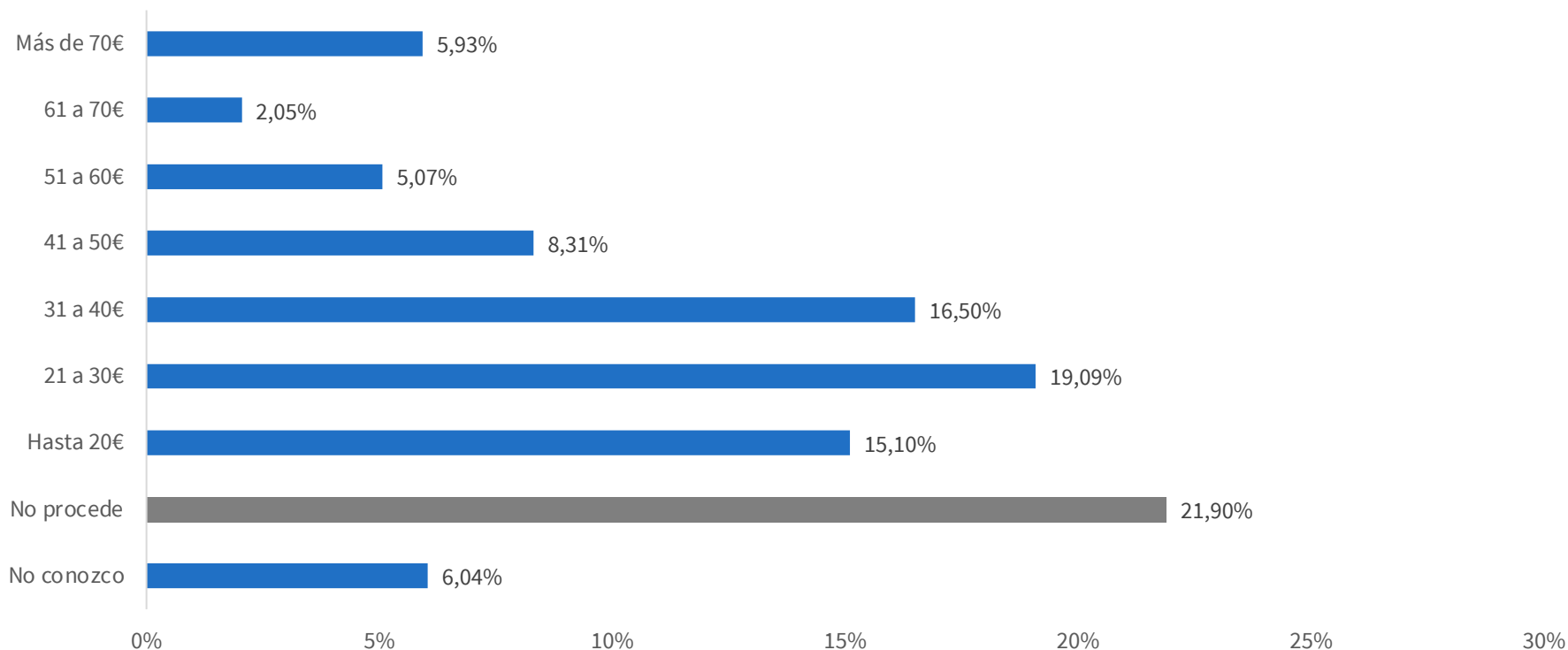
## 5.1.2) Número de socios/usuarios/clientes promedio en su organización.

Las organizaciones con más de 12.000 socios o clientes obtuvieron una puntuación de 17,48%, siendo esta la que más respuestas obtuvo. Organizaciones que tienen entre 2.000 y 5.000 socios ocupan el segundo puesto con 15,53% y luego se encuentran las organizaciones que tienen entre 1.000 y 2.000 con un 12,53%.



## 5.1.2) Precio mensual medio en su organización (incluido IVA).

Un 21,90% de las organizaciones consideran que 'No procede'. El segundo dato mas relevante se encuentra entre 21€ a 30€ (19,09%) y seguido de este un precio entre 31€ a 40€ por mes (16,50%). Por otro lado, un 5,9% de las organizaciones, tienen una cuota de mas de 70€.

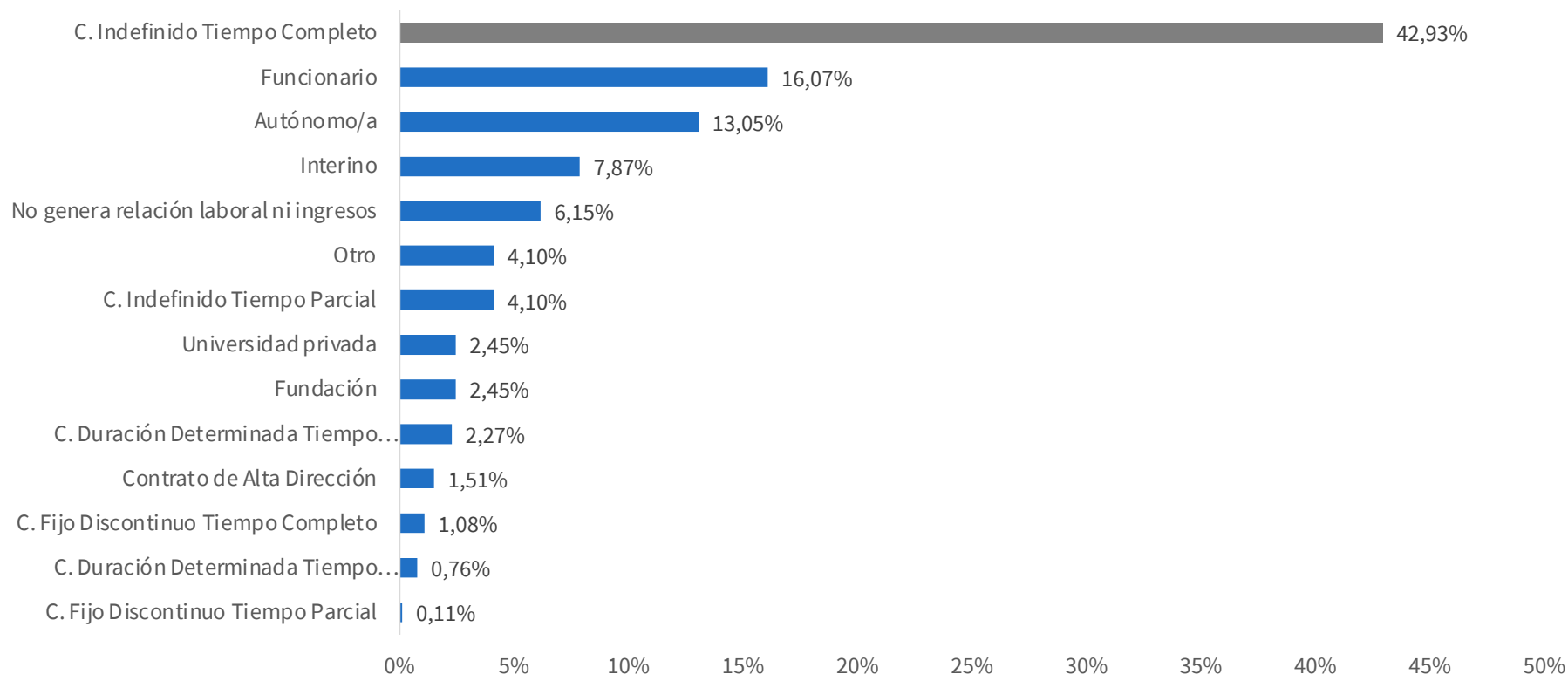


## 5.1.2) Principales resultados datos cuantitativos.

- En resumen, los participantes en su mayoría ocupan cargos como Técnico Deportivo en Administración Pública (20,93%), Coordinador/Responsable de área (15,32%) o Gerente (11,43%). Se observa una predominancia de los hombres en estos cargos, excepto en el puesto de Gerente donde las mujeres superan ligeramente a los hombres.
- En términos de sector de trabajo, el 53% de los encuestados se desempeña en organizaciones públicas, mientras que las mujeres tienen una mayor participación en el sector público (50,67%) y los hombres en el sector privado (53,87%).
- En el sector público, las Concejalías, Servicios deportivos y OO.AA. de Ayuntamiento o Administración local son las organizaciones más comunes (58,77%). En el sector privado, los Centros deportivos, Centros de fitness y gimnasios son los más predominantes (27,76%).
- La mayoría de las organizaciones tienen más de 50 empleados (29,67%), y en cuanto al número de socios o clientes, aquellas con más de 12.000 obtuvieron la mayor puntuación (17,48%).
- En cuanto a los precios, un 21,90% considera que 'No procede', seguido por un rango de precios de 21€ a 30€ por mes (19,09%).

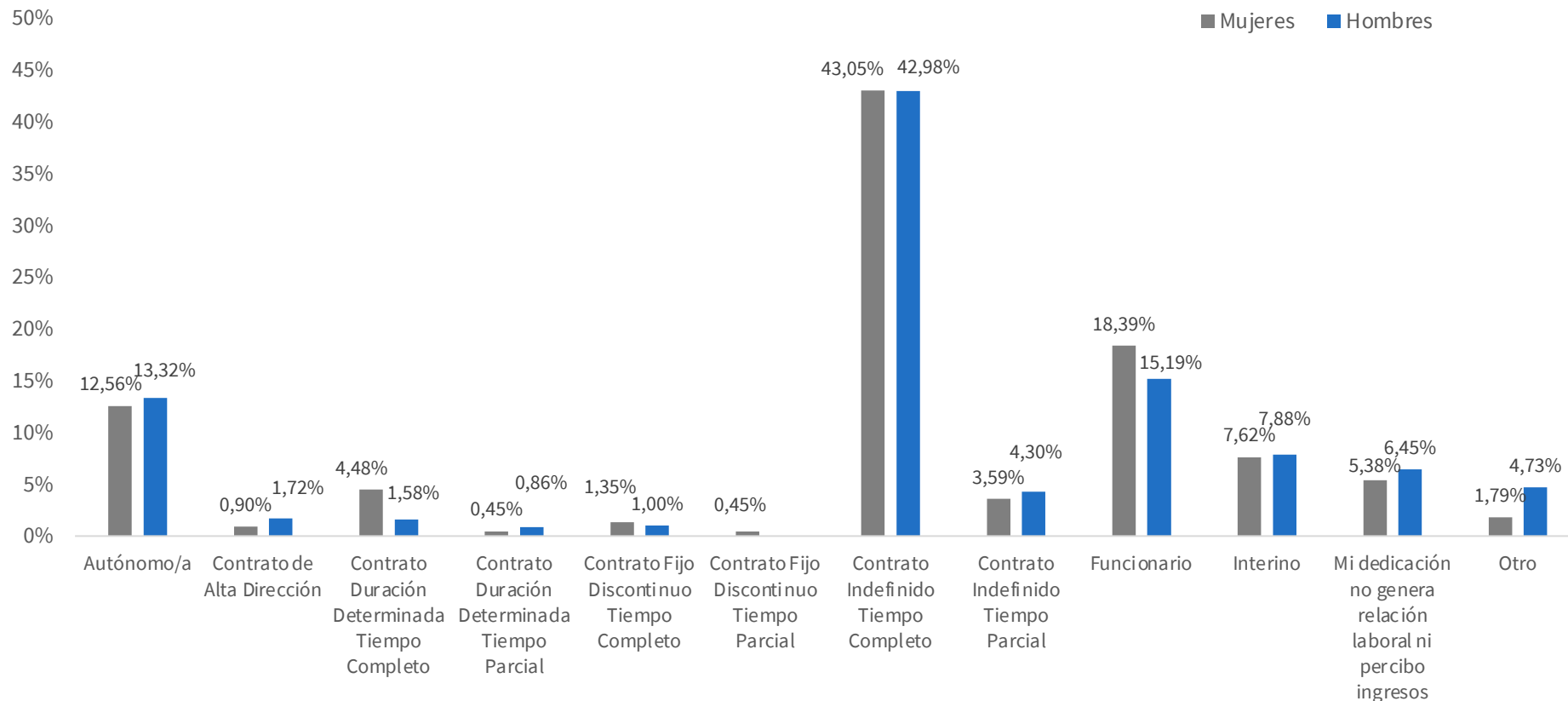
### 5.1.3) Situación Laboral: global.

En su mayoría los contratos que tienen los colectivos, son indefinidos tiempo completo (42,93 %), mientras que los contratos indefinidos a tiempo parcial solamente ocupan un 4,10 %. Funcionarios y Autónomos también abarcan un gran porcentaje con 16,07% y 13,05% respectivamente. El porcentaje de participantes que no genera relación laboral ni ingresos es de un 6,15%.



### 5.1.3) Situación Laboral: por género.

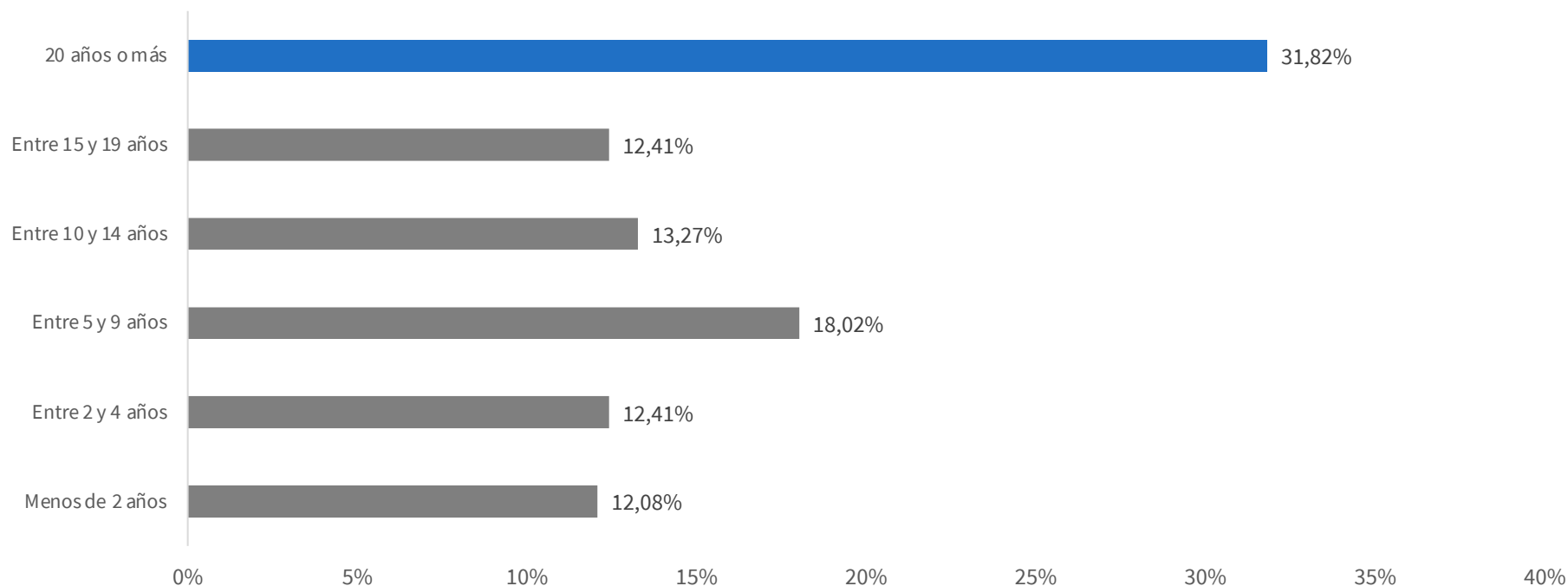
La cifra de hombres y mujeres en los contratos indefinidos a tiempo completo, Autónomo y funcionarios, son las mas sobresalientes. Solo unos pocos participantes tienen contratos de alta dirección.





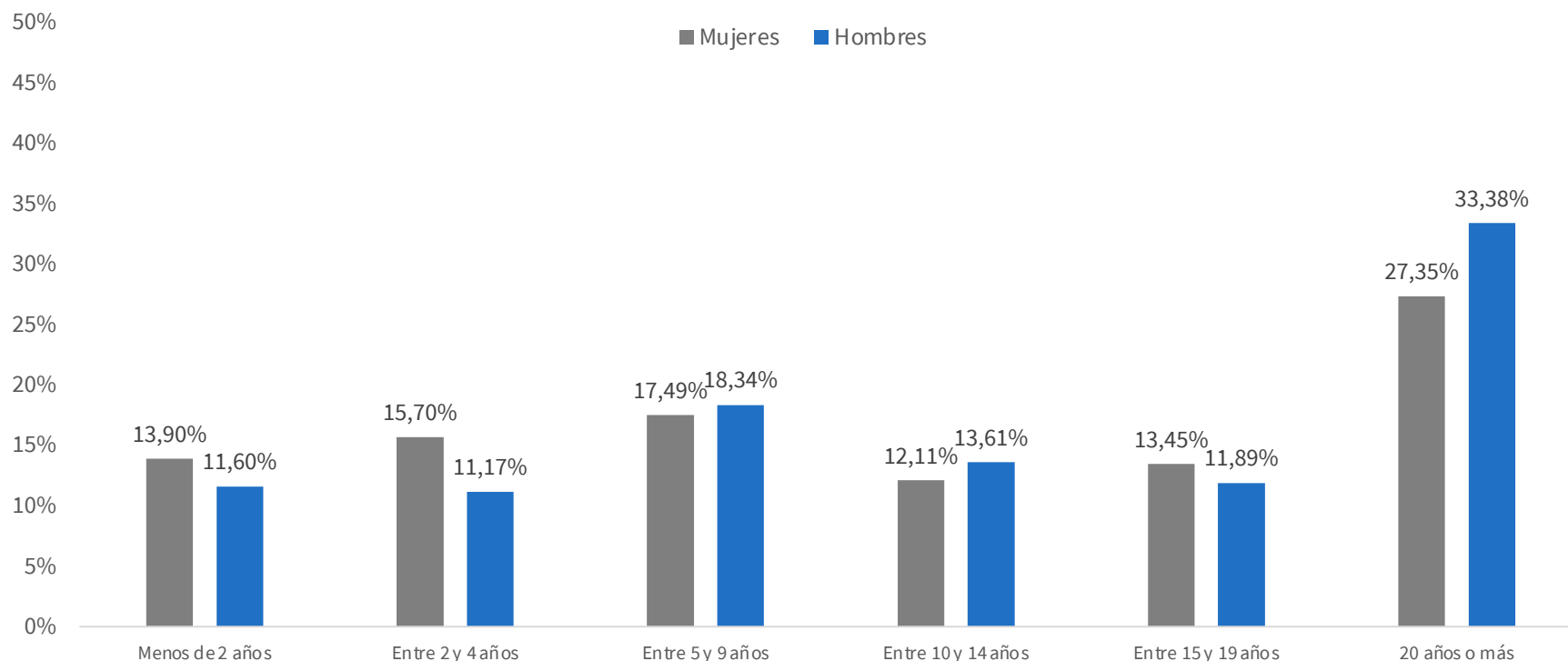
### 5.1.3) Experiencia profesional en el puesto de trabajo o función directiva o gestora actual: global.

La mayoría de los participantes tienen 20 años o más de experiencia en el sector deportivo, ocupando una función de gestión o dirección (31,82%) y son menos los que tienen entre 10 y 19 años de experiencia con respecto a los que ya vienen ejerciendo entre 5 y 9 años (18,02%).



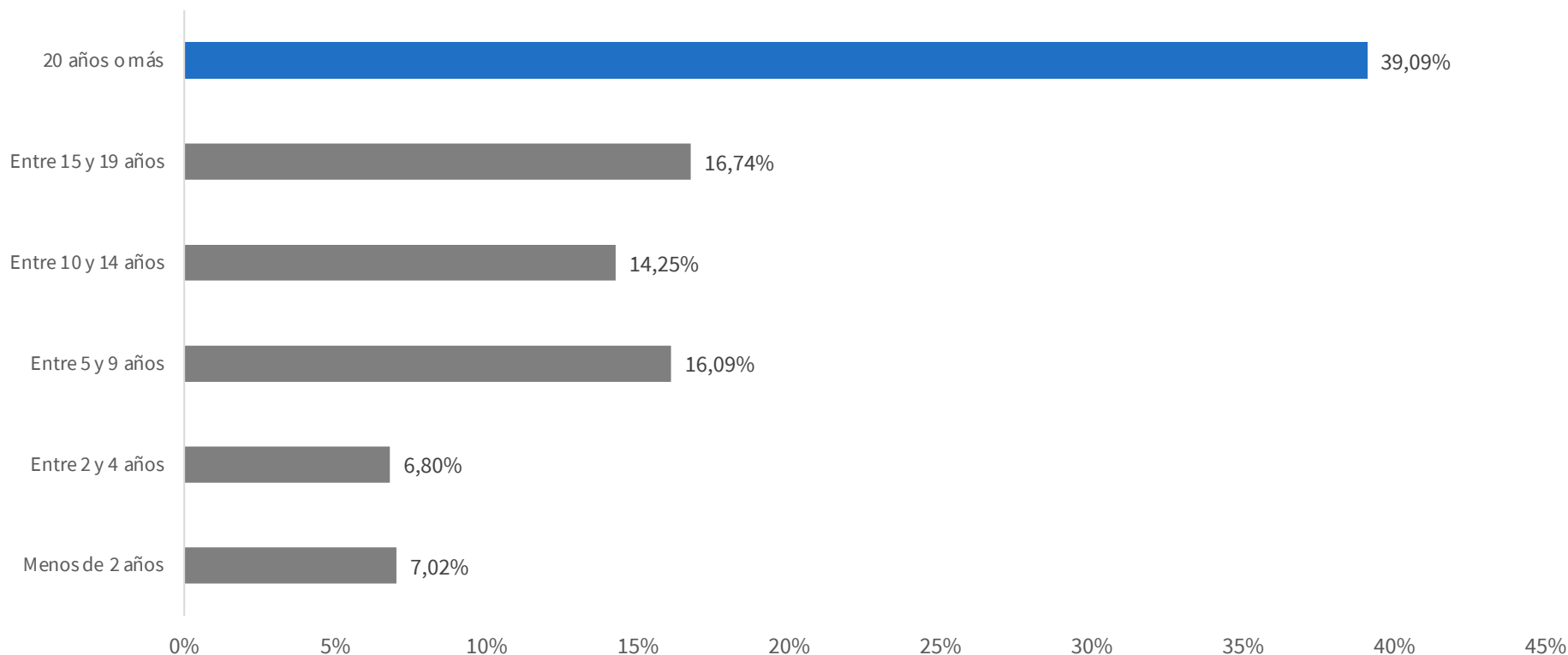
### 5.1.3) Experiencia profesional en el puesto de trabajo o función directiva o gestora actual: por género.

Por género, hay una notoria diferencia entre los primeros 4 años de experiencia, en donde las mujeres ocupan un mayor porcentaje sobre los hombres. La cifra de hombres y mujeres con mas de 20 años de experiencia es bastante alta con un 33,38% y 27,35% respectivamente.



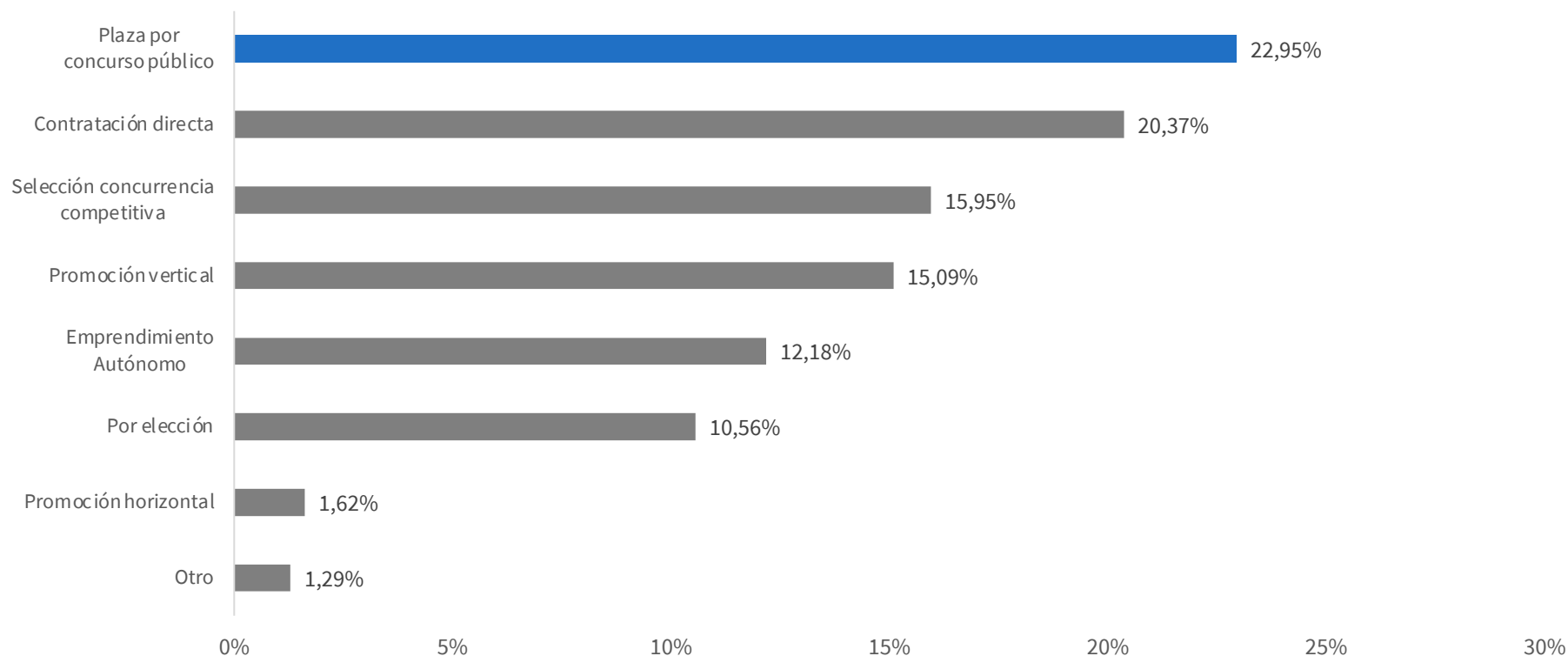
### 5.1.3) Experiencia profesional en el ámbito de la gestión deportiva: global

En la gestión deportiva, hay una gran cantidad de personas que llevan 20 años o más en el sector (39,09%), cifra que a futuro irá aumentando considerablemente y se fortalecerá al menos en 4 años con aquellos que llevan entre 15 y 19 años en el sector.



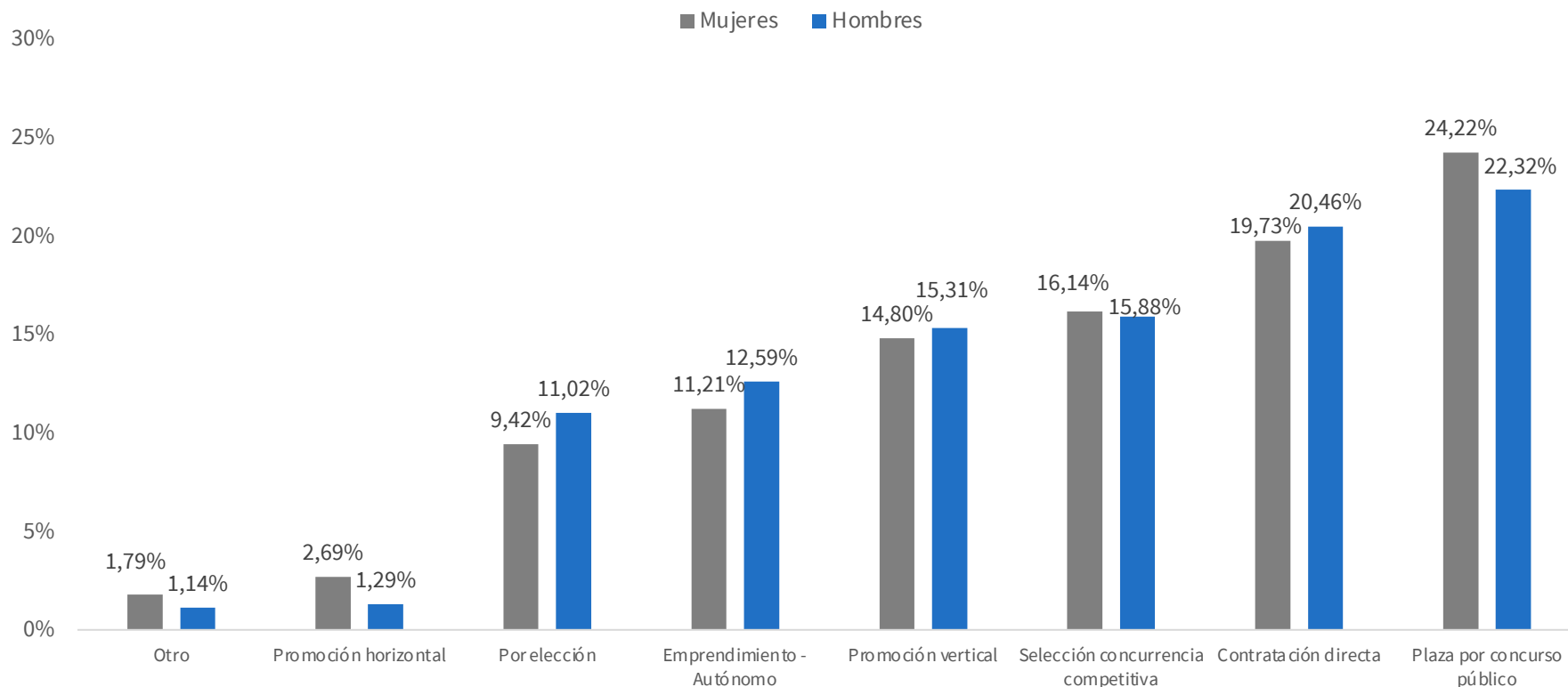
### 5.1.3) Forma de acceso al puesto que ocupa en la actualidad: global.

La forma más popular en la que acceden los encuestados al puesto, es a través de Concursos públicos (22,95%). No obstante la Contratación directa también es muy común entre las organizaciones a la hora de ofrecer un cargo en un puesto (20,37%). Los emprendedores ocupan un 12,18% de las respuestas.



### 5.1.3) Forma de acceso al puesto que ocupa en la actualidad: por género.

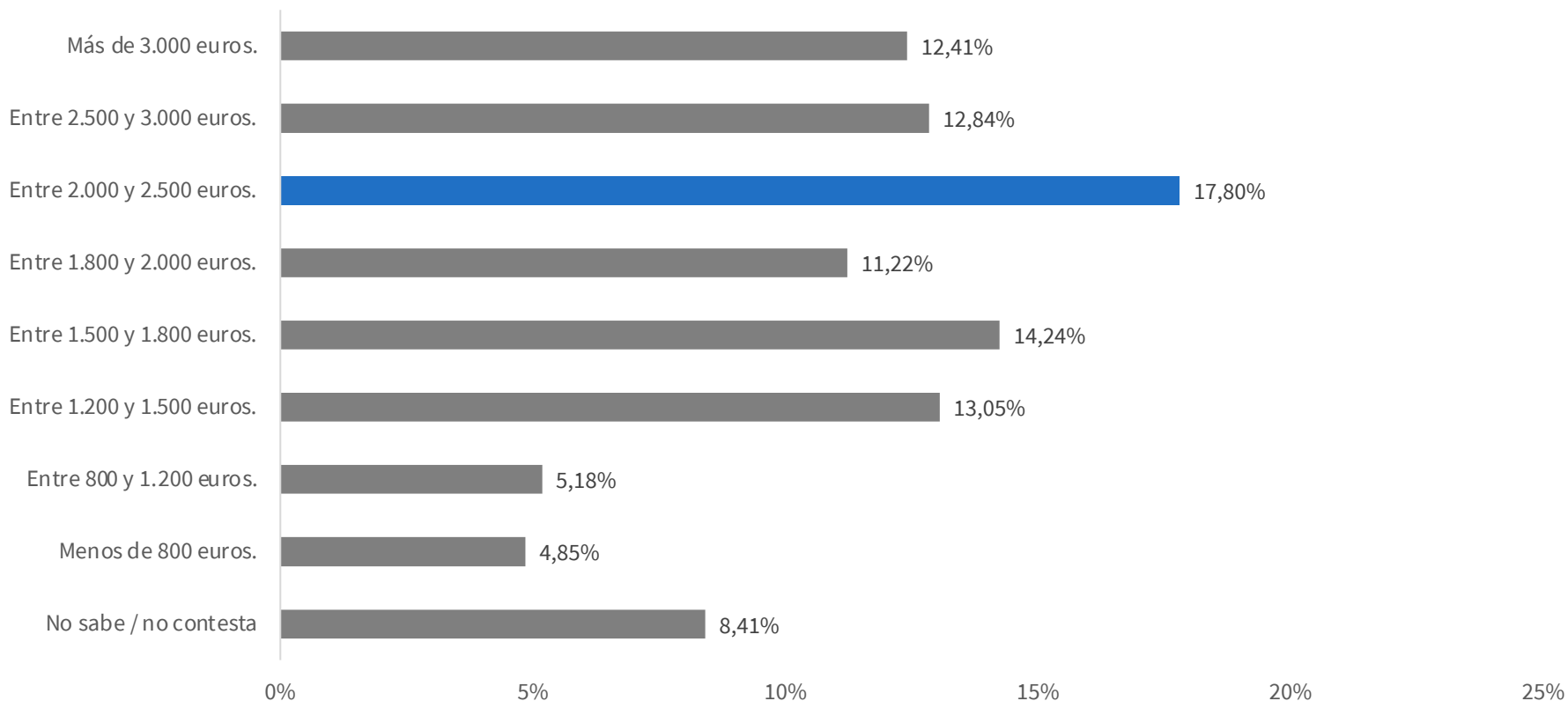
Las mujeres predominan en el ámbito de las Plazas por concursos públicos (24,22%) frente a los hombres (22,32%). Mientras que las demás formas de acceso tienen porcentajes de respuestas muy similares.





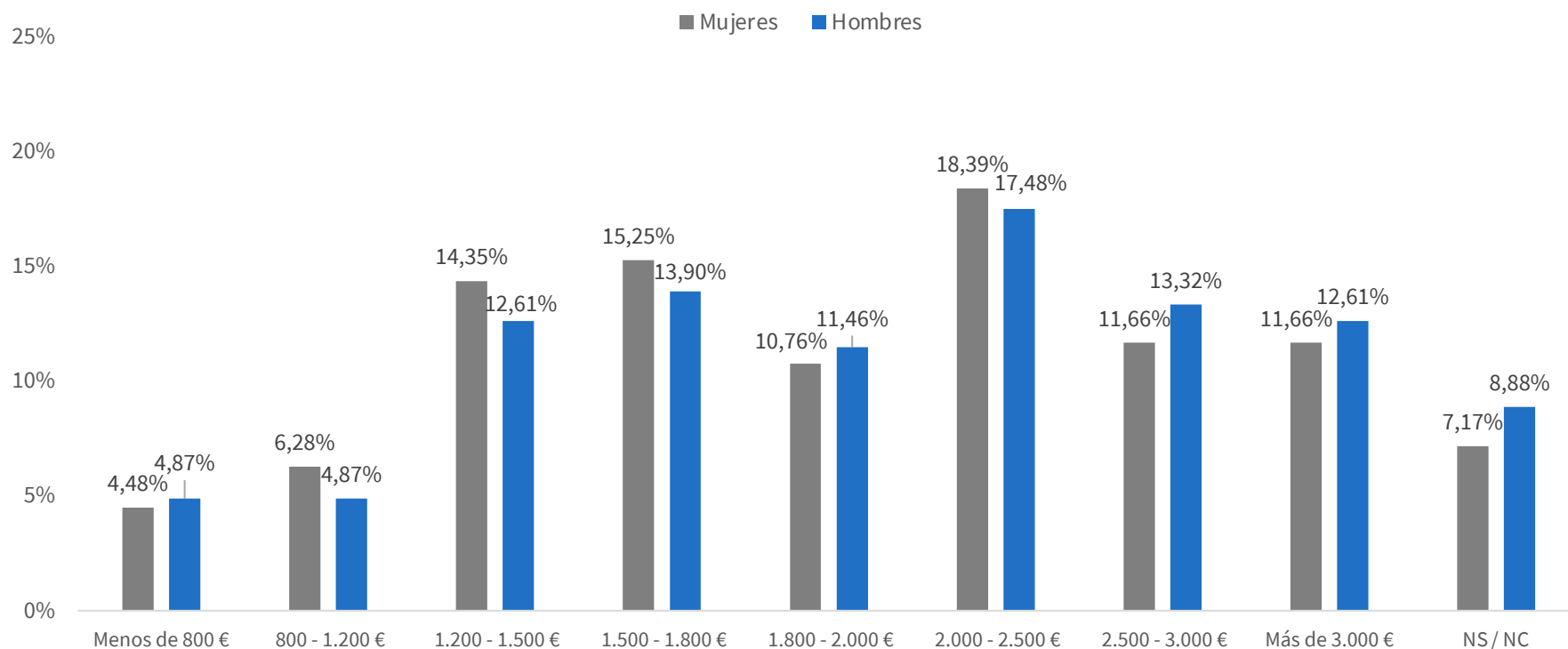
### 5.1.3) Salario neto mensual: global.

El salario medio de los participantes se sitúa mayormente entre salarios de 2.000 y 2.500 euros al mes. No obstante hay un gran porcentaje de colectivos que alcanza a obtener más de 2.500 euros (12,84%) y hasta más de 3.000 (12,41%) euros al mes.



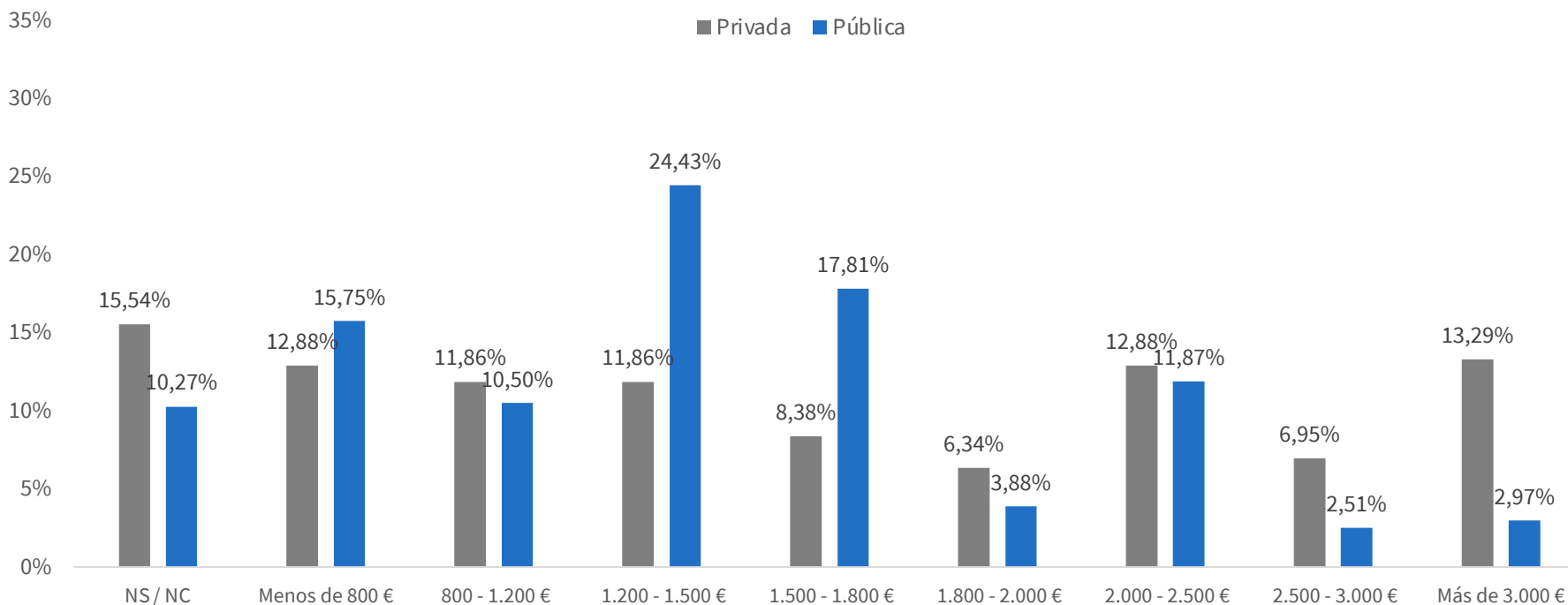
### 5.1.3) Salario neto mensual: por género.

El salario promedio con mayor incidencia en el estudio, tanto para hombres como mujeres se encuentra entre 2.000 y 2.500 euros mensuales netos, y en la segunda posición se encuentran entre 1.500 y 1.800 euros netos mensuales. Y aunque no es muy alta la cifra, casi el 5% de hombres y mujeres, ganan menos de 800 euros netos al mes.



### 5.1.3) Salario neto mensual por tipo de organización deportiva.

El mayor porcentaje de salarios en el sector público se encuentra entre los 1.200 y 1.500 euros (24,43%), seguido de los salarios comprendidos entre 1.500 y 1.800 euros (17,81%). A pesar de que el sector privado no tiene mucha puntuación en ninguna de estas dos variables, si destaca en los registros de salarios de más de 3.000 euros (13,29%) con respecto a las organizaciones públicas en este rango salarial (2,97%) .



### 5.1.3) Principales resultados datos cuantitativos (I).

- La mayoría de los contratos de los participantes en el estudio son indefinidos a tiempo completo, representando el 42,93% de los casos, mientras que los contratos indefinidos a tiempo parcial solo representan el 4,10%. Los funcionarios y los autónomos también tienen una presencia significativa en el sector, con un 16,07% y un 13,05% respectivamente. Además, un 6,15% de los participantes no tienen relación laboral ni ingresos. Se destaca que la cifra de hombres y mujeres en los contratos indefinidos a tiempo completo, autónomos y funcionarios es notablemente alta. Solo un pequeño número de participantes tiene contratos de alta dirección.
- En cuanto a la experiencia laboral, la mayoría de los participantes tienen 20 años o más de experiencia en el sector deportivo y ocupan cargos de gestores o directivos (31,82%). Son pocos los que tienen entre 10 y 19 años de experiencia, en comparación con aquellos que han estado trabajando entre 5 y 9 años (18,02%).
- Por género, se observa una diferencia notable en los primeros 4 años de experiencia, donde las mujeres tienen un mayor porcentaje en comparación con los hombres. Sin embargo, tanto hombres como mujeres tienen cifras significativas en la categoría de 20 años o más de experiencia, con un 33,38% y un 27,35% respectivamente.

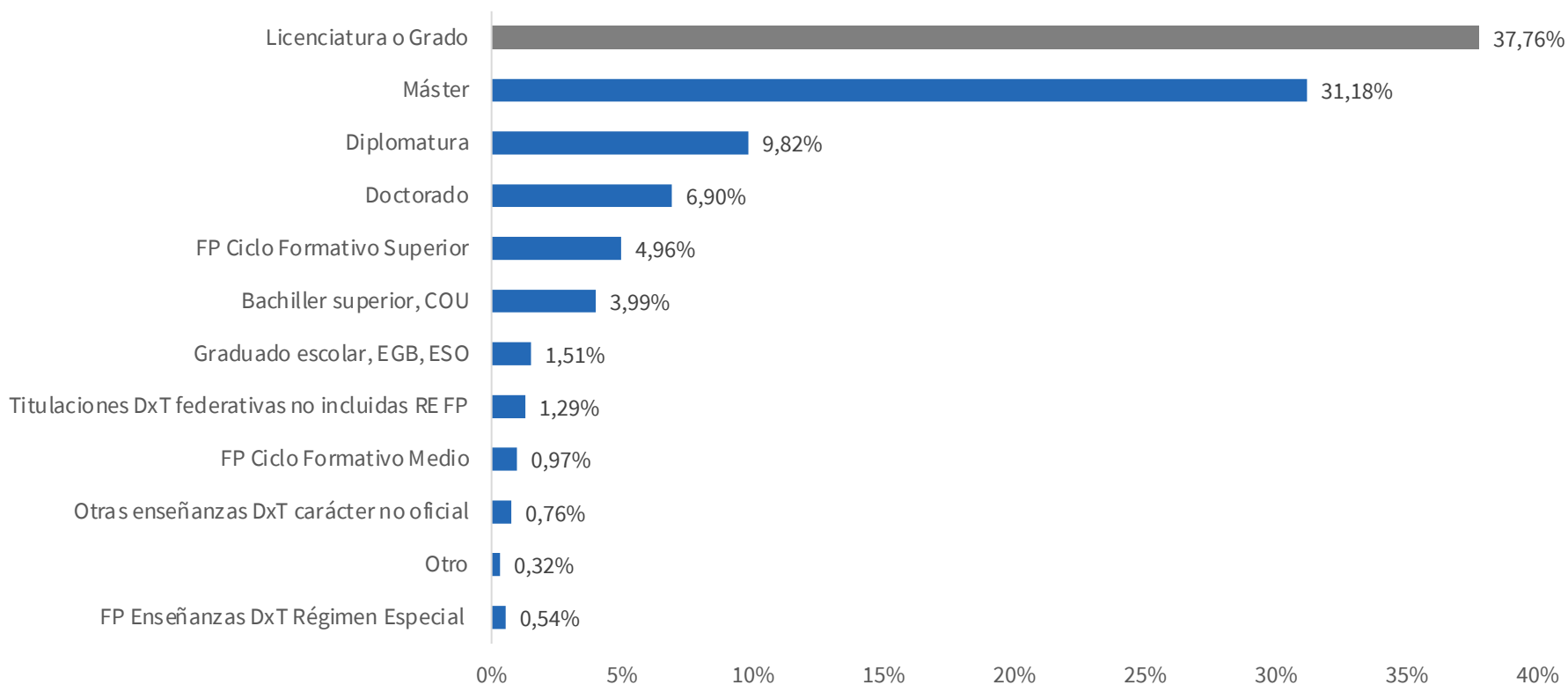
### 5.1.3) Principales resultados datos cuantitativos (II).

- En relación al acceso a los puestos de trabajo, el método más común es a través de concursos públicos (22,95%). Sin embargo, la contratación directa también es frecuente por parte de las organizaciones al ofrecer un cargo (20,37%). Los emprendedores representan el 12,18% de las respuestas. En términos de género, las mujeres predominan en el ámbito de las plazas por concursos públicos (24,22%) en comparación con los hombres (22,32%), mientras que las demás formas de acceso tienen porcentajes de respuestas muy similares.
- En cuanto a los salarios, el salario medio de los participantes se sitúa principalmente entre los 2.000 y 2.500 euros netos al mes. Sin embargo, hay un porcentaje considerable de participantes que ganan más de 2.500 euros (12,84%) e incluso más de 3.000 euros (12,41%) al mes. El salario promedio con mayor incidencia tanto para hombres como para mujeres se encuentra entre los 2.000 y 2.500 euros netos mensuales, seguido de los salarios entre 1.500 y 1.800 euros netos mensuales. Aunque la cifra no es alta, casi el 5% de hombres y mujeres ganan menos de 800 euros netos al mes.
- En el sector público, el mayor porcentaje de salarios se encuentra en el rango de 1.200 a 1.500 euros (24,43%), seguido por los salarios entre 1.500 y 1.800 euros (17,81%). Por otro lado, el sector privado se destaca en los registros de salarios de más de 3.000 euros (13,29%) en comparación con las organizaciones públicas en este rango salarial (2,97%).



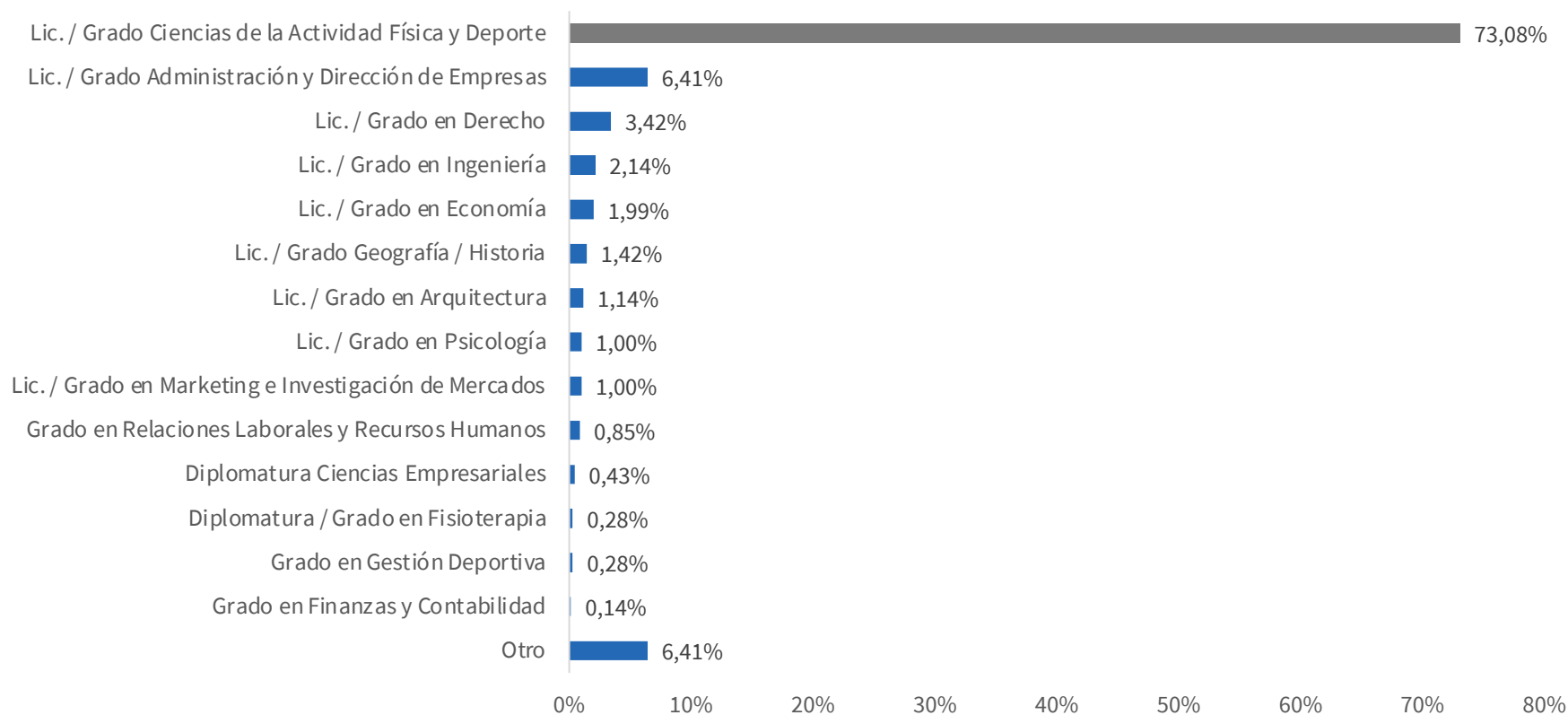
## 5.1.4) Titulación académica más alta que posee: global.

El porcentaje de personas con Grado o Licenciatura (37,76%) y el de personas con Máster (31,18%) son los más elevados respectivamente, mientras que un menor porcentaje (9,82%) posee una Diplomatura.



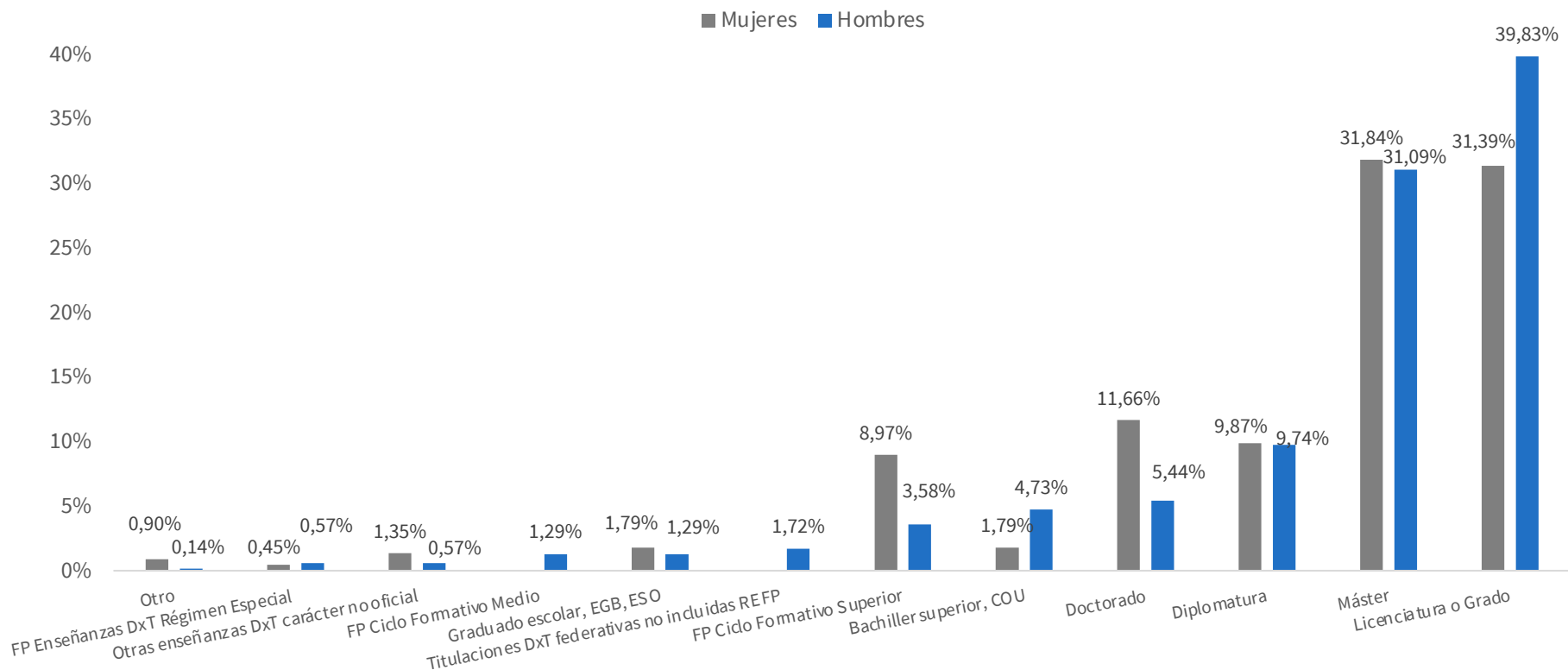
## 5.1.4) Titulación académica que posee: global.

La licenciatura o grado en Ciencias de la Actividad Física y Deporte es la titulación más común entre los gestores deportivos, con un 73,08% de los resultados, seguido por Administración y Dirección de Empresas con un 6,41%.



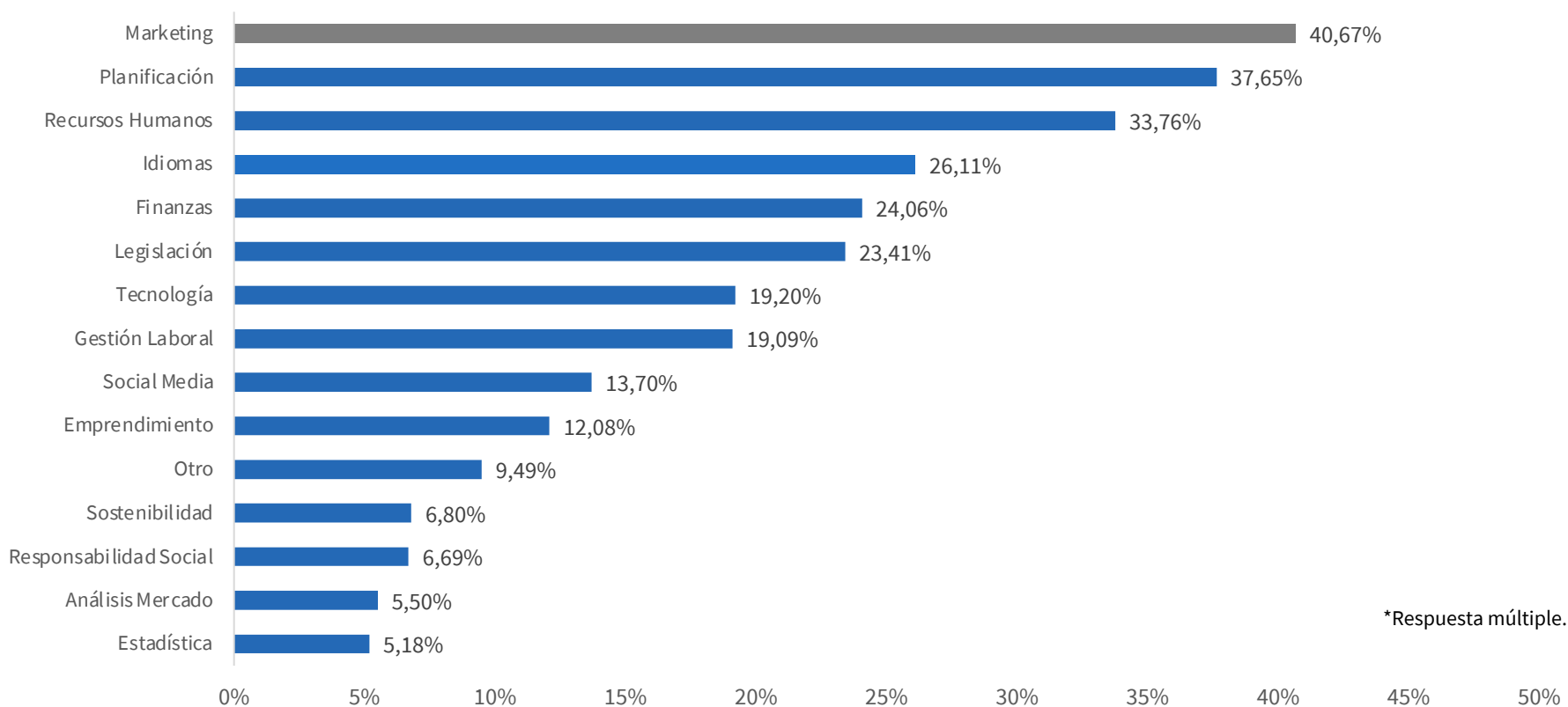
### 5.1.4) Titulación académica más alta que posee: por género.

Un porcentaje muy similar entre hombres (31,09%) y mujeres (31,84%) tienen hasta un Máster. Por otro lado, un 39,83% de hombres obtuvieron la Licenciatura o Grado, por un 31,39% de mujeres. Las mujeres (11,66%) obtuvieron una predominancia sobre los hombres (5,44%) en titulaciones académicas de Doctorado, al igual que en la FP de Ciclo Formativo Superior.



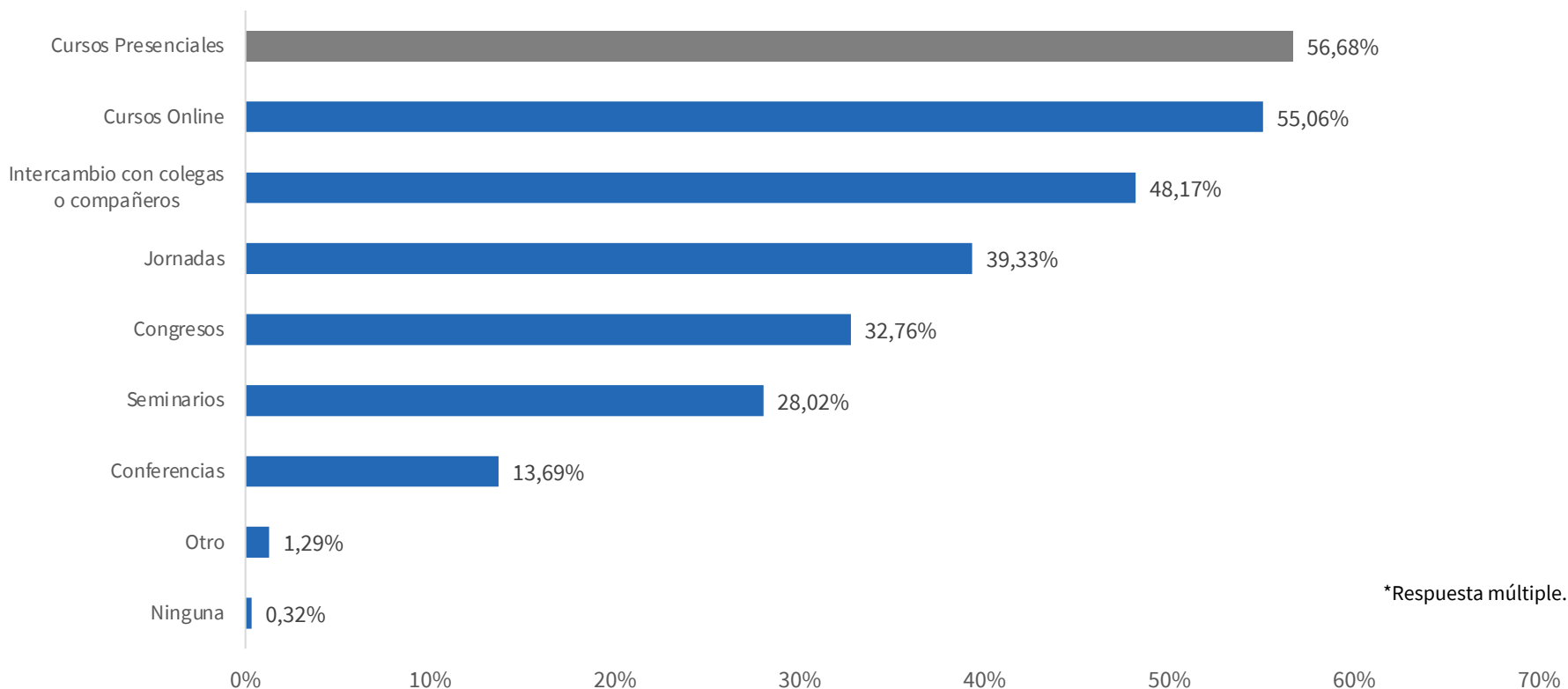
## 5.1.4) Si ha realizado alguna formación de tipo no oficial, indique en qué materias.

Las formaciones complementarias realizadas de manera más frecuente son aquellas relacionadas con las áreas de Marketing (40,67%), Planificación (37,65%) y Recursos Humanos (33,76%), seguidas de idiomas, finanzas y legislación.



## 5.1.4) Qué TRES estrategias crees que son las mejores para seguir formándose.

La mayoría de los participantes creen que los mejores métodos para continuar la formación son los cursos presenciales (56,68%) y los cursos Online (55,06%). No obstante también consideran en su mayoría que los intercambios con colegas o compañeros es de muy alta importancia.





## 5.1.4) Principales resultados datos cuantitativos (I).

- Se observa que la mayoría de los participantes (37,76%) cuentan con una Licenciatura o Grado, lo que indica un nivel educativo avanzado. Además, un porcentaje significativo (31,18%) ha obtenido un Máster, lo cual refleja un interés por la especialización y la adquisición de conocimientos adicionales en un área específica. También es relevante que un considerable número de encuestados poseen una Diplomatura (9,82%), lo que indica una formación académica a nivel universitario igualmente.
- Por otro lado, el 6,90% ha alcanzado un Doctorado, lo que demuestra un alto nivel de formación y especialización en un campo de estudio. Estos resultados sugieren que los encuestados han invertido tiempo y esfuerzo en su educación, buscando obtener títulos académicos que respalden y fortalezcan su perfil profesional.
- En cuanto al género se observa que en ambos casos, la Licenciatura o Grado es la titulación más común, representando el 31,39% y el 39,83% respectivamente. Además, tanto en el caso de las mujeres como en el de los hombres, el Máster es una opción popular, con un 31,84% y un 31,09% respectivamente. Por otro lado, se destaca que el Doctorado es más frecuente entre las mujeres, con un 11,66% en comparación con el 5,44% de los hombres. A nivel general, los resultados muestran una representación equitativa de género en la obtención de titulaciones académicas, si bien se observan algunas diferencias en la distribución por tipo de titulación.

## 5.1.4) Principales resultados datos cuantitativos (II).

- Los resultados respecto a la formación no oficial realizada, muestran una gran variedad de materias. Destaca en un porcentaje significativo, el 40,67%, la realizada sobre Marketing, lo cual indica un interés y reconocimiento de la importancia de esta disciplina en el entorno de la gestión deportiva. Además, se observa una alta proporción de participantes que han realizado cursos en áreas como Planificación (37,65%) y Recursos Humanos (33,76%), lo que refleja la relevancia que se otorga a la organización y gestión del trabajo, así como al capital humano en las empresas.
- También es notable la presencia de formación en Idiomas (26,11%), lo que sugiere una conciencia de la importancia de la comunicación global en el ámbito laboral. En general, estos datos indican que los encuestados han buscado ampliar sus conocimientos y habilidades en diversas áreas relevantes para su desarrollo profesional.
- En cuanto a las mejores estrategias para continuar su formación, los participantes afirmaron que los cursos presenciales son la estrategia más popular, con un 56,68% de las respuestas. Le siguen los cursos online, con un 55,06% de preferencia. En tercer lugar, se encuentran los intercambios con colegas o compañeros, siendo seleccionados como una estrategia relevante por el 48,17% de los encuestados. En general, los resultados indican que existe una diversidad de enfoques en la búsqueda de oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo.

---

## 5.2. DATOS COMPETENCIAS



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes



## 5.2.1) Datos cuantitativos sobre Competencias.

La gestión deportiva, en su dinámica y concepción global, presenta al gerente deportivo como figura relevante en su contexto profesional. Este hecho ha despertado gran interés en la investigación por aspectos clave como, perfiles, niveles, habilidades, conocimientos y atributos, requeridos en este ámbito de actuación.

Sobre esta base, se encuentran muchos trabajos, concretamente Santos et al. (2022), analiza el perfil de los directores deportivos destacando componentes holísticos como sus competencias. Sin embargo, los trabajos realizados se centran en la presentación de comparativas o resultados aislados, y se quedan lejos de conectar la estructura, los componentes o niveles de actuación, para lograr satisfacer una visión de desempeño integral. Además, sin llegar a considerar competencias estructuradas en las áreas de actuación, según los ámbitos de intervención de la gestión del deporte.

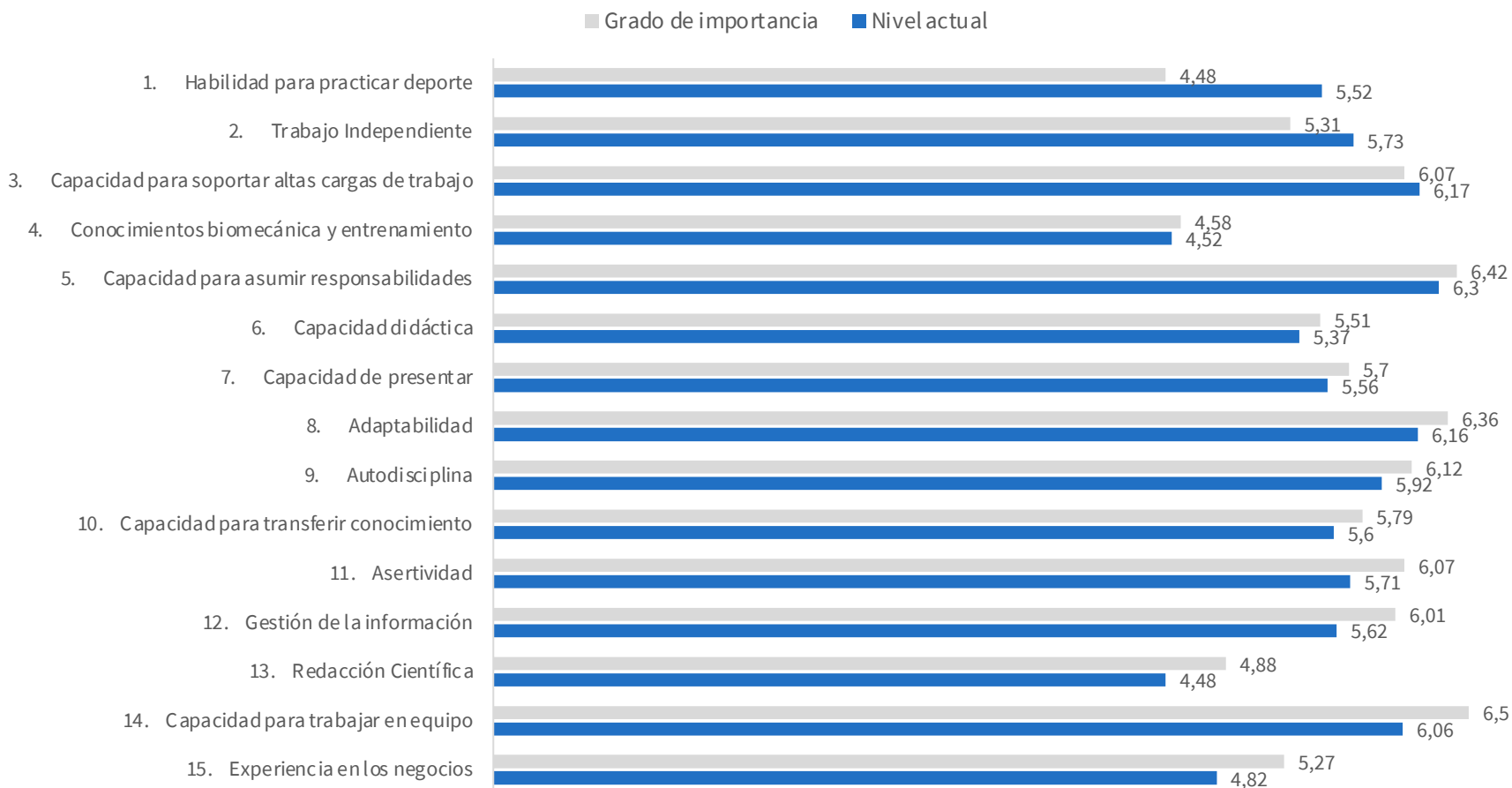
Considerando lo anterior, el objetivo de este estudio consiste en valorar de forma integral, las competencias del gestor/a deportivo en España, considerando el grado de importancia de cada elemento y su nivel actual (performance), permitiendo, además, identificar los principales puntos débiles y fuertes en base a sus discrepancias.

## 5.2.1) Datos cuantitativos sobre Competencias.

- El instrumento utilizado fue un cuestionario online basado en el estudio de Fahrner y Schüttoff (2020)\*, validado a través de juicio de expertos. El mismo, estaba conformado por 30 ítems sobre competencias del gestor deportivo (Tabla 1).
- En él, respondían al grado de importancia y nivel actual (Performance) de cada elemento. La escala utilizada tipo Likert incluía puntuaciones de 1 a 7, siendo 1 Nada importante y 7 Extremadamente importante; y en el caso del Nivel actual, 1 Muy débil y 7 Muy fuerte. El tiempo para realizar el cuestionario fue de 5 - 10 minutos. La participación fue voluntaria y anónima.
- El análisis estadístico, fue un análisis descriptivo, medias, desviaciones típicas y discrepancias; además de una matriz IPA (Importance Performance Analysis). El tratamiento de los datos se realizó a través del paquete IBM SPSS Statistics 25.

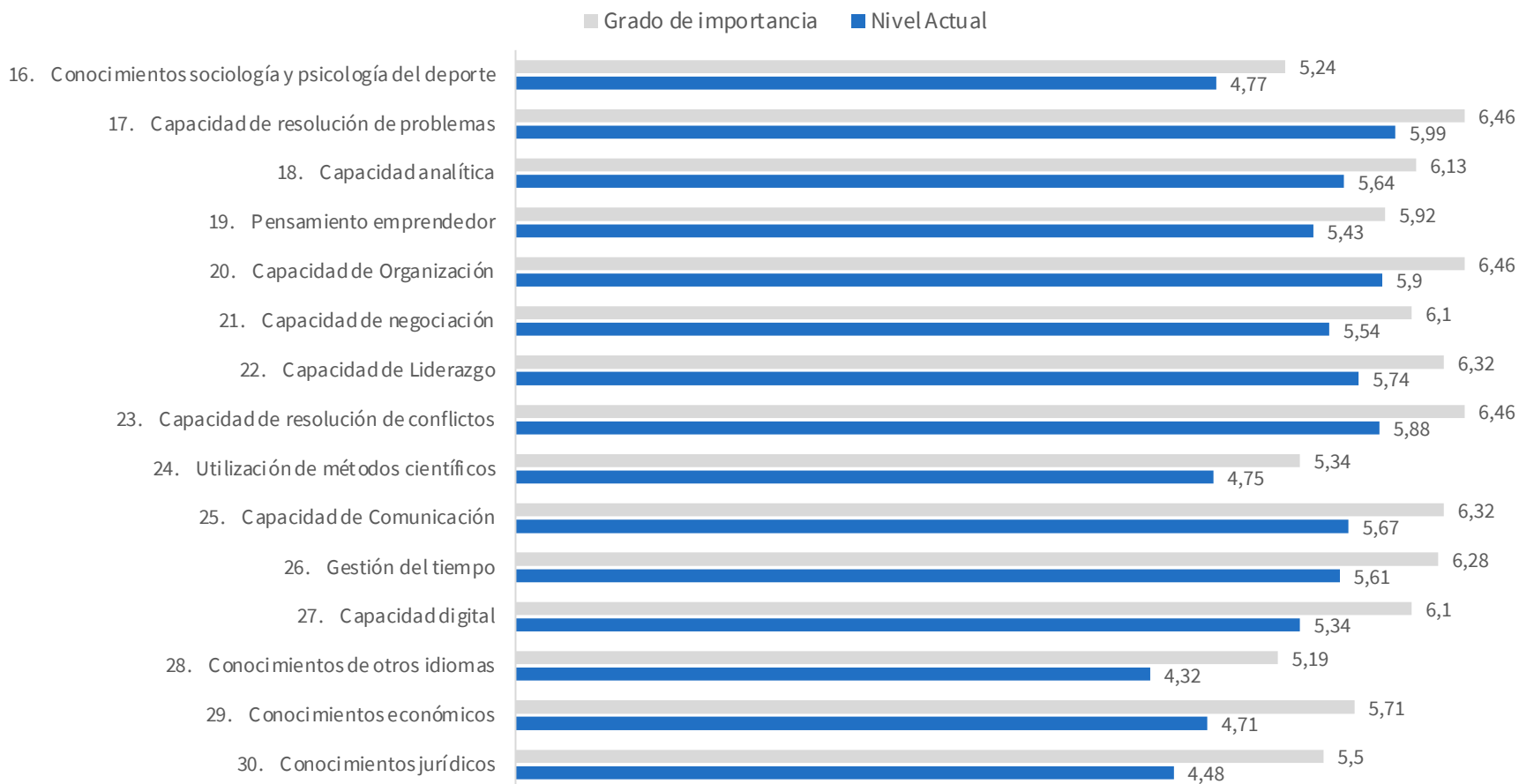
\* Fahrner, M., & Schüttoff, U. (2020). Analysing the context-specific relevance of competencies-sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 344-363.

## 5.2.1) Grado de importancia y Nivel actual que se otorga a las siguientes competencias para el gestor y la gestora del deporte del futuro





## 5.2.1) Grado de importancia y Nivel actual que se otorga a las siguientes competencias para el gestor y la gestora del deporte del futuro



## 5.2.1) Datos cuantitativos sobre Competencias.

- La siguiente tabla 1 muestra los principales resultados obtenidos. La competencia considerada menos importante para los gestores es **Habilidad para practicar deporte (1)**, y el más importante **Capacidad para trabajar en equipo (14)** seguido de **Capacidad de organización (20)** y **Capacidad de resolución de conflictos (23)**.
- El elemento con menor nivel actual de competencia para los gerentes es **Conocimientos de otros idiomas (29)**, seguido de **Conocimientos jurídicos (30)** y **Redacción Científica (13)**. Con mayor nivel actual de competencia se encuentra **Capacidad para asumir responsabilidades (5)**, seguido de **Capacidad de soportar altas cargas de trabajo (3)**.
- La figura 1 representa de forma gráfica los puntos fuertes y débiles, según la situación de las discrepancias en los diferentes cuadrantes, y si están por encima de la diagonal (resultados negativos) o por debajo (resultados positivos). Sólo los elementos del 1 al 3, situados por debajo de la diagonal son valorados positivamente, el resto, situados por encima, y cuanto más alejados de la diagonal como *Conocimientos jurídicos (30)*, *económicos (29)* e *idiomas (28)*, que además presentan mayor discrepancia (tabla 1), deberían revisarse. Asimismo, la gráfica IPA desvela dos elementos concentrados en el cuadrante izquierdo superior, *Capacidad digital (27)* y *Pensamiento emprendedor (19)* como las competencias donde concentrarse especialmente.

Tabla 1. Medias del Nivel actual e Importancia de las competencias y discrepancias.

Competencia	$\bar{x}$ Nivel Actual (Performance)	$\bar{x}$ Grado de Importancia	Discrepancia
1. Habilidad para practicar deporte	5,52	4,48	1,05
2. Trabajo Independiente	5,73	5,31	0,42
3. Capacidad para soportar altas cargas de trabajo	6,17	6,07	0,1
4. Conocimientos biomecánica y entrenamiento	4,52	4,58	-0,06
5. Capacidad para asumir responsabilidades	6,30	6,42	-0,12
6. Capacidad didáctica	5,37	5,51	-0,13
7. Capacidad de presentar	5,56	5,70	-0,14
8. Adaptabilidad	6,16	6,36	-0,19
9. Autodisciplina	5,92	6,12	-0,2
10. Capacidad para transferir conocimiento	5,60	5,79	-0,2
11. Asertividad	5,71	6,07	-0,36
12. Gestión de la información	5,62	6,01	-0,39
13. Redacción Científica	4,48	4,88	-0,4
14. Capacidad para trabajar en equipo	6,06	6,50	-0,44
15. Experiencia en los negocios	4,82	5,27	-0,45
16. Conocimientos sociología y psicología del deporte	4,77	5,24	-0,47
17. Capacidad de resolución de problemas	5,99	6,46	-0,47
18. Capacidad analítica	5,64	6,13	-0,48
19. Pensamiento emprendedor	5,43	5,92	-0,5
20. Capacidad de Organización	5,90	6,46	-0,56
21. Capacidad de negociación	5,54	6,10	-0,57
22. Capacidad de Liderazgo	5,74	6,32	-0,58
23. Capacidad de resolución de conflictos	5,88	6,46	-0,58
24. Utilización de métodos científicos	4,75	5,34	-0,6
25. Capacidad de Comunicación	5,67	6,32	-0,65
26. Gestión del tiempo	5,61	6,28	-0,67
27. Capacidad digital	5,34	6,10	-0,76
28. Conocimientos de otros idiomas	4,32	5,19	-0,87
29. Conocimientos económicos	4,71	5,71	-1
30. Conocimientos jurídicos	4,48	5,50	-1,02

Figura 1. Análisis de Importancia – Nivel Actual (Performance) de las competencias .



## 5.2.1) Principales resultados datos cuantitativos (I).

- Los resultados han permitido realizar una primera aproximación del nivel actual de las competencias del gestor/a deportivo en España, y un diagnóstico de los puntos débiles y fuertes atendiendo a las discrepancias, entre la importancia de las competencias y el nivel actual de los responsables.
- Según los resultados presentados en la Tabla 1 y la Figura 1, se pueden extraer varias conclusiones. En primer lugar, se observa que los gestores consideran la habilidad para practicar deporte (4,48) como la competencia menos importante, mientras que la capacidad para trabajar en equipo (6,50) se destaca como la más importante, seguida de la capacidad de organización (6,46) y la capacidad de resolución de conflictos (6,46).
- En cuanto al nivel actual de competencia de los gerentes, se encuentra que la capacidad para asumir responsabilidades es la competencia con el mayor nivel actual, seguida de la capacidad de soportar altas cargas de trabajo.
- Por otro lado, los conocimientos de otros idiomas, los conocimientos jurídicos y la redacción científica son las competencias con menor nivel actual.

## 5.2.1) Principales resultados datos cuantitativos (II).

- La discrepancia entre el nivel actual de competencia y la importancia asignada revela que las competencias relacionadas con conocimientos jurídicos, económicos e idiomas están por encima de la diagonal, lo que indica que son áreas de mejora que deberían ser revisadas. Por otro lado, la capacidad digital y el pensamiento emprendedor son competencias que se consideran importantes y donde los gestores necesitan concentrarse y mejorar.
- En resumen, los resultados sugieren que los gestores deben enfocarse en mejorar las competencias relacionadas con conocimientos jurídicos, económicos e idiomas, y así mismo desarrollar aún más su capacidad digital y pensamiento emprendedor.
- Esta información permitirá desarrollar estrategias de mejora, formación continua y fundamentar la necesidad de perfiles profesionales según las competencias requeridas.



## 5.2.2) Resultados cualitativos Competencias.

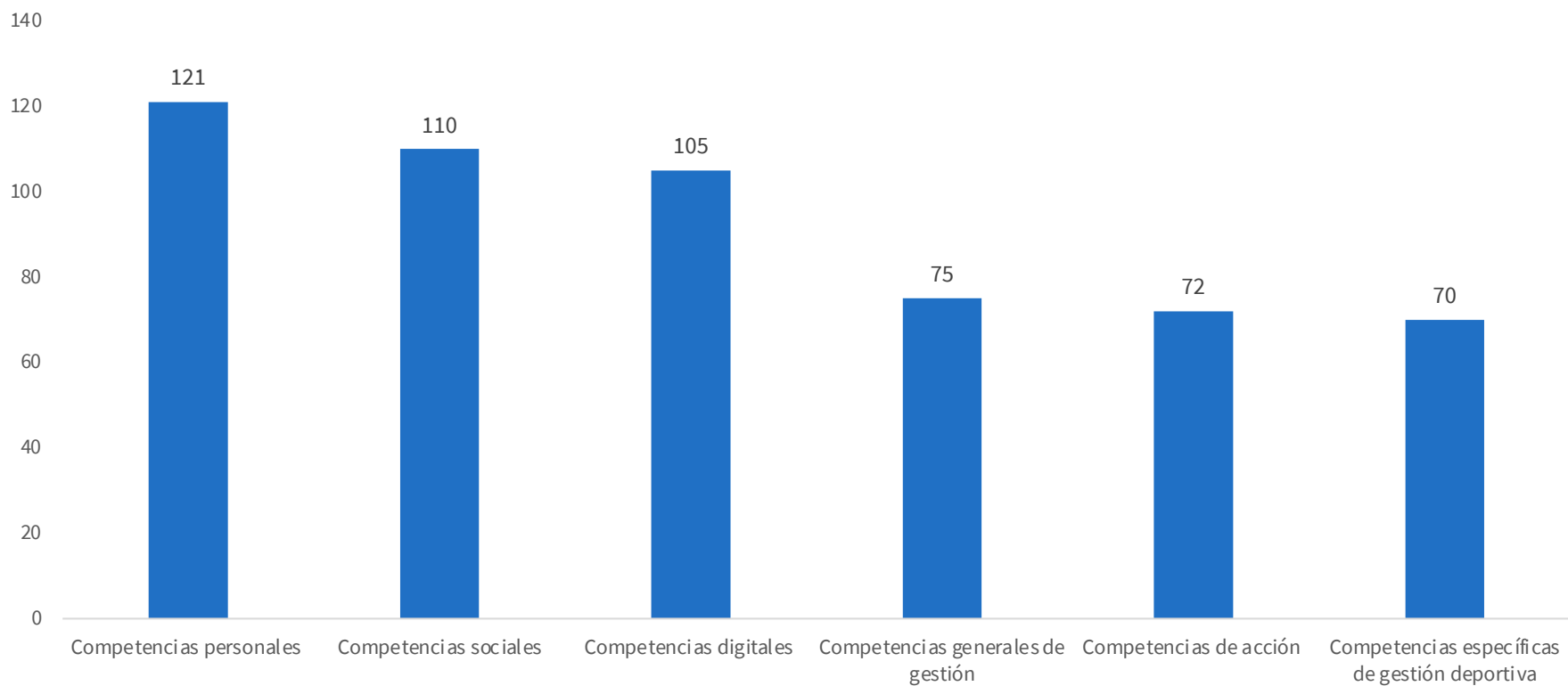
En este apartado se expondrán los resultados derivados del análisis de las percepciones de los participantes sobre los seis tipos de competencias que puede tener un gestor deportivo: sociales, de acción, personales, digitales, generales de gestión, y específicas de gestión del deporte.

Asimismo, también se expone el orden de competencias según la frecuencia con la que han sido mencionadas.

Competencias personales	Competencias sociales	Competencias generales de gestión
Competencias digitales		Competencias específicas de gestión del deporte
	Competencias de acción	

## 5.2.2) Resultados cualitativos Competencias.

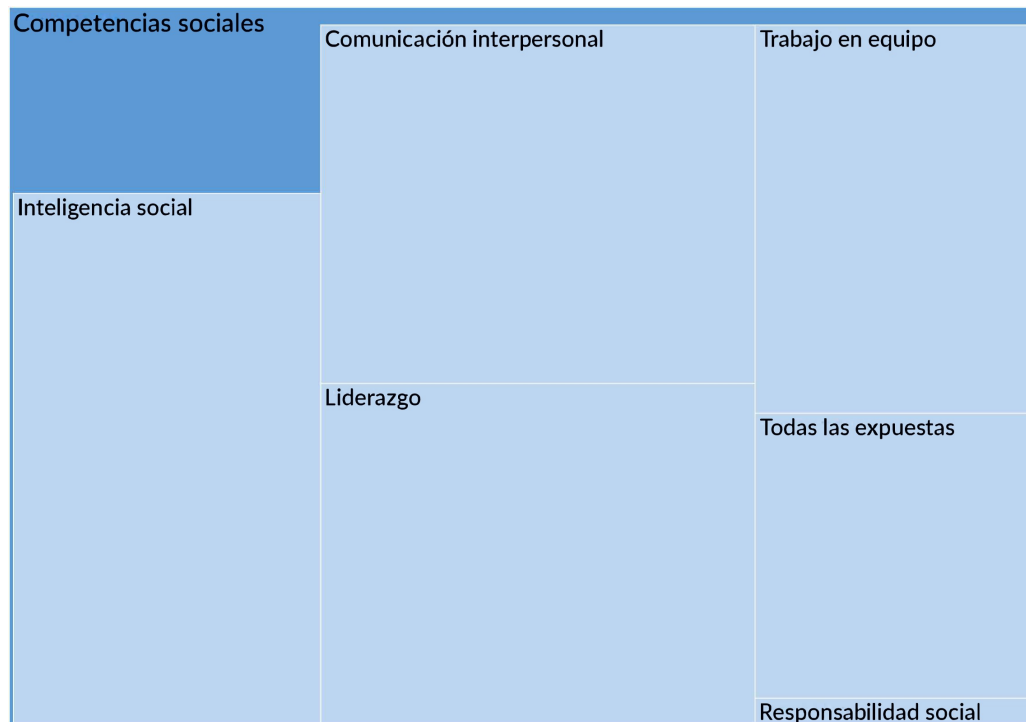
Orden de competencias según la frecuencia con la que han sido mencionadas. Se observa como las competencias personales han sido las más mencionadas, seguidas de las competencias sociales y las competencias digitales.



## 5.2.2) Resultados cualitativos: Competencias sociales.

Aquí se muestra la percepción de los participantes sobre la importancia de la combinación de habilidades, actitudes y conocimientos relacionados con el área social de la gestión deportiva (e.g., comunicación oral, capacidad para trabajar en un equipo interdisciplinar, capacidad para comunicarse con expertos de otros campos, inteligencia social, capacidad crítica y autocrítica, trabajo en equipo, networking, capacidad de liderazgo).

En la figura se muestran las competencias sociales específicas ordenadas según su importancia para los participantes, aunque para siete de ellos **todas** las mencionadas anteriormente **son importantes e imprescindibles** para un gestor deportivo.



De forma más específica, a la que más alusión hicieron en los grupos focales fue a la inteligencia social, seguida de la comunicación interpersonal, el liderazgo y el trabajo en equipo. Por último, uno de los participantes mencionó la responsabilidad social efectiva como competencia social relevante para el gestor.

## 5.2.2) Resultados cualitativos: Competencias de acción.

En este apartado se expone la percepción de los participantes sobre la importancia de la combinación de habilidades, actitudes y conocimientos relacionados con el área de acción de la gestión deportiva (e.g., capacidad para formular conclusiones a partir de la investigación, analizar competencias, capacidad de comunicación y gestión, capacidad de organización, capacidad de planificación, capacidad de resolución de problemas, diseño y gestión de proyectos, planificación, capacidad investigadora, capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica). Sólo cuatro entrevistados consideraron que todas era igual de importantes.

Competencias de acción	Planificación	Comunicación y gestión
Resolución de problemas		
	Análisis e interpretación de datos	Todas las expuestas
		Diseño y gestión de proyectos

En esta línea, la competencia de acción más destacada por los gestores fue la **resolución de problemas**, seguida de la **planificación** y el **análisis e interpretación de datos**. Un menor grado de importancia, aunque bastante cercano a los anteriores, tuvo la **comunicación y gestión**, y bastante alejada de ellas se encuentra la última competencia de acción resaltada por los participantes: el **diseño y gestión de proyectos**.

## 5.2.2) Resultados cualitativos: Competencias personales.

En lo referente a la percepción de los participantes sobre la importancia de la combinación de habilidades, actitudes y conocimientos relacionados con el área personal de la gestión deportiva (e.g., capacidad para adaptarse a nuevas situaciones o flexibilidad, capacidad para generar nuevas ideas o creatividad, capacidad de aprendizaje, capacidad para tomar decisiones, deseo de triunfar, espíritu emprendedor), cuatro de ellos mencionaron que todas las anteriores son igual de importantes para la gestión deportiva. El resto mencionaron que algunas eran más importantes que otras.

Competencias personales	Capacidad de aprendizaje	Competencia emprendedora	Toma de decisiones
	Adaptación		Motivación
	Creatividad	Todas las expuestas	
	Actitud y valores personales		Deseo de triunfar

La competencia personal considerada como más relevante fue la **capacidad de adaptación** o flexibilidad, seguida muy de cerca por la **capacidad de aprendizaje** (entendida ésta como la capacidad de seguir formándose). Cerca de estas dos primeras, de forma similar tanto la **capacidad de generar nuevas ideas** o creatividad como la **actitud** y los **valores personales** (es decir, ser una persona proactiva a la que le gusta lo que hace, tener una actitud positiva y tener valores personales que casen bien con el equipo con el que trabaje). Tiene menor grado de importancia la competencia emprendedora o **espíritu emprendedor**, la **motivación** y capacidad de automotivarse y la **toma de decisiones**. Por último, sólo una entrevistada aludió a que el **deseo de triunfar** era también importante para ser un buen gestor deportivo.

## 5.2.2) Resultados cualitativos: Competencias digitales.

A continuación se desarrollan los resultados que indican la importancia de la combinación de habilidades, actitudes y conocimientos relacionados con el área digital de la gestión deportiva (e.g., capacidad de gestión de datos, capacidad para utilizar big data, uso de las redes sociales en el trabajo, uso de medios/plataformas virtuales en el trabajo, digital marketing, competencias informáticas). Mientras que seis participantes argumentaron que todas las competencias eran importantes para el área de la gestión deportiva, los demás si que priorizaron unas sobre otras, incluyendo en sus percepciones las funcionalidades que pueden tener los mismos.

Competencias digitales			
Gestión de la experiencia del usuario	Gestión de datos	Todas las expuestas	
	Digitalización de procesos de gestión interna	Conocimientos de informática y nuevas tecnologías	
	Proceso de digitalización	Marketing digital	Gestión del trabajador

Los principales elementos remarcados sobre las competencias digitales fueron su utilidad para la **gestión de la experiencia del usuario**, la capacidad de **gestión de datos** y el **uso de medios y plataformas virtuales**, aspecto que está estrechamente relacionado con la temática del **proceso de digitalización** y cómo éste es afectado por la cultura de la empresa. En menor medida que los anteriores, se mencionaron también las **competencias informáticas**, el **marketing digital** y el ser capaz de llevar a cabo la **gestión del trabajador** con medios digitales .

## 5.2.2) Resultados cualitativos: Competencias generales de gestión.

En este apartado se aborda la percepción sobre la importancia de la combinación de habilidades, actitudes y conocimientos relacionados con las competencias de la gestión en general (e.g., gestión financiera, seguimiento y control, gestión de riesgos, gestión de stakeholders, gestión de los recursos humanos, planificación del legado, gestión de patrocinios, gestión de ventas, marketing, responsabilidad social corporativa). Solo uno de los participantes atribuyó a todas estas competencias la misma importancia, mientras que el resto sí que consideró que había algunas más importantes que otras.

Competencias generales de gestión	Gestión del usuario	Recursos jurídicos	Responsabilidad social corporativa
	Gestión financiera	Gestión de recursos humanos	Gestión de stakeholders
	Marketing	Todas las expuestas	Gestión de riesgos
			Gestión de ventas
			Comunicación entre departamentos

La **gestión financiera** es la competencia que más se mencionó en los grupos focales, con bastante diferencia de la segunda, la **gestión del usuario o cliente**; prácticamente al mismo nivel de importancia se encuentran la **gestión de recursos humanos** y el **marketing**. Con menor importancia encontramos competencias generales como la **gestión de recursos jurídicos**, la **responsabilidad social corporativa**, la **gestión de stakeholders** y la **gestión de riesgos**. Por último, las competencias generales de gestión que fueron abordadas solo por un entrevistado fueron la **gestión de ventas** y la **gestión de la comunicación entre departamentos**.



## 5.2.2) Resultados cualitativos: Competencias específicas de gestión del deporte.

Se muestran los resultados sobre las competencias específicas de la gestión deportiva (e.g., conocimientos generales básicos de la profesión de gestión deportiva, gestión de eventos deportivos de élite, organización de eventos deportivos para todos, gestión de instalaciones deportivas, gestión de voluntarios, business intelligence en el deporte, legislación relacionada con el deporte, deporte y turismo). Una minoría consideró que todas las competencias específicas anteriormente mencionadas tenían el mismo nivel de importancia, mientras que la amplia mayoría sí que priorizó unas sobre otras.

Competencias específicas de gestión del deporte	Legislación deportiva	Gestión del voluntariado	En función del contexto
Gestión y organización de eventos deportivos	Gestión de instalaciones deportivas	Business intelligence	Gestión de recursos humanos
		Todas las expuestas	Gestión de clientes

Las dos competencias específicas más destacadas por los entrevistados fueron la **gestión y organización de eventos deportivos** y el conocimiento de la **legislación deportiva**. La competencia considerada como la tercera más importante fue la **gestión de instalaciones deportivas**. Menor importancia se otorgó a la **gestión del voluntariado**, al **business intelligence** y a la **gestión de recursos humanos y de clientes**. Algunos entrevistados mencionó que la importancia de estas competencias podría **variar en función del campo específico de gestión**.

---

## 5.3. DATOS SATISFACCIÓN LABORAL



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



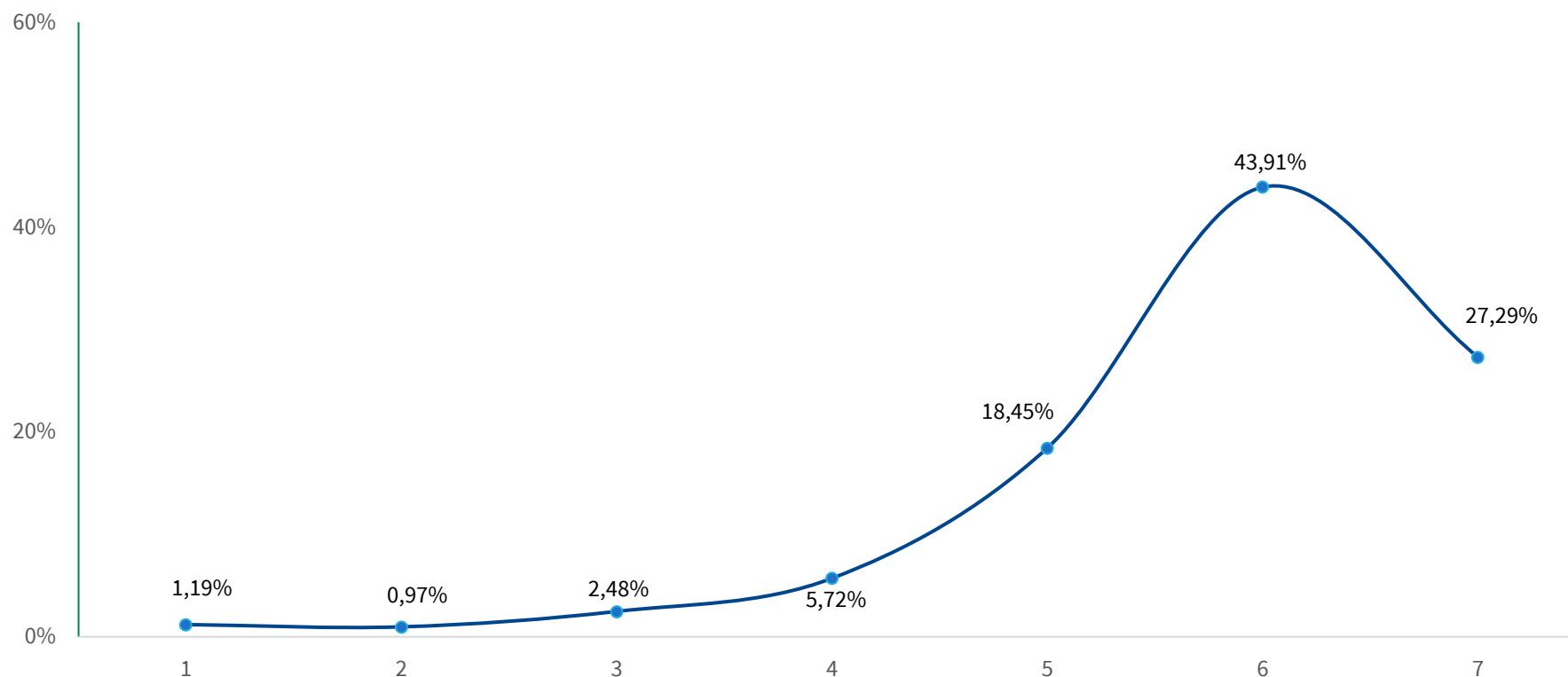
**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes



### 5.3.1) Datos cuantitativos Satisfacción Laboral: estoy satisfecho con mi trabajo.

El 27,29 % se encuentra muy de acuerdo con esta afirmación y un 43,91% de acuerdo, las personas moderadamente de acuerdo suponen el 18,45%, mientras que en mucha menor cantidad escogieron el resto de opciones.

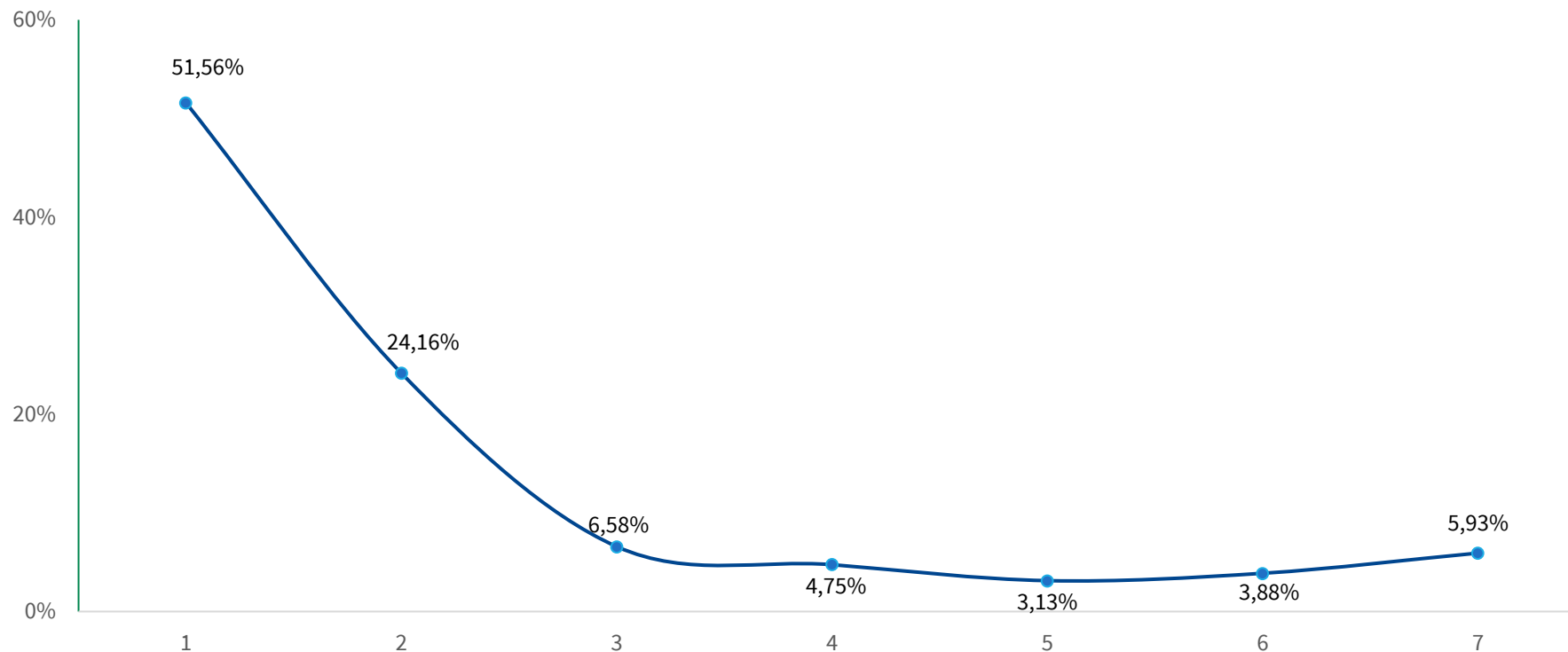
$$\bar{x} = 5,8$$



### 5.3.1) Datos cuantitativos Satisfacción Laboral: no me gusta mi trabajo.

La mayoría de las personas se encuentran muy en desacuerdo con la afirmación 'no me gusta mi trabajo'. El resto de personas también se encuentran en desacuerdo con la afirmación, no obstante hay un pequeño porcentaje (5,93%) que sí está de acuerdo con la afirmación.

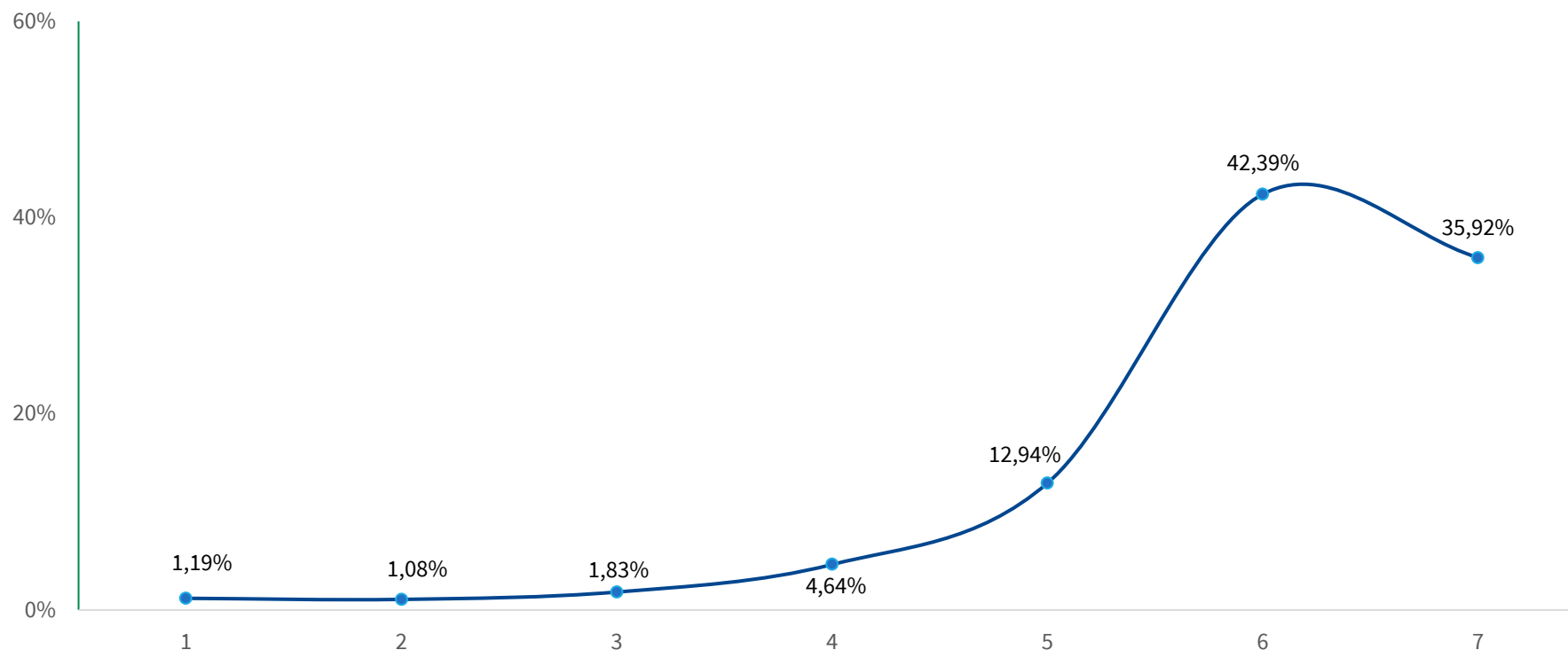
$$\bar{x} = 2,2$$



### 5.3.1) Datos cuantitativos Satisfacción Laboral: me gusta donde trabajo.

A la mayoría de las personas participantes les gusta su lugar de trabajo, al menos un 42,39% de las personas están de acuerdo con esta afirmación, y un 35,92% están 'Muy de acuerdo'.

$$\bar{x} = 6$$



### 5.3.1) Principales resultados datos cuantitativos (I).

- Respecto a la satisfacción con el puesto de trabajo, la mayoría de los participantes encuestados se encuentran satisfechos con su trabajo. Un 43,91% de los encuestados seleccionaron estar muy de acuerdo, y un 27,29% seleccionaron de acuerdo, evidenciándose un alto grado de satisfacción laboral en la muestra. Además, un porcentaje considerable, aunque menor, de participantes también expresó niveles moderados de satisfacción laboral. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con su trabajo, lo cual es un aspecto positivo para la calidad de vida laboral y puede contribuir a un mejor rendimiento y compromiso en el entorno laboral.
- En referencia a si no le gusta su trabajo, un porcentaje considerable de los encuestados, específicamente el 51,56%, expresaron estar muy en desacuerdo con esta afirmación. Este resultado refleja una proporción significativa de satisfacción laboral entre los participantes.
- Además, el 24,16% también indicaron estar en desacuerdo con que no les gusta su puesto de trabajo. Estos datos sugieren que una parte sustancial de los individuos evaluados experimenta una satisfacción adecuada en su trabajo actual, destacando que la mayoría de ellos tienen una percepción positiva de sus ocupaciones actuales.

### 5.3.1) Principales resultados datos cuantitativos (II).

- Respecto a si les gusta el puesto donde trabajan, la mayoría de los participantes encuestados tienen una actitud positiva hacia su lugar de trabajo. Un 35,92% manifestaron estar muy de acuerdo y un 42,39% seleccionaron estar de acuerdo con su lugar de trabajo, evidenciándose un alto grado de satisfacción y aprecio por el entorno laboral. Además, un porcentaje considerable de participantes también expresó niveles moderados de aceptación.
- Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados se sienten contentos y satisfechos con el lugar donde trabajan, lo cual puede contribuir a un mejor ambiente laboral, mayor motivación y compromiso, y potencialmente una mayor productividad. Estos hallazgos resaltan la importancia de promover un entorno de trabajo positivo y satisfactorio para fomentar el bienestar y la satisfacción de los empleados.



## 5.2.2) Resultados cualitativos Satisfacción Laboral: experiencias positivas.

Se mencionaron en los grupos focales varias experiencias positivas como gestores/as deportivos/as, si bien alguna de ellas podían considerarse tanto positivas como negativas.

La principal experiencia positiva que habían vivenciado prácticamente todos los participantes fue el **éxito en proyectos de gestión deportiva** de diversa índole en función del contexto en el que trabajaban. En un segundo escalón, aunque bastante cercano al anterior, se destacaron como experiencias positivas la **superación de dificultades y retos**, el **obtener reconocimiento** de clientes, compañeros o de la población general sobre los proyectos gestionados, y el **crear un proyecto desde cero**, ya sean centros o entidades deportivas de nueva creación .

Experiencias positivas	Superación de dificultades	Reconocimiento	Crear desde cero
	Éxito en proyectos	Saneamiento de entidades	Nuevas oportunidades
		Formar a otros	

## 5.2.2) Resultados cualitativos Satisfacción Laboral: experiencias negativas.

Con respecto a las vivencias o experiencias negativas, se mencionaron varias y, a pesar de ser un número elevado, las únicas transversales a los diferentes contextos de gestión fueron el **no alcanzar el éxito** en los proyectos gestionados, la **falta de reconocimiento** y, en menor medida, la **soledad** a la hora de afrontar las dificultades propias del puesto de trabajo, la **gestión de los recursos humanos** (y concretamente, el tener que despedir a un trabajador) y los **accidentes** sufridos por clientes o trabajadores en las instalaciones deportivas gestionadas. De forma más específica, las experiencias negativas vivenciadas fueron el **ser despedido** (empresas privadas), el tener que **asistir a juicios**

Experiencias negativas	Soledad	Gestión de recursos humanos	Accidentes		
No alcanzar el éxito					
Falta de reconocimiento	Ser despedido	Politización	Cierre de empresas	Cambio de modelo de negocio	
	Saneamiento de entidades				
	Pérdida de recursos	Burocracia			

contra entidades en las que entraron para sanearlas (clubes, federaciones y asociaciones), la **pérdida de recursos** por entidades superiores (clubes, federaciones y asociaciones), la **politización** de la gestión al imponerse por parte de los políticos actuaciones determinadas (concejalías y ayuntamientos), el **cierre de empresas** por quiebra (clubes, federaciones y asociaciones), el **cambio de modelo de negocio** al cambiar los propietarios de la empresa (empresas privadas), y la excesiva **burocracia** (entidades públicas).

---

## 5.4. DATOS MOTIVACIONALES



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.

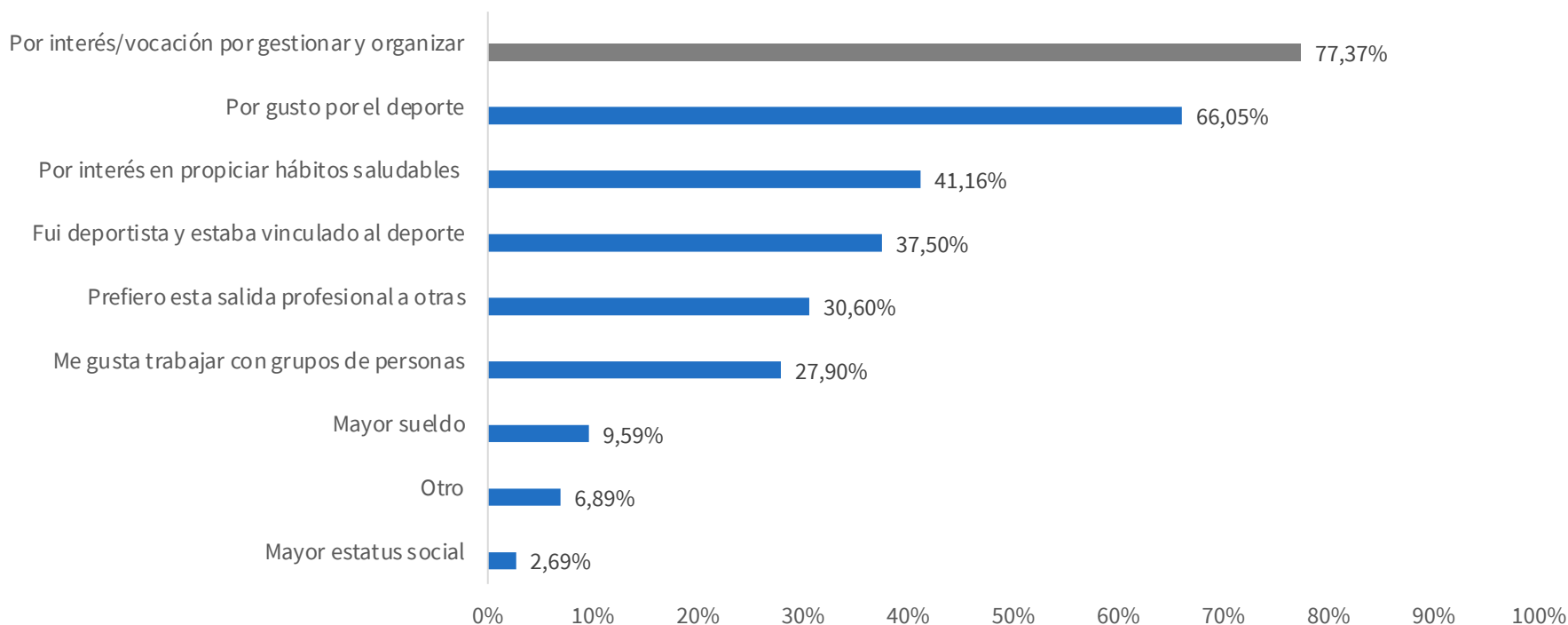


**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes



## 5.4.1) Datos cuantitativos motivacionales: ¿Qué es lo que más le impulsó a ser Gestor/a Deportivo/a?

El mayor factor motivador que tiene el colectivo que forma parte de la gestión deportiva, es su mismo interés o vocación por gestionar y organizar (77,37%). Por otro lado, también hay un gran porcentaje que siente afinidad por la gestión porque le gusta el deporte (66,05%).



## 5.4.1) Principales resultados datos cuantitativos (I).

- Un significativo 77,37% de los encuestados afirmaron que su interés y vocación por la gestión y organización fueron motivos de peso para convertirse en gestores deportivos. Este hallazgo subraya la importancia de poseer habilidades de liderazgo y capacidad para la gestión en esta profesión.
- Un porcentaje mayoritario, concretamente el 66,05% de los encuestados, manifestó que su **pasión por el deporte** fue uno de los factores determinantes para elegir la profesión de gestor deportivo. Estos resultados indican que la afinidad personal hacia el ámbito deportivo desempeña un papel fundamental en la selección de esta carrera.
- Un 41,16% de los encuestados mencionaron su interés en propiciar hábitos saludables a través del deporte como una motivación para ejercer como gestores deportivos. Esta respuesta denota una preocupación por fomentar estilos de vida activos y saludables, los cuales constituyen un componente esencial de la gestión deportiva.

## 5.4.1) Principales resultados datos cuantitativos (II).

- El 37,50% de los encuestados señaló que su experiencia previa como deportistas y su vínculo con el ámbito deportivo influyeron en su elección de convertirse en gestores deportivos. Este resultado sugiere que haber participado en actividades deportivas con anterioridad puede tener un impacto significativo en la decisión de dedicarse a esta profesión..
- En resumen, los resultados obtenidos de la encuesta revelan que la pasión por el deporte, el interés y vocación por la gestión, la promoción de hábitos saludables y la experiencia previa en el deporte son los principales motivos que impulsaron a los individuos a elegir la profesión de gestor deportivo.
- Estos hallazgos aportan una comprensión más profunda acerca de las motivaciones comunes entre los profesionales de este campo y contribuyen a un mejor entendimiento de las dinámicas y aspiraciones individuales en la profesión.

## 5.4.2) Resultados cualitativos Motivacionales: Elección de la profesión.

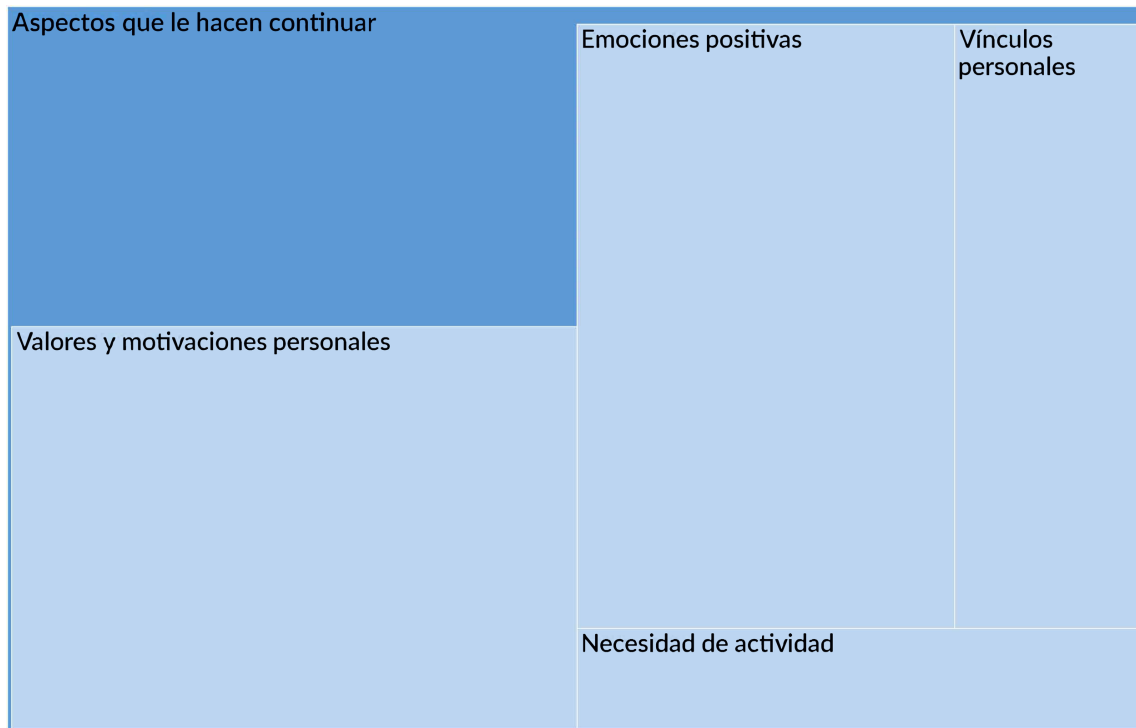
En lo referente al motivo por el que eligieron la profesión de gestor deportivo, la mayoría de los participantes destacaron tanto su **motivación y sentimiento de realización** al desempeñar su trabajo como su **gusto por la gestión**. Cinco de ellos también mencionaron haberse decidido por la gestión gracias a su **vinculación previa con el sector deportivo** (uno de ellos también tenía **relación previa con la gestión**, y otro decidió dedicarse a la gestión tras tener una **mala experiencia previa** en el deporte de élite), mientras que cuatro comenzaron a trabajar como gestores deportivos por **necesidad** de tener ingresos económicos y se les presentó la oportunidad de acceder a su puesto de trabajo.

Motivo de elección de la profesión	Gusto por la gestión	Vinculación previa al sector deportivo
Motivación y sentimiento de realización	Necesidad	Vinculación previa a la gestión
		Mala experiencia previa



## 5.4.2) Resultados cualitativos Motivacionales: Aspectos que hacen continuar.

Con respecto a los aspectos que hacen a los entrevistados continuar en el mundo de la gestión deportiva, las causas principales de querer seguir gestionando son los **valores y motivaciones personales**, es decir, la mayoría de ellos tenía la visión y el objetivo de cambiar el mundo a través del deporte y a todos les motivaba y gustaba el plantearse retos para mejorar la sociedad y fomentar la práctica deportiva. Esto se complementaba con las **emociones positivas** de euforia y motivación que les genera gestionar, tomar decisiones y reinventarse constantemente. Para dos de los participantes, otro aspecto clave eran los **vínculos personales** que llegan a generar con compañeros, trabajadores o usuarios/clientes.



Por último, uno de los entrevistados argumentaba que necesitaba ese reto constante y esa actividad continua que conlleva la gestión deportiva para sentirse realizado en su día a día.

## 5.4.2) Resultados cualitativos Motivacionales: Aspectos que hacen querer dejarlo.

Por último, cuando se les cuestionó en los grupos focales sobre qué aspectos les hacen querer dejar la gestión, cinco de los participantes expusieron que **no se planteaban dejarlo** por ningún motivo. El resto expuso varios motivos por los que podrían llegar a dejar este trabajo en el futuro. El primer aspecto fueron los **sacrificios personales** que un gestor deportivo tiene que hacer en su vida para poder sacar adelante todo el trabajo que necesita hacer, seguido por el que fueran capaces de encontrar **mayores emociones en otro sector**. En menor medida, hubo tres participantes que aludieron a la **edad** como causa de dejar la gestión al jubilarse.

Aspectos que le hacen querer dejarlo	Sacrificios personales	Llegar a odiar el deporte	Edad
	Mayores emociones en otro sector	Causas mayores	Barreras externas
No se plantean dejarlo	Volver a competir	Accidentes y problemas en el día a día	

Finalmente, varios entrevistados de forma individual podrían dejar la gestión deportiva si **volvieran a competir** a alto nivel, si llegaran a **odiar el deporte** por el estrés de la gestión y el pasar tantas horas en un centro deportivo, por todas las **dificultades y barreras** que se encuentran en el día a día, por **causas mayores** como una enfermedad familiar, o por los **accidentes y problemas** que tienen lugar en el día a día de la gestión deportiva.

# 6. CONCLUSIONES



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes



## 6.3. CONCLUSIONES:

### PERFIL y CARACTERÍSTICAS:

- EL 75% de los encuestados fueron hombres, el 24% fueron mujeres y un 1% de los mismos se identificaban con otro género. Asimismo la edad predominante entre los gestores que respondieron la encuesta fue la comprendida entre los 46 y 55 años (33,69%). No se encontraron diferencias relevantes entre las edades de respuesta según el género.
- La Comunidad de Madrid fue la que registró el mayor porcentaje de participación (23,09%), seguida de otras Comunidades como Andalucía, Galicia y Cataluña. Además, el 62% de los encuestados afirmaron pertenecer a algún colectivo o asociación profesional, siendo FAGDE (54,37%) y el COLEF (52,27%) aquellas con mayor representación.
- Hombres y mujeres desempeñan porcentualmente los mismos puestos por sexo. Si bien, en los puestos de Director/a técnico, gerente, investigador/a docente, y propietario/a socio/a, hay porcentajes más elevados de mujeres en comparación con el porcentaje total de las mismas. No obstante, hay que tener presente que al existir un 75% de la muestra hombre, estos porcentajes totales son siempre superiores para dicho sexo.
- La mayoría de los encuestados trabajan en organizaciones de más de 50 empleados (29,57%).

## 6.3. CONCLUSIONES:

### PERFIL y CARACTERÍSTICAS:

- Dos de cada tres encuestados -tanto hombres como mujeres-, poseen contratos indefinidos a tiempo completo, son funcionarios o interinos, lo que significa una estabilidad laboral importante en este porcentaje; por otro lado, el 13% son autónomos.
- Más del 30% de los encuestados tienen más de 20 años de experiencia profesional en el puesto de trabajo actual. Tan solo un 12% lleva menos de 2 años. Esta situación es cambiante en cuanto al género existiendo mayores porcentajes de mujeres con menos años de experiencia. Más del 30% de los encuestados tienen una experiencia mayor a 20 años en la gestión del deporte. Tan solo un 7% tiene menos de 2 años de experiencia.
- Las plazas por concurso público y por contratación directa con las formas de acceso mayoritarias en la gestión del deporte en hombres y mujeres. Más del 40% de los encuestados tienen salarios netos mensuales superiores a 2.000 euros. Por género, los salarios más elevados se encuentran en los hombres. Los salarios más elevados se encuentran en organizaciones deportivas privadas, encontrándose el salario medio entre 1.200 euros y 1.800 euros en organizaciones deportivas públicas.

## 6.3. CONCLUSIONES:

### PERFIL y CARACTERÍSTICAS:

- El salario promedio más recurrente fue aquel remunerado entre los 2.000-2.500 € (18%). Además, el 43% de los encuestados perciben más de 2.000 euros de sueldo neto mensual.
- Por género, los salarios más elevados se encuentran en los hombres. Los salarios más elevados se encuentran en organizaciones deportivas privadas, encontrándose el salario medio entre 1.200 euros y 1.800 euros en organizaciones deportivas públicas.
- Alrededor del 67% de los encuestados -dos de cada tres- poseen una titulación de grado superior como como cualificación más elevada obtenida -Master o Licenciatura o grado superior-. Existe además un mayor porcentaje de mujeres entre las personas encuestadas que han realizado un doctorado o una FP Formativa de Grado Superior.
- La formación no oficial complementaria elegida con más asiduidad por los gestores/as deportivos/as para continuar con su formación fue la de marketing, seguida de Planificación y Gestión de Recursos humanos.

## 6.3. CONCLUSIONES:

### COMPETENCIAS:

Atendiendo al objetivo, “valorar de forma integral, las competencias del gestor/a deportivo en España, considerando el grado de importancia de cada elemento y su nivel actual (performance), permitiendo, además, identificar los principales puntos débiles y fuertes en base a sus discrepancias”. Se concluye que:

- **Importancia de las competencias:** Los gestores y gestoras del deporte en España consideran que, la competencia menos importante para llevar a cabo su desempeño profesional, sería la Habilidad para practicar deporte, seguido de Conocimientos de biomecánica y entrenamiento. Asimismo, consideran la Capacidad para trabajar en equipo como la competencia más importante, seguida de otras como Capacidad de organización y Capacidad de resolución de conflictos/ problemas.
- **Nivel actual (performance) de competencias:** En relación al nivel actual de competencias. Los gestores presentan peor rendimiento en Conocimientos de idiomas. También, reconocen ser menos competentes en Conocimientos jurídicos y Redacción Científica. Por otro lado, consideran tener un alto nivel, en la Capacidad para asumir responsabilidades y Soportar altas cargas de trabajo.



## 6.3. CONCLUSIONES:

### COMPETENCIAS:

#### Puntos débiles y fuertes:

- En base a las discrepancias, entre el nivel de competencia actual y la importancia otorgada a cada elemento. Los principales puntos débiles de los gestores, parecen estar relacionados con Conocimientos jurídicos y Económicos. Sin embargo, la situación de los elementos en la gráfica IPA, desvelan otras dos competencias latentes en las que centrarse especialmente, Capacidad digital y Pensamiento emprendedor. Por consiguiente, convendría revisar estas 4 competencias, como posibles áreas de mejora.
- Los principales puntos fuertes, (situados además, por debajo de la diagonal en la gráfica IPA, y por tanto, consideradas puntuaciones positivas), han sido la Habilidad para practicar deporte y el Trabajo independiente, seguida de Capacidad para soportar altas cargas de trabajo. En esta línea, la situación en la matriz, indica mantener la dinámica actual.

## 6.3. CONCLUSIONES:

### SATISFACCIÓN LABORAL:

- En términos generales, el grado de satisfacción laboral de los gestores y gestoras del deporte en España es muy elevado. Del total de la muestra, el 71,2% mostró estar de acuerdo (43,91%) o muy de acuerdo (27,29%) con la pregunta sobre la satisfacción con su trabajo. En el caso contrario, tan solo el 4,64% indicaron estar nada o poco satisfechos. Considerando la relevancia de la figura del gestor/a en aspectos como la responsabilidad, toma de decisiones, la gestión de equipos, la atención al cliente y la resolución de conflictos, entre otros, podemos considerar muy positivos los resultados obtenidos.
- El porcentaje de gestores y gestoras que indicaron disconformidad con esta cuestión fue muy elevado, mostrando estar nada de acuerdo el 51,56% y poco de acuerdo el 24,16%. Sin duda se trata de cifras muy positivas considerando la necesaria innovación y evolución de las funciones desempeñadas por los gestores y gestoras.
- El lugar de trabajo satisface a una amplia mayoría de los gestores y gestoras (78,31%), siendo la puntuación media de 6,0 sobre una escala máxima de 7 puntos. Estos resultados son indicativos de un entorno laboral adecuado que deben redundar positivamente en un buen clima laboral, fundamental en equipos de trabajo con orientación al cliente.

## 6.3. CONCLUSIONES:

### MOTIVACIÓN:

Atendiendo al objetivo de estudio del perfil del gestor Perfil del Gestor/a Deportivo/a en España, de acuerdo con el objetivo “Analizar las motivaciones y retos de los gestores deportivos”,

- Encontramos una mayor motivación por motivos vocacionales (77,4%) y pasión por el deporte (66,1%).
- El segundo bloque de motivos de los gestores/as sería el interés propiciar hábitos saludables a través del deporte (41,2%); por ser deportistas de alto rendimiento y estar vinculado al deporte (37,5%); preferencia profesional ante otras opciones (30,6%); y por trabajar con grupos de personas (27,9%).
- Observándose las motivaciones con menores porcentajes las de mayor sueldo, otros motivos y mayor estatus social con un 9,6%; 6,9% y 2,7% respectivamente.

## 6.3. CONCLUSIONES:

### RETOS EN LA GESTIÓN DEPORTIVA (Grupos Focales):

- Los dos principales retos o dificultades mencionados fueron la **gestión de personas** (tanto de recursos humanos como de clientes, deportistas, etc.) y el impacto social y económico de la **pandemia del COVID-19** y el confinamiento en el sector deportivo, seguidos del reto que supone para un **gestor iniciar proyectos nuevos** y la **conciliación laboral**.

Principales retos y dificultades	Iniciar proyectos nuevos	Conciliación laboral	Situaciones económicas difíciles	Dificultades políticas
Gestión de personas				
	Acceder a la administración pública	Edad y experiencia	Falta de visibilidad	Falta de formación
Pandemia COVID-19		Soledad		
	Falta de profesionalización del sector	Rentabilidad de la gestión pública	Ilusionar Comunicación efectiva	Género

## 6.3. CONCLUSIONES:

### RETOS EN LA GESTIÓN DEPORTIVA (Grupos Focales):

- En una menor medida: el tener **situaciones económicas difíciles** en su entidad; las **dificultades políticas** (e.g., cambios de gobierno que conllevan modificaciones en las actuaciones o normativas, dificultad para relacionarse con los políticos que deben autorizar las acciones en las entidades públicas, etc.); el ser capaces de **acceder a sus puestos en la administración pública** por la alta competitividad y reducido número de puestos vacantes; la **falta de profesionalización del sector**; la diferencia de **edad y experiencia** con respecto al equipo de trabajo; el sentimiento de **soledad** del gestor/a; que se lleve a cabo una **gestión pública rentable** económica, social y deportivamente; la **falta de visibilidad y promoción** de determinados contextos deportivos; la **falta de formación**; el ser capaz de **ilusionar** a los agentes implicados en el contexto deportivo; el ser capaz de establecer un proceso de **comunicación efectiva** bidireccional con el equipo de trabajo; y las **barreras de género** que tienen las mujeres gestoras tanto al acceder como en el día a día de la gestión.

## 6.3. CONCLUSIONES:

### FORMAS DE SUPERAR LOS RETOS EN LA GESTIÓN DEPORTIVA (Grupos Focales):

- Los entrevistados hicieron alusión a múltiples formas de superar los diferentes retos o dificultades mencionados anteriormente, entre las cuales destacan principalmente cuatro formas: **rodearse de los mejores**, manteniendo un equipo de trabajo de calidad; **trabajar más**, dedicándole más tiempo y esfuerzo a la solución para el reto o dificultad; y **adquirir experiencia** trabajando día a día y superando las dificultades diarias.

Forma de superar los retos	Formarse	Adquirir experiencia
Rodearse de los mejores		
	Ser creativo	Plantear retos y Negociar con automotivación otras entidades
Trabajar más	Salir de la zona de confort	Formar trabajadores y delegar

## 6.3. CONCLUSIONES:

### FORMAS DE SUPERAR LOS RETOS EN LA GESTIÓN DEPORTIVA (Grupos Focales):

- En una menor escala, otras formas o estrategias de los participantes para superar los retos son **ser creativos** y reinventarse, **salir de la zona de confort**, **plantearse retos** y **mantenerse motivados**, **negociar** con otras entidades para solucionar problemas, y **formar trabajadores** para **delegar** en ellos la resolución de esos retos o dificultades.



## 6.3. CONCLUSIONES:

### CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL (Grupos Focales):

- Cinco participantes hablaron que habían crecido gracias a los retos a **nivel personal y profesional** en líneas generales. Otros dos hicieron alusión a que estos retos les ayudaron a expandir y consolidar su **red de contactos**, mientras que otro consideró que había desarrollado su capacidad de **adaptación**. Por último, otro participante consideró haber potenciado su **actitud emprendedora** gracias a esos retos.

Crecimiento personal y profesional		Tipo de crecimiento	
Causas		General	
Formación y experiencia adquirida	Gestionar los éxitos	Red de contactos	Adaptación
Exigencia del reto	Expansión de red de contactos		
Equipo de trabajo	Continuidad	Actitud emprendedora	

## 6.3. CONCLUSIONES:

### CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL (Grupos Focales):

- Las tres causas principales fueron, la **formación y experiencia adquirida**, por la propia **exigencia de los retos/dificultades**, y por el **equipo de trabajo** del que se han rodeado para solventarlos. Otras causas que también se mencionaron en menor medida fueron el **haber sabido gestionar los éxitos**, la **expansión de la red de contactos** y el haber sido constante y haber mantenido una **continuidad** en la resolución de los retos/dificultades.

# 7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes



## 7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS:

### PERFIL y CARACTERÍSTICAS:

- La alta proporción de hombres en comparación con las mujeres en la encuesta muestra una desigualdad de género en el ámbito de los gestores encuestados. Esta brecha de género indica la necesidad de promover la igualdad de oportunidades tanto en posiciones de liderazgo como en su formación en el ámbito de la gestión deportiva.
- El mayor porcentaje de participación de la Comunidad de Madrid y otras comunidades como Andalucía, Galicia o Cataluña indica la importancia de estas regiones en el ámbito de la gestión deportiva, y la necesidad de potenciar su desarrollo en el resto.
- La frecuente pertenencia a colectivos o asociaciones profesionales sugiere la necesidad y existencia de redes profesionales y la importancia de la colaboración y el intercambio de conocimientos entre sus miembros.
- Los resultados sobre el cargo y el tipo de organización donde se desempeñan los gestores deportivos pueden ayudar a comprender la distribución de roles y responsabilidades y pueden ser útiles para la toma de decisiones relacionadas con la estructura organizativa y la asignación de funciones.

## 7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS:

### PERFIL y CARACTERÍSTICAS:

- Los hallazgos encontrados tienen implicaciones de interés para la gestión del deporte: Las organizaciones y empleadores deben considerar la preferencia por contratos indefinidos a tiempo completo, lo que implica proporcionar estabilidad y beneficios a los empleados. También es importante tener en cuenta el equilibrio de género en la distribución de estos contratos.
- La mayoría de los encuestados tienen una experiencia significativa en el puesto de trabajo actual y en la gestión del deporte. Esto destaca la importancia de valorar la experiencia y conocimientos en la contratación y promoción de personal.
- Existe una tendencia de que las mujeres tengan menos años de experiencia, lo cual puede deberse a diversas razones, como desigualdades en oportunidades laborales o interrupciones en la carrera debido a responsabilidades familiares. Las organizaciones pueden tomar medidas para promover la igualdad de género y brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a todas las personas.
- Las organizaciones deportivas privadas tienden a ofrecer salarios más altos en comparación con las organizaciones deportivas públicas. Esto puede influir en la elección de los profesionales y en la competitividad de las organizaciones públicas para atraer talento.

## 7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS:

### PERFIL y CARACTERÍSTICAS:

- Las organizaciones deben garantizar la transparencia y la igualdad de oportunidades en los procesos de selección. Los salarios netos mensuales superiores a 2.000 euros son comunes entre los encuestados. Esto implica que las organizaciones deben ofrecer salarios competitivos para atraer y retener a profesionales cualificados en la gestión deportiva. Además, es necesario abordar las disparidades salariales de género y garantizar la equidad salarial.
- El hecho de que más del 60% de los encuestados tengan una titulación universitaria de grado o máster destaca la importancia de contar con profesionales altamente formados en el ámbito de la gestión del deporte. Esto implica que las organizaciones deben valorar y promover la formación académica para garantizar un alto nivel de conocimientos y habilidades en su personal. Existe una diferencia de género en cuanto a la titulación académica, siendo mayor el porcentaje de hombres con máster o licenciatura/grado. Esto puede deberse a diversos factores, como la elección de carreras o desigualdades de género en el acceso a la educación superior.
- Es importante promover la igualdad de oportunidades educativas y brindar apoyo para que todas las personas, independientemente de su género, puedan acceder a una educación de calidad.

## 7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS:

### PERFIL y CARACTERÍSTICAS:

- Las organizaciones deportivas deben enfocar sus esfuerzos en ofrecer programas de formación y desarrollo profesional que aborden temas de marketing, planificación y recursos humanos. Esto ayudará a fortalecer las habilidades y conocimientos necesarios para una gestión efectiva del deporte.
- Las organizaciones deben ofrecer una variedad de opciones de formación que se ajusten a las preferencias de los profesionales. Además, fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias entre colegas puede ser una forma efectiva de aprendizaje y desarrollo profesional.



## 7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS:

### COMPETENCIAS:

- Este primer diagnóstico de las competencias del gestor en España, permitirá desarrollar estrategias de mejora, enfocadas hacia los elementos con peor rendimiento, como Conocimientos jurídicos, económicos, idiomas, además de otras competencias latentes como Capacidad digital y Pensamiento emprendedor. Asimismo, los datos obtenidos podrían fundamentar la necesidad de perfiles profesionales según las competencias requeridas. Para ello, entre las medidas que podrían ser plausibles, se encontrarían los programas de formación y empleo, que podrían atender éstas y otras necesidades, según cada caso.
- Para todo lo anterior, será imprescindible el uso de herramientas de evaluación manejables, como por ejemplo la matriz IPA, que entre otros puede ser de gran utilidad en el proceso de seguimiento y control de la gestión deportiva.

## 7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS:

### SATISFACCIÓN LABORAL:

- Las funciones de los gestores y gestoras deportivos son complejas, existe una continua toma de decisiones que impacta tanto en equipos de trabajo como en clientes y las consecuencias negativas pueden derivar en situaciones que conducen a insatisfacción laboral.
- Las organizaciones deben conocer con mayor detalle cuáles son los aspectos o situaciones que pueden generar dicha insatisfacción, trabajar la comunicación constructiva, favorecer la toma de decisiones a partir del adecuado análisis de información y generar confianza en los gestores y gestoras en el desempeño de sus funciones.

## 7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS:

### MOTIVACIÓN:

- En la selección y formación de gestores deportivos, al conocer las principales motivaciones de los gestores deportivos, se pueden establecer criterios en los procesos de selección y formación para valorar la adecuación de los candidatos a los objetivos y valores de la organización. También se pueden desarrollar programas de formación que refuercen y potencien las motivaciones vocacionales y la pasión por el deporte, así como las habilidades necesarias para propiciar hábitos saludables y trabajar con grupos de personas.
- En la gestión de instalaciones y programas deportivos, los gestores deportivos que tienen vocación y pasión por su trabajo probablemente serán más comprometidos y dedicados, lo que puede traducirse en un mejor servicio a los usuarios. Además, si se promueve la actividad física como una forma de mejorar la salud y el bienestar, se puede aprovechar la motivación de los gestores para propiciar hábitos saludables y difundir los beneficios del deporte.

## 7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS:

### GRUPOS FOCALES:

- Para finalizar, las recomendaciones que los participantes hicieron a los futuros gestores/as deportivos/as fueron variadas. Las recomendaciones principales fueron seguir formándose continuamente y experimentar diferentes contextos y ámbitos de trabajo, seguidas de tener la mente abierta, mantener una actitud proactiva y priorizar la ilusión y esfuerzo por encima del dinero que vayan a ganar en un proyecto.

Recomendaciones a futuros gestores	Mente abierta y proactividad	Esfuerzo e ilusión antes que dinero
Seguir formándose		
Experimentar diferentes contextos	Pensamiento crítico y sentido común	Reducir el uso de dispositivos móviles
	Ética y honestidad	Conciliar

## 7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS:

### GRUPOS FOCALES:

- Menos mencionadas fueron las recomendaciones de actuar con sentido común, manteniendo un pensamiento crítico y siendo éticos y honestos en todas las decisiones que tomen y acciones que lleven a cabo. Las últimas recomendaciones fueron el saber conciliar la vida laboral y personal y no llevarse trabajo en exceso a casa, y reducir el uso de dispositivos móviles para que no perjudique su capacidad de atención en el resto de tareas que llevan a cabo a lo largo del día.
- Estos datos permiten conocer de primera mano las casuísticas específicas de los gestores deportivos explicadas por ellos mismos, permitiendo profundizar en sus necesidades y puntos de vista para, posteriormente, llevar a cabo actuaciones concretas que permitan mejorar su desempeño en la gestión deportiva en sus respectivos contextos. Estas acciones pueden ir desde formaciones específicas en aquellos aspectos que se han expuesto de forma recurrente como debilidades de los gestores deportivos (e.g., formación financiera o legislativa) a redes de colaboración de gestores para trabajar en equipo en problemáticas generalizadas en cada sector de la gestión deportiva.

# 8. BIBLIOGRAFÍA



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Ábalo, J., Varela, J., y Rial, A. (2006). El análisis de importancia-valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 18(4), 730-737.
- Bacon, D. R. (2003). A comparison of approaches to importance-performance analysis. *International Journal of Market Research*, 45(1), 55-72.
- Blanco-Pereira, E. (2023). *Aproximación al régimen jurídico de la dirección y gestión deportiva*. Navarra: Aranzadi.
- Blanco-Pereira, E., y Gambau, V. (2006). *Realización de proyectos deportivos, en futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Universidad de Castilla-La Mancha. Cuenca: Fundación RFEF.
- BOE. (2014). *III Convenio Colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios* (pp. 239: 78414-78448). <https://doi.org/BOE-A-2012-5403>
- Burgos, M. A. (2022). *Identificación del perfil del gestor deportivo en los centros deportivos privados en Andalucía*. Tesis Doctoral. Granada: Universidad de Granada. Recuperado desde <http://hdl.handle.net/10481/74599>
- Burgos, M. A., Torres, B., y Cepero, M. (2023). El gestor deportivo de centros fitness privados de Andalucía. *Journal of Sport and Health Research*, 15(2), 357-370.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., y Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. En S. E. Seashore, I. I. Lawler, y C. Cammann (Eds), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices* (71-138). New York, USA: Wiley.
- Chelladurai, P. (1985). *Sport management: Macro perspectives*. London, Canada: Sport Dynamics.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
- Çiftçi, S., y Mirzeoğlu, N. (2014). The research of qualifications of sport manager. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 740-745.
- Çolak, S., Erdal, R., Başaran, Z., Çolak, E., Malkoç, N., Orha, A. T., y Tavas, O. (2018). Investigation of the Communication Skill Levels of Sports Club Managers. *Uluslararası Anadolu Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 319-324.
- Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2018). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (5a Ed.). SAGE Publications.
- Cunningham, G., Fink, J., y Zhang, J. (2021). The Distinctiveness of Sport Management Theory and Research. *Kinesiology Review*, 10(3), 339-349. <https://doi.org/10.1123/kr.2021-0022>



## 8. BIBLIOGRAFÍA

D'Amico et al. (2022). *El libro de la gerencia deportiva*. Quindío: Editorial Kinesis.

De Schepper, J., Sotiriadou, P., y Hill, B. (2021). The role of critical reflection as an employability skill in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 280-301.

Dixon, M. A., y Warner, S. (2010). Employee satisfaction in sport: Development of a multi-dimensional model in coaching. *Journal of Sport Management*, 24(2), 139-168.

Emery, P. (2011). *The Sports Management Toolkit*. New York, USA: Routledge.

Fahrner, M., y Schüttoff, U. (2020). Analysing the context-specific relevance of competencies-sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 344-363.

Gallardo, L., y García-Unanue, J. (2020). Los datos, las analíticas y la digitalización como claves del futuro en la Gestión Deportiva pública y privada. *Comunicación y Hombre*, 16, 133-149.

Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., y García-Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de psicología del deporte*, 26(4), 104-109.

Gambau, V. (2017). Identificación profesional en el ámbito de la dirección y gestión deportiva. En M. García, M. Pradas, y R. Torrero (Eds), *El gestor deportivo. En la organización del deporte en la sociedad actual* (57-92). Sevilla: Wanceulen.

García-Fernández, J., Grimaldi-Puyana, M., y Bravo, G. A. (2022). *Sport in the Iberian Peninsula: Management, Economics and Policy*. London: Routledge, Taylor & Francis.

García-Fernández, J., Martelo-Landroguez, S., Vélez-Colon, L., y Cepeda-Carrión, G. (2018). An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 438-454.

Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Duquesne University Press.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- González-Naveros, S., Palomares-Cuadros, J., Torres-Campos, B., Padial-Ruz, R., y Cepero-González, M. (2020). Los profesionales de la organización y gestión deportiva en Andalucía: Perfil profesional y características socio-demográficas y formativas. *Journal of Sport and Health Research*, 12(2), 140-151.
- Hammerschmidt, J., Calabuig, F., Kraus, S., y Urich, S. (2023). Tracing the state of sport management research: a bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00331-x>
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference?. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt. Descargado desde Social Science Open Access Repository (SSOAR).
- Martilla, J. A., y James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Méndez, B. (2015). El directivo deportivo del Siglo XXI: áreas de análisis. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 410, 41-55.
- Ministerio de Cultura y Deporte (2023). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2023*. Madrid: Secretaría General Técnica.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. SAGE Publications.
- Pitts, B., y Stotlar, D. (2007). *Fundamentals of sport marketing* (3ra Ed.). Morgantown, USA: FIT.
- Regmi, P. R., Waithaka, E., Paudyal, A., Simkhada, P., y van Teijlingen, E. (2016). Guide to the design and application of online questionnaire surveys. *Nepal Journal of Epidemiology*, 6(4), 640.
- Robbins, S., Timothy J., y Bruce M. (2010). *Organisational Behaviour: The Essentials*. Frenchs Forest, NSW: Pearson Australia.
- Santos, J. M., Batista, P., y Carvalho, M. J. (2022). Framing sport managers' profile: A systematic review of the literature between 2000 and 2019. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 11, 24-24.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Schuetz, L., Otto, M. G., y Oja, B. D. (2022). A Political Perspective of Leadership: Examining the Political Skill of Sport Managers. *Journal of Global Sport Management*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2108482>
- Sesinando, A., Segui-Urbaneja, J., y Teixeira, M. (2022). Professional development, skills, and competences in sports: a survey in the field of sport management among public managers. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(11), 2800-2809.
- Ströbel, T., Stieler, M., y Stegmann, P. (2021). Guest editorial. *Sport, Business and Management*, 11(1), 1-9.
- Teixeira, M., Leão, R., y Almeida, N. (2019). Sports managers in Portugal: A study on the sport of roller hockey. *Arquivos Brasileiros de Educação Física*, 2(1), 40-49.
- Teixeira, M., Rijo, V., y Sesinando, A. (2022). Sports management research: analysis of scientific development in Portugal (2008-2017). *Journal of Physical Education*, 33(1), e-3353. <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v33il.3353>
- Teodora, T. (2020). Sports center management: competence structure model for sport managers. *Sport and Society - Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports*, 20(2), 2-7.
- Valcarce-Torrente, M., Gálvez-Ruiz, P., y García-Fernández, J. (2022). The Spanish Fitness Industry and the Digital Transformation. En J. García-Fernández et al. (Eds), *The Digital Transformation of the Fitness Sector: A Global Perspective* (15-22). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Van Selm, M., y Jankowski, N. W. (2006). Conducting online surveys. *Quality and Quantity*, 40(3), 435-456.
- Vidal-Vilaplana, A., Gregori-Faus, C., Parra-Camacho, D., y González-Serrano, M. H. (2023). Analysis of sport management subjects in university Sports Sciences degrees in Spain. *The International Journal of Management Education*, 21(2), 100771.
- Wohlfart, O., Adam, S., y Hovemann, G. (2022). Aligning competence-oriented qualifications in sport management higher education with industry requirements: An importance-performance analysis. *Industry and Higher Education*, 36(2), 163-176.

# 9. ANEXOS



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



**CS**  
Consejo  
Superior  
de Deportes





# Cuestionario cuantitativo (I)



## Perfil del Gestor y Gestora del Deporte en España

### DATOS ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

#### Cargo o puesto que desempeña en la actualidad.

En el caso de no coincidir en el nombre preciso, marque el más similar.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Propietario/a - Socio/a                       | <input type="radio"/> Gerente                          |
| <input type="radio"/> Director/a de Departamento                    | <input type="radio"/> Consultor/a deportivo            |
| <input type="radio"/> Presidente/a                                  | <input type="radio"/> Director/a General               |
| <input type="radio"/> Coordinador/a deportivo - Responsable de Área | <input type="radio"/> Investigador/a - Docente (en GD) |
| <input type="radio"/> Secretario/a                                  | <input type="radio"/> Director/a Técnico               |
| <input type="radio"/> Técnico deportivo en Ad. Pública              | <input type="radio"/> Director/a Deportivo             |
|   | <input type="radio"/> Otro, indique cuál: _____        |

#### ¿Cuál es la tipología de su organización deportiva?

- Privada  Pública



#### Por favor, si ha señalado privada, indique la organización deportiva para la que trabaja.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Comité Olímpico                  | <input type="radio"/> Fundación                  |
| <input type="radio"/> Centro deportivo                 | <input type="radio"/> Asociación deportiva       |
| <input type="radio"/> Comité Paralímpico               | <input type="radio"/> Consultoría deportiva      |
| <input type="radio"/> Empresa de servicios deportivos  | <input type="radio"/> Asociaciones profesionales |
| <input type="radio"/> Federación deportiva nacional    | <input type="radio"/> Empresa tecnológica        |
| <input type="radio"/> Empresa de eventos deportivos    | <input type="radio"/> Club deportivo             |
| <input type="radio"/> Federación regional o autonómica | <input type="radio"/> Universidad privada        |
|  | <input type="radio"/> Otro, precise cuál: _____  |

#### Por favor, si ha señalado pública, indique la organización deportiva para la que trabaja.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Consejo Superior de Deportes                                   | <input type="radio"/> Servicios deportivos de Universidad Pública                                     |
| <input type="radio"/> Empresa pública deportiva (local o autonómica)                 | <input type="radio"/> Concejalía, Servicios deportivos y OAAA de Ayuntamientos / Administración local |
| <input type="radio"/> Consejería / Dirección de Deportes / Administración autonómica | <input type="radio"/> Departamentos / Grupos investigación de Universidad Pública                     |
| <input type="radio"/> Fundación deportiva municipal                                  | <input type="radio"/> Otro, precise cuál: _____   |
| <input type="radio"/> Diputación provincial, Consell, Cabildo o Comarca              |   |
| <input type="radio"/> Instalación o centro deportivo público de gestión directa      |   |

## Cuestionario cuantitativo (II)

### ¿Cuántos/as empleados/as en total hay en su organización?

- 1 a 5     11 a 20     31 a 40     Más de 50  
 6 a 10     21 a 30     41 a 50

### El número de socios/clientes/abonados/usuarios promedio del total de su organización es:

- < 100     301 a 500     1.001 a 2.000     5.001 a 8.000     Más de 12.000  
 100 a 300     501 a 1.000     2.001 a 5.000     8.001 a 12.000.     No sabe / no contesta  
 No procede

### ¿Cuál es el precio mensual medio por socio/cliente/abonado/usuario en su organización deportiva? (incluido IVA)

- Hasta 20€     31 a 40€     51 a 60€     Más de 70€     No procede  
 21 a 30€     41 a 50€     61 a 70€     No lo conozco

### DATOS LABORALES

#### Su situación laboral actual:

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="radio"/> Autónomo/a                               | <input type="radio"/> Contrato Indefinido Tiempo Parcial            | <input type="radio"/> Contrato de duración Determinada Tiempo completo             |
| <input type="radio"/> Contrato Fijo Discontinuo Tiempo Parcial | <input type="radio"/> Funcionario                                   | <input type="radio"/> Mi dedicación no genera relación laboral ni percibo ingresos |
| <input type="radio"/> Contrato Indefinido Tiempo Completo      | <input type="radio"/> Contrato Duración Determinada Tiempo Completo | <input type="radio"/> Contrato Fijo Discontinuo Tiempo Completo                    |
| <input type="radio"/> Contrato de Alta Dirección               | <input type="radio"/> Interino                                      | <input type="radio"/> Otro, precise cuál: _____                                    |

### Experiencia profesional en el puesto de trabajo o función directiva o gestora actual:

- Menos de 2 años     Entre 5 y 9 años     Entre 15 y 19 años  
 Entre 2 y 4 años     Entre 10 y 14 años     20 años o más

### Experiencia profesional en el ámbito de la gestión deportiva:

- Menos de 2 años     Entre 5 y 9 años     Entre 15 y 19 años  
 Entre 2 y 4 años     Entre 10 y 14 años     20 años o más

### Forma de acceso al puesto que ocupa en la actualidad:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Contratación directa  | <input type="radio"/> Proceso de selección de concurrencia competitiva |
| <input type="radio"/> Promoción horizontal (desde otro puesto de responsabilidad similar) | <input type="radio"/> Plaza por concurso público                       |
| <input type="radio"/> Promoción vertical (desde otro puesto de menor responsabilidad)     | <input type="radio"/> Emprendimiento - Autónomo                        |
| <input type="radio"/> Por elección  | <input type="radio"/> Otro, precise cuál: _____                        |

## Cuestionario cuantitativo (III)

### Por favor, ¿podría indicar su salario neto mensual?

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Menos de 800 €.          | <input type="radio"/> Entre 1.500 € y 1.800 €. | <input type="radio"/> Entre 2.500 € y 3.000 €. |
| <input type="radio"/> Entre 800 € y 1.200 €.   | <input type="radio"/> Entre 1.800 € y 2.000 €. | <input type="radio"/> Más de 3.000 €.          |
| <input type="radio"/> Entre 1.200 € y 1.500 €. | <input type="radio"/> Entre 2.000 € y 2.500 €. | <input type="radio"/> No sabe / no contesta    |

### DATOS FORMACIÓN

#### Señale la titulación académica más alta que posea:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Graduado escolar, EGB, ESO          | <input type="radio"/> Doctorado  |
| <input type="radio"/> Diplomatura                         | <input type="radio"/> Formación profesional Enseñanzas deportivas de Régimen Especial      |
| <input type="radio"/> Bachiller superior, COU             | <input type="radio"/> Titulaciones deportivas federativas no incluidas régimen especial FP |
| <input type="radio"/> Licenciatura o Grado                | <input type="radio"/> Ninguna  |
| <input type="radio"/> Formación profesional (Grado medio) | <input type="radio"/> Otras enseñanzas deportivas de carácter no oficial                   |
| <input type="radio"/> Máster oficial                      | <input type="radio"/> Otros , precise cuál: _____  |

### Indique cuál fue el título de Licenciatura o Grado que estudió.

En caso de tener varios, señale el principal vinculado a su puesto de trabajo.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Licenciatura / Grado en CAFYDE       | <input type="radio"/> Licenciatura / Grado en Marketing e Investigación de Mercados |
| <input type="radio"/> Grado en Relaciones Laborales y RRHH | <input type="radio"/> Diplomatura Ciencias Empresariales                            |
| <input type="radio"/> Licenciatura / Grado en ADE          | <input type="radio"/> Licenciatura / Grado en Derecho                               |
| <input type="radio"/> Grado en Finanzas y Contabilidad     | <input type="radio"/> Licenciatura / Grado en Psicología                            |
| <input type="radio"/> Licenciatura / Grado en Economía     | <input type="radio"/> Diplomatura / Grado en Fisioterapia                           |
|  | <input type="radio"/> Otro, precise cuál: _____                                     |

### Si ha realizado alguna formación de tipo no oficial, indique en qué materias.

Respuesta múltiple hasta máximo 5 opciones.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Finanzas      | <input type="checkbox"/> Estadística            | <input type="checkbox"/> Sostenibilidad            |
| <input type="checkbox"/> Planificación | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos       | <input type="checkbox"/> Análisis Mercado          |
| <input type="checkbox"/> Marketing     | <input type="checkbox"/> Gestión Laboral        | <input type="checkbox"/> Emprendimiento            |
| <input type="checkbox"/> Social Media. | <input type="checkbox"/> Legislación            | <input type="checkbox"/> Tecnología                |
| <input type="checkbox"/> Idiomas       | <input type="checkbox"/> Responsabilidad Social | <input type="checkbox"/> Otro, precise cuál: _____ |

### ¿Qué TRES estrategias cree que son las mejores para seguir formándose?

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cursos Presenciales | <input type="checkbox"/> Seminarios                           | <input type="checkbox"/> Jornadas                  |
| <input type="checkbox"/> Cursos Online       | <input type="checkbox"/> Conferencias                         | <input type="checkbox"/> Otro, precise cuál: _____ |
| <input type="checkbox"/> Congresos           | <input type="checkbox"/> Intercambio con colegas o compañeros |  |



# Cuestionario cuantitativo (IV)

## COMPETENCIAS

A continuación, indique el **GRADO DE IMPORTANCIA** que usted otorga a las siguientes **COMPETENCIAS** para el gestor y la gestora del deporte del FUTURO.

**En relación a las siguientes competencias vinculadas a la gestión deportiva: Indique el GRADO DE IMPORTANCIA para el/la gestor/a deportivo del futuro:**

Por favor, responda según la siguiente escala 1 a 7. Siendo 1 Nada importante y 7 Extremadamente importante

	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de Organización							
Trabajo Independiente							
Gestión del tiempo							
Autodisciplina							
Adaptabilidad							
Capacidad para soportar altas cargas de trabajo							
Capacidad de Comunicación							
Capacidad para asumir responsabilidades							
Capacidad para trabajar en equipo							
Capacidad de negociación							
Capacidad de resolución de conflictos							
Asertividad							
Capacidad de Liderazgo							
Capacidad de resolución de problemas							
Capacidad de presentar							
Capacidad para trabajar en equipo							
Capacidad para transferir conocimiento							
Gestión de la información							
Capacidad analítica							
Utilización de métodos científicos							
Redacción Científica							
Capacidad digital							
Pensamiento emprendedor							
Experiencia en los negocios							
Conocimientos de otros idiomas							
Conocimientos económicos							
Conocimientos jurídicos							
Capacidad didáctica							
Conocimientos relacionados con sociología y psicología del deporte							
Conocimientos relacionados con biomecánica y entrenamiento							
Habilidad para practicar deporte							

## DATOS MOTIVACIONALES

Señale los **TRES motivos** que más le impulsaron a ser gestor/a deportivo/a:

- Por mi gusto por el deporte
- Por mi interés/vocación por gestionar y organizar
- Por mi interés en propiciar hábitos saludables en la población
- Porque me gusta trabajar con grupos de personas
- Porque fui deportista y estaba vinculado con el mundo del deporte
- Porque prefiero esta salida profesional a otras (enseñanza, entrenamiento, etc.)
- Mayor estatus social
- Mayor sueldo
- Otro, precise cuál: \_\_\_\_\_

**En relación a las siguientes competencias vinculadas con la gestión deportiva: Indique su NIVEL ACTUAL DE COMPETENCIA:**

	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de Organización							
Trabajo Independiente							
Gestión del tiempo							
Autodisciplina							
Adaptabilidad							
Capacidad para soportar altas cargas de trabajo							
Capacidad de Comunicación							
Capacidad para asumir responsabilidades							
Capacidad para trabajar en equipo							
Capacidad de negociación							
Capacidad de resolución de conflictos							
Asertividad							
Capacidad de Liderazgo							
Capacidad de resolución de problemas							
Capacidad de presentar							
Capacidad para trabajar en equipo							
Capacidad para transferir conocimiento							
Gestión de la información							
Capacidad analítica							
Utilización de métodos científicos							
Redacción Científica							
Capacidad digital							
Pensamiento emprendedor							
Experiencia en los negocios							
Conocimientos de otros idiomas							
Conocimientos económicos							
Conocimientos jurídicos							
Capacidad didáctica							
Conocimientos relacionados con sociología y psicología del deporte							
Conocimientos relacionados con biomecánica y entrenamiento							
Habilidad para practicar deporte							

# Cuestionario cuantitativo (V)

## SATISFACCIÓN LABORAL

Por favor, indique su grado de satisfacción respecto a su trabajo

(1, muy en desacuerdo; 2, en desacuerdo; 3, moderadamente en desacuerdo; 4, ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5, Moderadamente de acuerdo; 6, De acuerdo; 7, Muy de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
En general, estoy satisfecho con mi trabajo.							
En general, no me gusta mi trabajo.							
En general, me gusta trabajar aquí.							

## ASOCIACIONES Y COLECTIVOS PROFESIONALES

¿Pertenece a algún colectivo profesional?

- Sí  
 No

Indique a qué colectivo/s profesional/es pertenece

- FAGDE  
 COLEF  
 FNEID  
 AEESDAP  
 ASOFAP  
 SEED  
 ADDE  
 Federaciones o asociaciones vinculadas a federaciones deportivas  
 Otro, precise cuál: \_\_\_\_\_

## DATOS DEMOGRÁFICOS

¿Cuál es su género?

- Masculino  
 Femenino  
 Otro, precise cuál: \_\_\_\_\_

Indique su edad: \_\_\_\_\_

Indique la Comunidad Autónoma donde realiza su trabajo. En caso de ser varias, indique la principal.

\_\_\_\_\_

Indique la Provincia donde realiza su trabajo. En caso de ser varias, indique la principal.

\_\_\_\_\_





# CONTACTO

FAGDE  
info@fagde.org  
www.fagde.org

Valgo Consultoria  
+(34) 91 579 99 26  
valgo@valgo.es  
www.valgo.es



© 2023 | Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España.  
Todos los derechos reservados.



CS  
Consejo  
Superior  
de Deportes

