

**LA FORMACIÓN CONTINUA DE MANDOS INTERMEDIOS EN  
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS:  
DETECCIÓN DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN DE  
CARÁCTER PSICOLÓGICO**

**F. Gimeno<sup>(1)(2)</sup> y F. París<sup>(2)</sup>**

<sup>(1)</sup>Departamento de Psicología de la Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológicos de la  
Universidad Nacional de Educación a Distancia

<sup>(2)</sup>AFPGRUPO-Consultores del Deporte

-----  
\* Correspondencia:

- Despacho Profesional de Psicología de la Actividad Física y del Deporte; Fernando Gimeno Marco; Miguel Servet, 60; (50013) Zaragoza; Telf.-Fax: 976 42 07 56; E-mail: fgimeno@correo.cop.es
- AFP-GRUPO Consultores del Deporte; Fernando París Roche; Gran Vía, 57; (28013) Madrid; Telf.-Fax: 976 75 15 95; E-mail: afpgrupo@redestb.es

Para citar este artículo:

Gimeno, F. y París, F. (2000): La formación continua de mandos intermedios en organizaciones deportivas: Detección de necesidades y alternativas de formación de carácter psicológico. *Ciencia Psicológica*, 7(1), 49-63. (ISSN -1135-5956)

## **RESUMEN:**

En el presente trabajo se describen dos métodos de detección de necesidades de formación en mandos intermedios de organizaciones deportivas. El primero, está dirigido a la evaluación de la percepción que el propio mando intermedio tiene en relación con sus carencias de desempeño laboral. El segundo, se basa en la opinión de un grupo de expertos acerca de las directrices de carácter formativo consideradas más idóneas para este colectivo. Los resultados del estudio en el que participaron 137 mandos intermedios de organizaciones deportivas en España y 17 expertos, son coincidentes al apuntar la conveniencia de implementar programas de "formación continua" orientados al enriquecimiento de competencias conductuales del mando intermedio y al manejo de estrategias relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos. Finalmente se sugiere que el perfil profesional de un psicólogo que aglutine conocimiento y experiencia en torno a la práctica deportiva y las organizaciones deportivas, así como en la Gestión de Recursos Humanos, puede resultar idóneo para la realización de esta "formación continua".

## **PALABRAS CLAVE:**

Dirección en Psicología del Deporte, Gestión de Instalaciones Deportivas, Evaluación, Mando Intermedio de una Organización Deportiva, Formación Continua, Formación en la Empresa, Perfil Profesional, Competencias

## **ABSTRACT:**

In this article, we present two assessment methods in order to detect the needs in continuous training for the middle management in sport organizations. The first method assess the worker's perception of the difficulties in their performance. The second method assess the experts' opinion about the main useful training subjects. A sample of 137 middle management in a Spanish sport organizations (public utility and private companies) and 17 experts was used for the study. Significant coincidences in competences and Human Resources Management strategies were found in both methods. The results of these experiments will lead to a better understanding of the processes that regulate the work activities, and may be used in continuous training design. This article finishes with a reflection on what would appear to be the best occupational profile of a psychologist for implementing this type of continuous training.

## **KEY WORDS:**

Management in sport Psychology, Sport Facilities' Management, Assessment, Middle Management in a Sport Organization, Continuous Training and Education, Training in Companies, Occupational Profile, Competences

## INTRODUCCIÓN.

El desempeño laboral de las personas que tienen asignado diferente grado de responsabilidad en las organizaciones deportivas -unidades de las administraciones públicas, clubs, federaciones, gimnasios privados, etc.-, ejerce una notable influencia en la calidad de las actividades deportivas, en el servicio a los ciudadanos que se involucran en ellas, y en el rendimiento del resto de trabajadores y de colaboradores vinculados a las mismas. Parece estar fuera de toda duda que, este desempeño laboral, deba de estar vinculado a las demandas específicas que son características del deporte y de la práctica deportiva, las cuales, constituyen referencias obligadas para orientar el ajuste de este desempeño laboral mediante la permanente actualización profesional de los mandos intermedios de las organizaciones deportivas. La "formación continua" es una de las herramientas más adecuadas, en el contexto de la Gestión de Recursos Humanos, para conseguir este objetivo (C.H. Besseyre, 1990; J.M. Peiró, I. Cruz-Roche y A. Orero, 1997), en cuyo diseño deben tenerse en cuenta las necesidades planteadas por los propios profesionales y por aquellas personas que puedan emitir una opinión cualificada al respecto ("expertos"), así como los requerimientos específicos del deporte y de la práctica deportiva del momento. Siendo las dos primeras (las necesidades del mando intermedio y la opinión de los expertos) el objeto específico de este trabajo, se presentan a continuación las repercusiones que, sobre el diseño de programas de "formación continua", pueden ejercer las características actuales y las perspectivas de evolución del fenómeno deportivo.

1. En 20 años, lo que era una actividad cuya enseñanza, entrenamiento, dirección técnica y gestión y organización era casi en su totalidad voluntarista, se ha convertido hoy en día en una actividad profesionalizada, muy tecnificada, que como tal exige una formación, unos conocimientos, una experiencia y unas habilidades específicas en las personas que la desempeñan. Todo ello viene derivado a su vez de la importancia económica del deporte en nuestro país y en el resto de los países de nuestro entorno (París, 1996). Como otras actividades que empiezan de forma voluntarista -pensemos en los "maestros" y "enfermeras" de hace tan solo un siglo-, en la medida que van siendo asumidas como necesarias por la sociedad o tienen un importante impacto en ella, en la medida que van adquiriendo peso específico en el terreno económico, en la medida que requieren exigencias especiales, estas actividades se van profesionalizando.

Así pues, ya en el presente y con más fuerza en el futuro la gestión del deporte y de sus organizaciones -especialmente unidades de las administraciones públicas, clubs y federaciones- va a suponer cada vez más una mayor orientación profesional de las personas responsables de esas funciones -es decir, gestores y mandos intermedios de esas entidades-, con las características que esta profesionalización conlleva.

2. En segundo lugar hay que constatar asimismo que la evolución del deporte como fenómeno social, cultural y económico es una evolución continua. Estamos en una situación permanente de cambio. Cambio que, como diversos autores y varios estudios han señalado, viene determinado por los siguientes factores que

inciden directamente en el papel del gestor deportivo, ahora y en los próximos años:

- Concepción distinta de la sociedad hacia el deporte. Hoy en día el deporte ha pasado de ser una actividad marginal a formar parte de la vida de las personas. La práctica deportiva en nuestro país ha alcanzado niveles similares ya al resto de los países europeos (G. Ferrando, 1996)
  - Aplicación y desarrollo asimismo de las nuevas tecnologías al entrenamiento y a la preparación del deportista, pero también a las instalaciones y equipamientos y a los instrumentos de gestión (Consejo Superior de Deportes, 1998)
  - La importancia cada vez más creciente que el ciudadano que recibe un servicio deportivo -del tipo que sea- da a la calidad del mismo. En efecto, el deporte se ha convertido en un producto de consumo (K. Heinemann, 1994) y en ese sentido la "calidad" se entiende como el grado de cumplimiento de las expectativas de ese ciudadano -su grado de satisfacción- (Zeithamal, Parasuraman y Berry, 1993; J. López y A. Gadea, 1995).
  - Existencia de una mayor competencia, al haberse convertido el deporte -su práctica, entrenamiento, enseñanza, dirección y gestión- en un importante sector generador de empleos y una actividad profesional atractiva para numerosos jóvenes. (J. Martínez del Castillo, 1991 y 1993).
3. En tercer lugar hay que señalar la importancia que en la calidad de las organizaciones deportivas y en la calidad final del servicio que estas prestan juega un papel importante la formación de las personas responsables de producir ese servicio. Todos los modelos de implantación, mejora y evaluación de la calidad de los servicios- y por tanto de los servicios deportivos- (K. Jönson, 1991; Arthur Andersen, 1995) tienen en la formación del personal, en su capacitación y en su actitud uno de los factores clave de éxito y, por lo tanto, de atención. Formación, que en el caso de los mandos intermedios de las organizaciones deportivas, deriva fundamentalmente en tres aspectos:
- Los conocimientos técnicos
  - Las herramientas de gestión
  - Las Habilidades personales

De forma complementaria a la información precedente, en este trabajo se presenta una propuesta metodológica y los resultados de la aplicación de la misma, para la obtención de la información necesaria que facilite la elaboración de diseños y propuestas de "formación continua" dirigidas al colectivo de mandos intermedios de organizaciones deportivas en España. Se pretende asimismo, destacar las aportaciones que desde diferentes áreas de la Psicología Aplicada, en particular la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y la Psicología del Deporte, pueden hacerse para dar respuesta a las demandas que en la actualidad conlleva en desempeño profesional en estos puestos de trabajo.

## MÉTODO

Se utilizaron dos procedimientos para la detección de necesidades formativas en el colectivo de mandos intermedios de organizaciones deportivas. En el primero de ellos, participaron 133 personas que desempeñan diferentes cometidos de responsabilidad en organizaciones deportivas y que, durante los años 1997 y 1998, participaron en actividades de formación cuyo denominador común era la "Gestión de los Recursos Humanos en el ámbito de las Organizaciones Deportivas". La distribución de los sujetos de la muestra en función del tipo de organización/instalación deportiva y la zona geográfica aparece recogido en la tabla-1.

→ Por favor, incluir aproximadamente aquí la tabla-1

El objetivo en este caso era evaluar la percepción que este grupo de personas tenía de sus carencias y dificultades al realizar aquellas tareas de su puesto de trabajo en las que están implicadas otras personas (compañeros, superiores, clientes, proveedores, etc.). Para ello, al comienzo de estas actividades, se solicitó a los asistentes, de forma anónima, su opinión a la siguientes pregunta:

"En su trabajo, ¿cuáles considera que son sus puntos débiles, o aspectos susceptibles de mejora, en el manejo de situaciones laborales que implican una relación con otras personas (ej. compañeros, superiores, clientes, proveedores, ...)?"

Como puede suponerse, en el marco de estos programas de formación sobre estrategias para la Gestión de Recursos Humanos, la información obtenida a través de esta pregunta estaba dirigida a la adaptación de los contenidos de estos programas a la realidad laboral y demandas específicas planteadas por los destinatarios de esta formación.

Adicionalmente, en cada grupo se comprobó si cada una de las respuestas a esta pregunta eran representativas del 75% de los componentes del grupo, por lo menos. Las contestaciones a esta pregunta abierta fueron codificadas y clasificadas según el contenido de desempeño laboral al que hacían referencia.

El segundo procedimiento de detección de necesidades formativas en el colectivo de mandos intermedios de organizaciones deportivas, estaba basado en la opinión de un grupo de expertos acerca de las directrices de carácter formativo consideradas más idóneas para este colectivo (F. París y E. Lizalde, 1997). Para ello, y con el fin de efectuar un análisis cualitativo que permitiera conocer las áreas, sectores, grupos prioritarios, temas y características de la formación continua en el futuro, se optó por el método Delphi. Este método constituye un proceso para intentar *“sonsacar y clarificar las opiniones de un grupo de personas por medio de una serie de preguntas individuales....El grupo está formado por individuos o expertos con conocimientos especiales, incluyendo posiblemente algunos de los que toman decisiones responsables... Después de cada cuestionario, la información (el resultado global) es retroalimentada, devolviéndosela a los participantes con el fin de utilizarla para revisar sus respuestas anteriores. De esta forma puede reducirse*

*el material o las respuestas irrelevantes y superfluas. Aunque la opinión del grupo tiende a convergir con la retroalimentación, el resultado normal es una difusión de la opinión ( ... ) Delphi no es una técnica por votación( ... ) El objetivo de un ejercicio Delphi no es proporcionar datos sobre los demandados; más bien es calcular la respuesta a una pregunta incierta para la cual no existe un camino bien definido para descubrir una respuesta definitiva ...”(E. Quade, 1989, pp 270 -271)*

En este caso, se elaboró un primer cuestionario que incluye una serie de preguntas con respuestas tanto cerradas como abiertas. Una vez cumplimentadas y recibidas las encuestas, los resultados obtenidos de la consulta se enviaron nuevamente a los participantes, con un nuevo cuestionario, ligeramente modificado, incluyendo solo respuestas cerradas -algunas de ellas con opciones de respuesta más limitadas- (ver tabla-2). Con esta doble vuelta se perseguía aproximar la opinión en torno a una serie de características fundamentales de la formación continua en materia deportiva en España en el colectivo de mandos intermedios de organizaciones deportivas. Las características del grupo de expertos aparecen recogidos en la tabla-3.

En lo referente a las características de los mandos intermedios de las organizaciones deportivas, en los dos procedimientos de recogida de información, estaban representadas 5 figuras profesionales diferentes:

- Gestores deportivos de la Administración Pública
- Técnicos y animadores de actividades Físicas y recreación
- Gestores de Gimnasios privados
- Responsables del Mantenimiento de instalaciones
- Gestores profesionales de clubs y federaciones.

→ Por favor, incluir aproximadamente aquí las tablas 2 y 3

## **RESULTADOS**

Las categorías de contenido que se desprenden del análisis de las respuestas de los mandos intermedios, en el primer procedimiento de detección de necesidades de formación, aparece recogido en la tabla-4. En esta tabla, junto a las demandas señaladas por los sujetos de la muestra, en primer lugar, aparecen indicadas las variables psicológicas que pueden estar implicadas más directamente en el funcionamiento personal del mando intermedio. Y, en segundo lugar, se señalan los contenidos de programas formativos que podrían contribuir a dotar al trabajador de una mayor competencia en el afrontamiento de estas demandas de desempeño profesional.

Por otro lado, los resultados finales de la doble vuelta de la consulta a los expertos, en lo que se refiere a la detección de necesidades formativas -áreas de orientación de la formación- en los mandos intermedios de las organizaciones deportivas, aparecen recogidos en la tabla-5.

→ Por favor, incluir aproximadamente aquí las tablas 4 y 5

Además de esa información, los expertos señalaron algunos datos que pueden considerarse interesantes:

- La oferta existente actualmente es considerada insuficiente por los expertos consultados. Los motivos que justifican esta insuficiencia son:
  - *Todo vale, hay poco criterio de calidad*
  - *Oferta inadecuada y escasa, no responde a las necesidades y tiene poca ambición en los planteamientos*
  - *Poca sensibilización de empleadores, directivos y propios destinatarios*
  - *Los contenidos insisten en el “qué” y no en el “como”*
  - *No existe una oferta continuada de formación*
  
- La puesta en marcha de programas de Formación Permanente en materia deportiva tiene que tener en consideración, entre otros aspectos, los siguientes:
  - *El profesorado, el componente práctico de las actividades formativas y el nº de alumnos son los aspectos más importantes en el diseño de programas - además de los contenidos -.*
  - *Según los expertos, la asistencia a programas de formación, con ser una decisión última fundamentalmente individual, debe desarrollarse cada vez más por iniciativa de la organización deportiva, entidad o empresa, y debe ser esta quién corra con las dos terceras partes del coste, asumiendo el individuo el otro tercio.*
  
- Los motivos que en el futuro pueden condicionar el desarrollo de la formación permanente son:

- *Insuficiencia e inexistencia de una oferta adecuada a las necesidades reales del sector*
- *Falta de conciencia de las Instituciones u organizaciones deportivas.*
- *Falta de conciencia individual de los profesionales y/o de los dirigentes destinatarios de la formación*
- *Oferta con escaso o nulo componente práctico*
- *Falta de profesionales cualificados para la formación*

- Los temas y actividades que los expertos consideran más importantes en el futuro, tanto para los mandos intermedios como para los técnicos deportivos, desde el punto de vista de la demanda son:

- *Herramientas de gestión: Desarrollos informáticos, técnicas de calidad, dirección por objetivos, negociación, programación y evaluación.*
- *Habilidades personales y comunicación*
- *Gestión y dirección de recursos humanos*
- *Actividades muy concretas teóricas y muy cuidadas de gestión, planificación, marketing y calidad del servicio deportivo.*
- *Organización y control del tiempo y del trabajo*
- *Planificación estratégica aplicada a las organizaciones deportivas.*
- *Dirección eficaz de organizaciones deportivas*
- *Formación de técnicos en nuevas materias (actividades en la naturaleza) e influencia de los deportes en la naturaleza en el medio ambiente*
- *Formación donde no existe titulación específica :Gestores instalaciones, dirigentes deportivos, mantenimiento, etc..*
- *Gestión de programas y actividades deportivas*



## RESUMEN Y CONCLUSIONES:

En primer lugar, a través de los dos procedimientos de detección de necesidades de formación utilizados en este trabajo, se han identificado demandas específicas del desempeño del puesto de mando intermedio de una organización deportiva y las alternativas específicas de formación que pueden contribuir a mejorar la competencia profesional de este colectivo en relación con el afrontamiento de tales demandas. Por consiguiente, ambos procedimientos, la información resultante de su aplicación y la consideración de las características de fenómeno deportivo en la actualidad (ver la introducción de este trabajo) pueden constituir elementos que faciliten el diseño, la presentación y la implementación de una oferta formativa, y en particular de "formación continua", en este colectivo.

En segundo lugar, la coincidencia en la información aportada por los dos procedimientos utilizados en este trabajo, es un apoyo a la validez de los mismos y de las herramientas utilizadas. Sin embargo, es necesario tener en cuenta las limitaciones que supone el tamaño y representatividad de las muestras utilizadas. El primer procedimiento de detección de necesidades, aporta especialmente un mayor detalle tanto en la definición de las demandas como las alternativas específicas de formación. Sin embargo, el coste de realización es mucho mayor. Por su parte, el segundo estudio, reflejando de una forma más general los epígrafes de las principales demandas, aporta una valiosa información a la hora de diseñar programas de formación continua como son las dificultades que pueden afectar a la puesta en marcha, al desarrollo y a la aplicación de los mismos, además de posibilitar la recogida de información en un amplio colectivo con menor coste.

En tercer lugar, se han descrito alternativas de formación que pueden ser satisfechas desde el ámbito de la Psicología y, en particular, por psicólogos que convinen un amplio conocimiento del fenómeno deportivo y de los diferentes tipos de organizaciones deportivas (ej. un psicólogo deportivo) así como un amplio conocimiento y experiencia aplicada en la Gestión de Recursos humanos (ej. un psicólogo del trabajo y de las organizaciones). Todo ello conduce a pensar que, en la actualidad y en un futuro cercano, la aportación de psicólogos especializados en la "Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones Deportivas" puede constituirse en una interesante oferta de estos profesionales que, además de potenciar una alternativa laboral en su propio colectivo, influya positivamente, de una forma directa, en la gestión deportiva y, de una forma indirecta en los beneficios de las personas involucradas en la práctica deportiva (ej. bienestar personal, rendimiento deportivo, etc.).

Finalmente, en cuarto lugar, se pone de manifiesto un factor de diferenciación de toda organización y, en particular, de las organizaciones deportivas: su propio personal. La tecnología, los materiales, las instalaciones, los procesos o los procedimientos se pueden comprar o se pueden copiar, y una organización puede tener lo último que ha salido en el mercado. Pero las personas, no. Una organización deportiva puede tener los últimos materiales, las mejores y más modernas instalaciones o el mejor centro de rendimiento; pero no servirá de nada si

su personal no "da la talla". Invertir en los gestores deportivos es invertir en el futuro del deporte y una adecuada "formación continua" es sin duda una de las mejores fórmulas para salvaguardar esta inversión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arthur Andersen, (1995): *La Calidad en España: Factores Humanos de la Calidad (libro-2)*. Madrid: Cinco Días.
- Besseyre, C.H. (1990): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.
- Consejo Superior de Deportes, (1998): *Libro verde I + D en el Deporte*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- García Ferrando, M. (1996): Las prácticas deportivas en la población española. *Investigació social i deporte*, 3, pp 9-25
- Heinemann, K. (1994): El deporte como consumo. *Apunts de la educació física y del deporte*, 37, pp.49-56
- Jönson, K. (1991): *Calidad Total: Un desafío para todos*. Milano-Italia: Itaca.
- López, J. y Gadea, A. (1995): *Servir al Ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez del Castillo, J. (1991): *Estructura ocupacional del deporte en España*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Martínez del Castillo, J. (1993): La construcción económica y social del mercado deportivo de trabajo. *Apunts de la Educació física y del deporte*, 31, pp 106-117
- París, F. (1996): El impacto económico del Deporte. *Temas para el Debate*, 23, pp 29-33
- París, F. y Lizalde, E. (1997): *La Formación permanente en materia deportiva en España*. Estudio no publicado elaborado para el Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Peiró, J.M., Cruz-Roche, I. y Orero, A. (1997): La formación continua en España. Contexto, significación, evaluación e impacto de los primeros acuerdos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 13, pp. 315-332.
- Quade, E. (1989). *Análisis de formación de decisiones políticas*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1993). *Calidad Total en la gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

**Tabla-1**  
**Distribución de los sujetos de la muestra en función del tipo de organización/instalación deportiva y de la zona geográfica.**

ORGANIZACIÓN/INSTALACIÓN DEPORTIVA Y ZONA GEOGRÁFICA	NÚMERO
Responsables de instalaciones deportivas del Servicio Municipal de Deportes de Zaragoza.	40
Responsables de instalaciones deportivas del Consejo Superior de Deportes.	18
Responsables de instalaciones deportivas de organizaciones deportivas privadas de las comunidades autónomas de Madrid y Andalucía	30
Coordinadores Comarcales de Deportes de la comunidad autónoma de Aragón	45
TOTAL	137

**Tabla-2**

**Preguntas de los cuestionarios en el método Delphi, dirigidas al grupo de expertos.**

Primer cuestionario	Segundo cuestionario
<ul style="list-style-type: none"><li>• Importancia de la formación continua en el sector de la actividad física y el deporte. ( c ) .</li><li>• Situación actual de la formación continua -en el sector- en España (c).</li><li>• Motivos de la citada situación ( a ) .</li><li>• Limitaciones negativas al desarrollo de la formación continua en el sector en un futuro próximo ( c ) .</li><li>• Características diversas (organizativas, económicas, criterios técnicos, etc..) de cómo debe ser la formación continua en el futuro ( c ) .</li><li>• Areas, disciplinas y temas prioritarios para cada grupo profesional ( c ) .</li><li>• Actividades concretas de formación importantes en el futuro ( a ) .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importancia de la formación continua en el sector de la actividad física y el deporte. ( c ) .</li><li>• Situación actual de la formación continua -en el sector- en España (+c).</li><li>• Motivos de la citada situación ( c ) .</li><li>• Limitaciones negativas al desarrollo de la formación continua en el sector en un futuro próximo ( + c ) .</li><li>• Características diversas (organizativas, económicas, criterios técnicos, etc..) de cómo debe ser la formación continua en el futuro ( + c ) .</li><li>• Areas, disciplinas y temas prioritarios para cada grupo profesional ( + c ) .</li><li>• Actividades concretas de formación importantes en el futuro ( c ) .</li></ul>

( a ) : preguntas abiertas

( c ) : preguntas cerradas (opciones limitadas de respuesta ya dadas)

( + c ) : preguntas cerradas en el segundo cuestionario con opciones más limitadas en relación al primer cuestionario.

**Tabla-3**

**Características del grupo de expertos.**

- El grupo de 17 participantes pueden ser considerados expertos, bien porque trabajan en ámbitos relacionados con la formación, bien porque en su actividad profesional demandan formación continua para sus colaboradores. Todos ellos son sujetos asimismo de recibir formación permanente en el ámbito deportivo	
- El 95% poseen formación universitaria superior:	
- Licenciado en E. Física o Ciencias del Deporte	11
- Psicología, Medicina, Empresariales	5
- Técnico deportivo	1
-Ambito profesional o de gestión:	
- Sector público	58 %
- Estado	3
- CCAA y A.Local	3
- Universidad	4
- Sector privado	42 %
- Clubs y Federaciones	2
- Empresas privadas	2
- Consultoría	3
-Relación con la formación permanente en materia deportiva:	
-Relacionado directamente	9
-Relacionado indirectamente	8

**Tabla-4**

**Relación entre demandas del puesto de responsable en una organización deportiva <sup>(\*)</sup>, variables psicológicas implicadas en su manejo o afrontamiento(♣) y alternativas de intervención a través de actuaciones de carácter formativo(♠)**

<b>DEMANDAS<sup>(1)</sup> DEL PUESTO DE RESPONSABLE EN UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA</b> <b>"lo que considero que son mis puntos débiles o aspectos que tendría que mejorar en situaciones laborales que implican una relación con otras personas (ej. compañeros, superiores, clientes, proveedores)"</b>	<b>(♣)VV. PSICOLÓGICAS IMPLICADAS Y (♠) ALTERNATIVAS DE INTERVENCIÓN A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN</b>
1. modificar o adaptar mi plan de trabajo debido a circunstancias imprevistas	♣ <b>proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones, ansiedad</b> ♠ <b>organización del trabajo (planificación y programación), gestión del tiempo, entrenamiento en autocontrol (control del estrés)</b>
2. llegar a todo con recursos (tiempo y personas) insuficientes	♣ <b>proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones, ansiedad</b> ♠ <b>planificación, gestión del tiempo, entrenamiento en autocontrol (control del estrés)</b>
3. precipitación e implicación excesiva en el trabajo	♣ <b>ansiedad, motivación, reflexividad/impulsividad en la toma de decisiones</b> ♠ <b>organización del trabajo (planificación y programación), gestión del tiempo, establecimiento de objetivos, toma de decisiones, entrenamiento en autocontrol (control del estrés)</b>
4. implicarme en tareas monótonas (ej. administrativas)	♣ <b>motivación, atención, nivel de activación, ansiedad</b> ♠ <b>organización del trabajo y gestión del tiempo, establecimiento de objetivos, entrenamiento en autocontrol (control del estrés)</b>
5. controlar la disminución de la autoestima que tiene lugar con el paso del tiempo	♣ <b>ansiedad, autoconfianza/autoestima</b> ♠ <b>prevención e intervención en relación con el "síndrome de estar quemado" (<i>burnout</i>), entrenamiento en autocontrol (control del estrés)</b>
6. sensación de baja consideración profesional por parte del usuario	♣ <b>ansiedad, motivación</b> ♠ <b>prevención e intervención en relación con el "síndrome de estar</b>

	<b>quemado" (<i>burnout</i>), entrenamiento en autocontrol (control de estrés)</b>
7. desconectar de mi trabajo fuera de él	<b>♣ ansiedad</b> <b>♠ control del estrés, adherencia a actividades de ocio-tiempo libre (ej. actividades físico-deportivas), gestión del tiempo</b>
8. mejorar mi capacidad de comunicación y de persuasión	<b>♣ extroversión/introversión, habilidad social</b> <b>♠ entrenamiento en habilidades de comunicación (comunicación verbal y no-verbal), entrenamiento asertivo</b>
9. supervisar y controlar el trabajo realizado por trabajadores con los que se mantiene una relación personal	<b>♣ proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones, ansiedad, habilidad social</b> <b>♠ análisis de puestos de trabajo, estilos de dirección de personal, entrenamiento asertivo</b>
10. ser eficaz al premiar y penalizar al trabajador	<b>♣ proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones, ansiedad, habilidad social</b> <b>♠ procesos de evaluación del rendimiento, entrenamiento en habilidades de comunicación</b>
11. llamar la atención a un trabajador cuando no cumple	<b>♣ proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones, ansiedad, habilidad social</b> <b>♠ entrenamiento en habilidades de comunicación, gestión de entrevistas de "corrección", procesos de evaluación del rendimiento</b>
12. comunicar un despido	<b>♣ proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones, ansiedad, habilidad social</b> <b>♠ entrenamiento asertivo, gestión de entrevistas de "finalización de la actividad laboral"</b>
13. conseguir que el personal a mi cargo me respete y se me acepte como jefe	<b>♣ habilidad social, ansiedad</b> <b>♠ estilos de dirección de personal, entrenamiento en habilidades de comunicación</b>
14. conseguir que las personas a mi cargo modifiquen vicios adquiridos a lo largo del tiempo	<b>♣ proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones, ansiedad, habilidad social</b> <b>♠ análisis de puestos de trabajo, habilidades de comunicación,</b>



	<b>entrenamiento asertivo, motivación del personal, trabajo en equipo, evaluación del desempeño</b>
15. conseguir puntualidad en el trabajador	<b>♣ proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones, ansiedad, habilidad social</b> <b>♠ entrenamiento asertivo, procesos de evaluación del rendimiento</b>
16. dirigir a personal poco motivado por el trabajo que realiza	<b>♣ habilidad social, proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones, ansiedad</b> <b>♠ habilidades de comunicación, motivación, trabajo en equipo, evaluación del rendimiento</b>
17. dirigir a personal en situación laboral de provisionalidad, con carácter de fijo-discontinuo	<b>♣ proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones, ansiedad, habilidad social</b> <b>♠ planificación, estrategias de motivación del personal, entrenamiento asertivo</b>
18. conseguir una atención al cliente "profesional" (no de excesiva familiaridad)	<b>♣ habilidad social, proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones</b> <b>♠ habilidades sociales en la atención y relación con el usuario, procesos de evaluación del rendimiento</b>
19. atender a usuarios que no respetan a los demás	<b>♣ habilidad social, proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones, ansiedad</b> <b>♠ habilidades sociales en la atención y relación con el usuario, establecimiento de objetivos</b>
20. gestionar reclamaciones airadas de usuarios	<b>♣ habilidad social, proceso de establecimiento de objetivos y toma de decisiones, ansiedad</b> <b>♠ control y manejo del estrés, entrenamiento asertivo</b>

(\*) de la 1 a la 7: demandas del mando intermedio relacionadas con objetivos personales de mejora (que persigue para él mismo) en relación con su propio desempeño laboral; la consecución de estos objetivos depende principalmente del propio mando intermedio

(\*) de la 8 a la 12: demandas del mando intermedio relacionadas con objetivos personales de mejora (que persigue para él mismo) en relación con el desempeño laboral del personal a su cargo (en su rol de responsable de un grupo de trabajadores); la consecución de estos objetivos depende principalmente del propio mando intermedio

(\*) de la 13 a la 20: demandas del mando intermedio relacionadas con los objetivos de mejora del desempeño laboral que persigue en el personal a su cargo; la consecución de estos objetivos está condicionada por la actuación del mando intermedio y de la respuesta del trabajador

**Tabla-5**

**Resultados de la segunda vuelta de la consulta al grupo de expertos en relación con las necesidades formativas -áreas de orientación de la formación- en los mandos intermedios de las organizaciones deportivas.**

- <i>Gestores deportivos de la Administración pública</i>	- <b>Dirección de recursos humanos</b> - <b>Planificación y programación</b> - <b>Habilidades personales y de comunicación</b>
- <i>Técnicos y animadores de actividades físicas y recreación</i>	- <b>Habilidades personales y de comunicación</b> - <b>Atención y relación con el usuario</b> - <b>Aspectos didácticos de la a. física y el deporte</b>
- <i>Gestores de gimnasios privados</i>	- <b>Atención y relación con el usuario</b> - <b>Dirección de recursos humanos</b> - <b>Economía y contabilidad</b>
- <i>Responsables del mantenimiento de instalaciones</i>	- <b>Organización del tiempo y del trabajo</b> - <b>Habilidades y destrezas técnicas</b> - <b>Dirección de recursos humanos</b>
- <i>Gestores profesionales de clubes y federaciones</i>	- <b>Planificación y programación</b> - <b>Dirección de recursos humanos</b> - <b>Economía y contabilidad</b>