

Vicente Martínez-Tur,
Nuria Tordera,
José Ramos,
UIPOT.
Área de Psicología Social.
Facultad de Psicología
Universidad de Valencia.

TIPOLOGÍA DE INSTALACIONES DEPORTIVAS EN FUNCIÓN DE SU CARÁCTER PÚBLICO O PRIVADO: DIFERENCIAS EN LA GESTIÓN Y USO DE LAS MISMAS*

Resumen

El presente trabajo trata de analizar las características de los usuarios, de la infraestructura, y de la gestión de distintos tipos de instalaciones deportivas establecidos en función de la propiedad. Considerando la dicotomía público-privado como insuficiente para captar toda la diversidad organizacional existente, se propone una taxonomía múltiple de cinco tipos de equipamientos: "totalmente públicos" (sobre todo instalaciones deportivas municipales), "semi-públicos" (instalaciones gestionadas por fundaciones o patronatos, instalaciones autonómicas, etc.), "comerciales" (gimnasios, clubs de tenis sin accionistas, etc.), "privadas sociales" (instalaciones gestionadas por entidades educativas, bancarias, deportivas, etc.), y "privadas restringidas" (clubs de tenis con accionistas, clubs sociales, etc.). Estos cinco grupos de instalaciones presentan diferencias en una serie de variables de su gestión y en una serie de variables referidas a su utilización por parte de los ciu-

dadanos. Aquí se describen con cierto detalle las características distintivas de cada uno de esos grupos.

Palabras clave: usuarios, infraestructura deportiva, gestión, dicotomía público-privado, taxonomía múltiple.

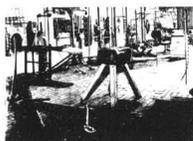
Introducción

En las últimas décadas se está retomando en las sociedades occidentales la discusión sobre la privatización de los servicios públicos, así como el aumento de la eficiencia en dichos servicios. En esta línea, empieza a pensarse que las consecuciones de lo que se denominado "sociedad del bienestar" pudieran perderse debido al enorme coste económico que suponen. Una de las maneras de reducir estos costes ha sido la privatización de los servicios públicos. Sin embargo, muchas veces se ha realizado dicha privatización sin tener en

cuenta las posibles características diferenciales existentes entre ambos sectores de actuación. Un ejemplo de ello es la propuesta realizada por Metcalfe y Richards (1987) en la administración británica.

El ámbito del deporte es especialmente sensible a este proceso de privatización y rentabilización de instalaciones deportivas. Ello es debido a diversas razones: en pocos casos se atiende a usuarios con muy escasos recursos (esta privatización sería más difícil por ejemplo en servicios sociales), y por tanto, existe un potencial rendimiento económico. Se trata, asimismo, de un tipo de servicio que satisface necesidades relacionadas con el rendimiento deportivo, el entrenamiento, relaciones sociales, etc. que son percibidas en muchas ocasiones como secundarias en comparación con otras más básicas (sanidad, educación, etc.). De hecho, diversos autores abogan por una gestión de instalaciones deportivas más centrada en la racionalidad económica que en las ayudas de la administración pública (García Ferrando, 1992).

*Este trabajo ha sido realizado con el apoyo de la CICYT (DEP/90-651). Vicente Martínez-Tur dispone de una beca de investigación F.P.I. (Generalitat Valenciana).



El interés por esta temática ha hecho necesario el estudio de la propiedad de las instalaciones deportivas desde diferentes perspectivas. Así, y en función de la propiedad, se ha estudiado el comportamiento, las actitudes y la satisfacción de los usuarios (González-Romá, Peiró, Meliá, Valcárcel, Balaguer y Sancerni, 1989; Peiró, González-Romá, Sancerni y Sanz, 1990; Vázquez, 1993; González, Peiró, Martínez-Tur, Tordera y Ramos, 1994), la infraestructura y las características de las instalaciones (Martínez del Castillo, Puig, Boix, Millet y Paez, 1989; Ramos, 1991), y la gestión de instalaciones deportivas (Ramos, Tordera, González, Rodríguez y Martínez-Tur, 1994).

El objetivo del presente trabajo es analizar conjuntamente estas tres facetas de las instalaciones deportivas (comportamientos de los usuarios, gestión y características de las instalaciones) en función de su propiedad. Por otra parte, y dado que la dicotomía público-privado es demasiado simplificadora (Peiró, Ramos, González, Rodríguez y Tordera, 1994), se utiliza una taxonomía múltiple que incluye diferentes tipos de instalaciones públicas y privadas.

Diferencias entre instalaciones deportivas públicas y privadas

No se va a realizar aquí una revisión exhaustiva de las diferencias existentes entre las instalaciones deportivas públicas y privadas. El lector podrá encontrar dicha revisión en otros lugares (Ramos, Peiró, Martínez-Tur y Tordera, 1994; Martínez-Tur, 1995). Sin embargo, sí se van a señalar a continuación los principales aspectos diferenciales:

- En las instalaciones deportivas privadas existe una mayor “orientación hacia el mercado” que en el caso de las instalaciones públicas. La gratuidad o el pago simbólico por el uso de los equipamientos públicos, así como su mayor carácter monopolístico, reducen la capacidad de presión por parte de los usuarios a la hora de evaluar y demandar un servicio de calidad.
- Las instalaciones deportivas públicas deben hacer frente a un “entorno organizacional” más complejo. Los gerentes de instalaciones públicas deben afrontar presiones externas derivadas del control ejercido por las instancias políticas (p.e. concejales), así como de las expectativas de honradez que recaen sobre cualquier cargo público (control social).
- Las instalaciones deportivas públicas deben hacer frente a una mayor “heterogeneidad de demandas”. El objetivo principal a conseguir en el ámbito público es la satisfacción del máximo de necesidades en materia deportiva de los ciudadanos (oferta extensiva). En cambio, las instalaciones deportivas privadas poseen una oferta más intensiva (especializada o dirigida a un determinado segmento de la población), y centrada en mayor medida en la calidad de servicio. Por otra parte, la mayor heterogeneidad de demandas en instalaciones deportivas públicas se traduce en una mayor dificultad para conseguir un nivel óptimo de satisfacción en los usuarios (Roth y Bozinoff, 1989; Fornell, 1992).
- Los gerentes de instalaciones deportivas públicas poseen menor “autonomía en la toma de decisiones” que sus colegas de las instalaciones privadas. Las decisiones de los gerentes públicos están condicionadas por los cargos políticos (control político) y por las expectativas sociales de honradez (control social). En cambio, los gerentes de instalaciones privadas tienen mayor poder de decisión y sus acciones se dirigen a conseguir el beneficio económico y una relación utilitarista con el mercado (control económico).
- Los gerentes de instalaciones deportivas públicas experimentan mayor “ambigüedad y conflicto de rol” (deben compaginar las demandas de los cargos políticos con las demandas sociales), y las tareas que realizan son predominantemente de carácter administrativo y burocrático. En cambio, los gerentes de instalaciones deportivas privadas se centran en las relaciones públicas y la calidad de servicio (Ramos, 1993).
- Las instalaciones deportivas públicas se han caracterizado por una estructura organizacional burocrática que hace difícil la adaptación a un mercado deportivo con constantes innovaciones en formas de práctica (Loret, 1993; Quantin, 1993).
- La causa fundamental de estas diferencias radica en el tipo de racionalidad que ha imperado en el funcionamiento de instalaciones deportivas públicas y privadas. En las primeras, y utilizando la terminología de Weber (1968), ha imperado la racionalidad basada en valores donde el deporte es visto como un derecho de la población que la administración debe atender, incidiendo más en el interés y el bienestar general que en el estudio exhaustivo de las demandas deportivas (Chazaud, 1993). En cambio, en instalaciones deportivas privadas ha imperado más la racionalidad económica, donde prima el rendimiento económico.

Superación de la dicotomía público-privado: una taxonomía múltiple

Diferentes autores han venido recalando una serie de limitaciones en la dicotomía “público-privado” a la hora de reflejar toda la variabilidad organizacional existente. En este sentido, Ramos (1993) señalaba que tres elementos como “los aspectos económicos”, “el interés social” y la “propiedad y procedencia de recursos”, tradicionalmente utilizados en la distinción público-privado, no eran suficientes para diferenciar tajantemente entre organizaciones públicas y privadas. De hecho, existen organizaciones privadas que actúan como agentes sociales donde prima el interés social (p.e. asociaciones de vecinos). Por contra, diversas organizaciones públicas tienen como objetivo, aunque en lugar secundario, el motivo de lucro. Asimismo, considerar una organización pública a partir de cierta cantidad de recursos de procedencia pública resulta bastante arbitrario, mientras que, por otra parte, existen diversas organizaciones privadas que reciben fondos públicos.

Junto a estas limitaciones, Bozeman (1987) señala tres grandes críticas a la investigación sobre la distinción público-privado. Así, existen una serie de problemas a nivel metodológico relacionados con la validez de medida y constructo que obstaculizan la profundización en la investigación sobre la teoría de la organización pública (falta de consenso en la codificación de las organizaciones públicas, diferentes niveles de análisis, diferentes niveles jerárquicos, escasa precisión conceptual, etc.). Por otra parte, no existen explicaciones satisfactorias en cuanto a las diferencias entre organizaciones públicas y privadas, ni en relación a la influencia del carácter público en las or-

ganizaciones. Finalmente, se comienza a hablar del “desdibujamiento de los sectores” o de la falta de límites claros entre lo público y lo privado (creación de empresas híbridas como “*joint-ventures*”, participación gubernamental en empresas privadas, etc.).

Como propuesta alternativa a la dicotomía público-privado, Bozeman (1987) realiza un análisis de la naturaleza pública de todas las organizaciones. Según este autor, todas las organizaciones “son” públicas y “son” privadas en una proporción variable. Dicho carácter público se articula en función de dos tipos de autoridades: la autoridad económica y la autoridad política. La autoridad económica consiste en la presión y control que debe soportar una organización a partir de los procesos económicos derivados de la propiedad (acumulación, evaluación de rendimientos en función de los beneficios, etc.). De ese modo, se establece una dimensión que denomina “carácter privado de la organización”, y que poseen todas las organizaciones, incluidas las públicas, en un grado u otro.

Por otro lado, la autoridad política hace referencia a los mismos ciudadanos (autoridad primaria), a los representantes políticos elegidos directa o indirectamente (autoridad secundaria), y a los individuos u organizaciones que no son públicos pero sobre los que delega la autoridad secundaria (autoridad terciaria). Esta influencia de agentes y representantes del interés común está presente en todas las organizaciones de una forma variable, y es denominada por Bozeman (1987) “carácter público de la organización”.

Estas críticas a la dicotomía público-privado, así como la falta de uniformidad organizacional en cada uno de estos grandes grupos de organizaciones (públicas y privadas), tienen su correlato también en el ámbito de las instalaciones deportivas. En este sentido,

Peiró et al. (1994) establecieron una serie de criterios que sirvieron para diferenciar distintos tipos de organizaciones dentro de cada uno de los dos grupos establecidos en función de la propiedad.

El primero de estos criterios por orden de aplicabilidad fue la propiedad. Las instalaciones deportivas públicas pueden pertenecer a tres niveles institucionales distintos: ámbito municipal, autonómico, y nacional. Por otro lado, las instalaciones deportivas privadas pertenecen a empresas que se dedican al negocio deportivo, a otras compañías o instituciones (p.e. hoteles, escuelas privadas, etc.) o a grupos de individuos (p.e. residentes, miembros de un club, etc.). El segundo criterio utilizado fue el “orientación”, referido a las restricciones en el acceso a las instalaciones deportivas. Así, se podría distinguir entre organizaciones abiertas a la comunidad e instalaciones de uso restringido o “interno”. El uso restringido es más común entre las instalaciones privadas pero se pueden encontrar instalaciones públicas con ese uso interno (p.e. colegios públicos). El uso restringido en las instalaciones deportivas privadas puede presentar distintas formas (utilización sólo por la plantilla de una empresa, vecinos de una urbanización, miembros de un club, etc.). Finalmente, el tercer criterio que se utilizó fue el de las relaciones entre los propietarios y los gerentes o equipo directivo. Se distinguió entre organizaciones gestionadas por los mismos propietarios e instalaciones gestionadas por equipos directivos o grupos creados específicamente para ello, que actúan como mediadores de los propietarios, y son responsables ante ellos. La gestión mediada de las instalaciones deportivas públicas puede presentar diferentes formas (fundaciones deportivas,



empresas privadas de servicios, director general en grandes instalaciones, etc.), y gozan de autonomía respecto a las instituciones propietarias. Por contra, la gestión mediada en instalaciones deportivas privadas suele darse, o bien en los casos en que existen sociedades o asociaciones con equipos directivos responsables frente a la junta de accionistas/miembros, o bien en instalaciones deportivas privadas que delegan la gestión en el “staff” oportuno.

Combinando estos criterios los autores definieron una clasificación de seis tipos diferentes de instalaciones*:

- Instalaciones públicas, uso comunitario, y gestión directa (p.e. instalaciones municipales). Estos equipamientos fueron denominados “instalaciones totalmente públicas”.
- Instalaciones públicas, uso comunitario, y gestión mediada (p.e. fundaciones, instalaciones autonómicas, etc.). Estos equipamientos fueron denominados “instalaciones semi-públicas”.
- Instalaciones públicas, uso restringido, y gestión delegada (p.e. instalaciones educativas). Estos equipamientos fueron denominados “instalaciones públicas restringidas”.
- Instalaciones privadas, uso comunitario, y gestión directa (p.e. instalaciones comerciales). Estos equipamientos fueron denominados “instalaciones comerciales”.
- Instalaciones privadas, uso comunitario, y gestión mediada (p.e. asociaciones, grupos privados de orientación comunitaria). Estos equipamientos fueron denominados “instalaciones privadas sociales”.

- Instalaciones privadas, uso restringido, y gestión mediada (p.e. clubs de propietarios, instalaciones residenciales). Estos equipamientos fueron denominados “instalaciones privadas restringidas”.

Según Peiró et al., (1994), tanto para las organizaciones públicas como privadas es difícil y poco útil distinguir si las instalaciones con uso restringido poseen una gestión directa por parte de los propietarios o es de carácter mediado. La capacidad de decisión es compartida entre los propietarios y el staff directivo, manteniéndose un solo grupo de instalaciones públicas con uso restringido y un solo grupo de instalaciones privadas con uso restringido,

ambos considerados como gestión mediada.

Posteriormente, en el estudio de Martínez-Tur (1995) se ordenaron las instalaciones deportivas en un doble eje donde se sitúa la autoridad política y económica mencionadas más arriba (ver figura 1). Las instalaciones deportivas totalmente públicas están sometidas a un alto grado de autoridad política (poseen un gran papel los representantes políticos de los ciudadanos), mientras que es muy bajo el nivel de autoridad económica (el objetivo es satisfacer la mayor variedad posible de necesidades deportivas de los ciudadanos, no teniéndose en cuenta muchas veces la rentabilidad económica). Esta autoridad económica es también muy baja en las instalaciones semi-públicas y en las públicas restringidas, pudién-

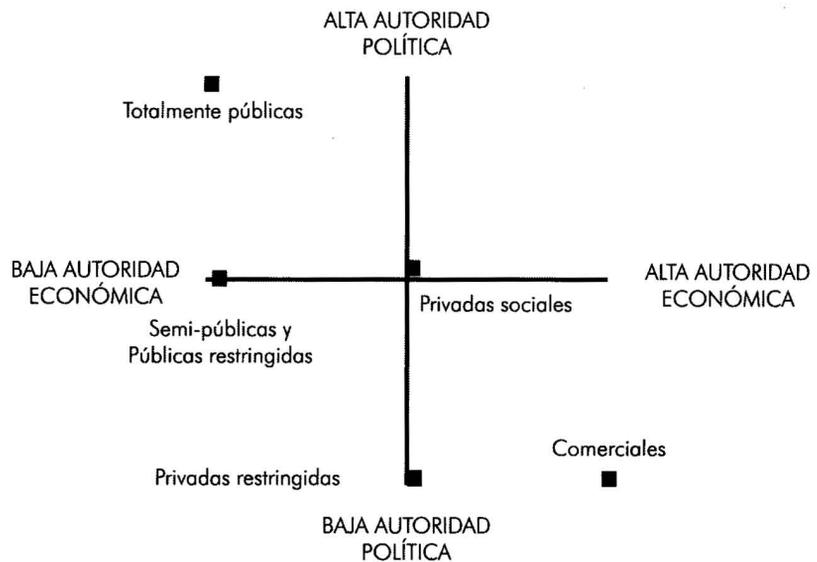


Figura 1. Localización de las instalaciones deportivas en función del carácter público o privado

*Estas denominaciones responden al intento de distinguir claramente unas instalaciones de otras. Sin embargo, hay que tener en cuenta que se trata de una clasificación necesariamente simplificadora.

dose afirmar en cambio un nivel medio de autoridad política (tienen un gran poder de decisión personas en las que delegan los representantes políticos o las asociaciones de padres de alumnos y profesores).

Las instalaciones privadas sociales se puede decir que están sometidas a un nivel medio de autoridad política (dado su carácter comunitario y social deben responder en algún grado a las exigencias de los ciudadanos y sus representantes). Asimismo, en las instalaciones privadas sociales existe un nivel medio de autoridad económica (aunque el beneficio económico no es un objetivo primordial, tampoco pueden ser unos servicios donde se pierda dinero). Las instalaciones privadas restringidas están sometidas a una escasa autoridad política (las decisiones se toman por parte de los mismos usuarios como accionistas, socios, etc.), mientras que la autoridad económica existe a un nivel medio (el beneficio económico no es primordial pero tampoco se puede perder dinero). Por último, las instalaciones comerciales están sometidas a una fuerte autoridad económica (el objetivo primordial es el beneficio económico), mientras que es escasa la autoridad política (las decisiones se toman por parte del director o dueño de la instalación).

En este mismo trabajo se realizó un estudio empírico en el que se recogían las principales características de la gestión, la infraestructura y los usuarios de cada uno de los tipos de instalación de la taxonomía múltiple señalada más arriba (Martínez-Tur, 1995). El grupo de las “instalaciones públicas restringidas” fue eliminado del estudio dado que sólo se contaba con 2 equipamientos de este tipo. A continuación se presenta un resumen del estudio realizado, incluyendo una breve descripción de las instalacio-

nes encuestadas, de las variables utilizadas, y de los resultados más relevantes.

Gestión, usuarios y características de las instalaciones deportivas en función de su carácter público y privado

Instalaciones deportivas encuestadas

La muestra estaba formada por un total de 82 instalaciones deportivas (47 públicas y 35 privadas). Aproximadamente tres cuartas partes de las instalaciones fueron encuestadas en la Comunidad Valenciana, mientras que el resto son instalaciones de Cataluña. Se intentaron mantener proporciones equilibradas en relación a poblaciones de diferentes tamaños, municipios rurales y urbanos, costeros y de interior, turísticos y no turísticos, etc., intentando incluir municipios que reprodujesen las diferentes características existentes en el conjunto de la población.

Se seleccionaron instalaciones con al menos dos espacios deportivos, y conforme evolucionaba la recogida de datos, se seleccionaban las instalaciones a encuestar posteriormente. Además, se tuvieron en cuenta las características de las instalaciones para contrabalancear estas características con las instalaciones que debían seleccionarse a continuación.

Siguiendo la taxonomía múltiple señalada anteriormente, y una vez eliminada la categoría “instalaciones públicas restringidas” por su escaso tamaño muestral (n=2), las instalaciones deportivas encuestadas se distribuyeron de la siguiente manera:

- 28 instalaciones “totalmente abiertas” (39,44%), es decir, públicas,

abiertas, y gestionadas directamente (sobre todo instalaciones deportivas municipales).

- 9 instalaciones “semi-públicas” (12,68%), es decir, públicas, abiertas, y gestión mediada (sobre todo fundaciones o patronatos deportivos municipales e instalaciones autonómicas).
- 15 instalaciones “comerciales” (21,13%), es decir, privadas, abiertas y gestionadas directamente (gimnasios, club de tenis sin accionistas, etc.)
- 9 instalaciones “privadas sociales” (12,8%), es decir, privadas, abiertas, y gestión mediada (instalaciones deportivas de entidades bancarias, de asociaciones deportivas y educativas, pero abiertas al público en general)
- 10 instalaciones “privadas restringidas” (14,08%), es decir, privadas y con uso restringido (clubs de tenis con accionistas, clubs sociales).

En estas instalaciones se encuestó también a los gerentes sobre distintos aspectos que tienen que ver con su trabajo y con los equipamientos que gestionan, así como a un total de 1070 usuarios de esas instalaciones en relación a la práctica deportiva y uso de las mismas.

Variables

Además de la variable agrupadora (el carácter público de las instalaciones, que permitió definir cinco tipos distintos), se recogió información sobre distintos aspectos de las instalaciones deportivas, gestión de las mismas y variables de uso. La descripción detallada de todas las variables utilizadas puede encontrarse en el trabajo de Martínez-Tur (1995). A continuación se presenta una descripción muy resumida de las mismas.



Gestión de instalaciones deportivas. Se analizaron cinco áreas distintas de la gestión. En cada una se incluyeron distintas tareas, y para cada uno de estos ítems los gerentes debían expresar la frecuencia de realización, la planificación de esas tareas, el grado de participación del gerente y la necesidad de mejorar. Las puntuaciones utilizadas fueron el promedio de las distintas tareas en cada variable.

Características de las instalaciones deportivas. Se tuvieron en cuenta dos grupos diferenciados de variables relativas a las características de las instalaciones. Por una parte, indicadores objetivos de la infraestructura evaluados a partir de las respuestas de los gerentes: número y variedad de espacios deportivos, antigüedad de las instalaciones, existencia de vestuarios adecuados y preparación para el uso de minusválidos. Por otra parte, percepciones de los usuarios referentes a la instalación deportiva: tiempo de desplazamiento, distancia de las instalaciones, importe de la entrada, existencia de colas en distintos servicios (duchas, pistas, aparcamientos, etc), grado de saturación y restricciones en el acceso.

Variables de práctica deportiva y uso de instalaciones. Se encuestó a los usuarios de las instalaciones deportivas respecto a sus características socio-demográficas (nivel de estudios, nivel socioeconómico, ingresos, tamaño de la población de residencia, sexo y edad), sus actitudes y comportamientos (importancia y centralidad del deporte, frecuencia de práctica deportiva y frecuencia de uso de instalaciones), su satisfacción con el uso de instalaciones deportivas (satisfacción general, satisfacción con aspectos directamente relacionados con la práctica deportiva, satisfacción con servicios adicionales, satisfacción con espacios adicionales y satisfacción con la funcionalidad de las instalaciones), y sus opiniones en ma-

teria deportiva (preferencia por instalaciones públicas o privadas, tipo de instalaciones mejor gestionadas en función de la propiedad y fórmula de gestión más adecuada en los servicios deportivos públicos).

Resultados

En cada una de las variables mencionadas se realizaron análisis estadísticos (análisis de varianza o ji-cuadrado) en los que se intentaron encontrar diferencias entre los distintos tipos de instalaciones. Dado que se obtuvieron numerosos resultados estadísticamente significativos, a continuación se describen las principales peculiaridades que cada grupo de instalaciones presenta en comparación con los grupos restantes.

Instalaciones deportivas totalmente públicas: Este grupo de instalaciones es el más numeroso dentro de la muestra utilizada en el trabajo. Está formado en su práctica totalidad por instalaciones deportivas municipales, abiertas al público en general, y gestionadas directamente por los ayuntamientos.

Los usuarios que utilizan este tipo de instalaciones poseen una serie de características que merece la pena destacar. Se trata del grupo de sujetos con menores recursos, esto es, con un menor nivel de estudios y con un nivel de ingresos familiares también inferior al de los usuarios de otros tipos de instalaciones. Son, asimismo, los usuarios que menor edad tienen y los que viven en poblaciones de menor tamaño, siendo también en gran parte de sexo masculino. A pesar de estar menos satisfechos que los usuarios de instalaciones de otros tipos en muchas de las medidas utilizadas (satisfacción general, satisfacción con aspectos directamente relacionados con la práctica deportiva, y satisfacción con la funcionalidad de las instalaciones), poseen unas actitu-

des hacia el deporte y una frecuencia de práctica deportiva y de uso de instalaciones similares a las de usuarios de otras instalaciones. Incluso la centralidad del deporte en el tiempo libre es mayor en los usuarios de instalaciones totalmente públicas que en los de otros tipos de instalaciones (semi-públicas, comerciales, y privadas sociales). En materia deportiva, los usuarios de instalaciones totalmente públicas prefieren en su mayoría instalaciones públicas, siendo la fórmula de gestión directa por parte del ayuntamiento la preferida en mayor proporción. En cambio, un alto porcentaje de ellos (46%) considera que la gestión es mejor en las instalaciones privadas.

En cuanto a las características de este tipo de instalaciones, también poseen una serie de rasgos diferenciadores. Las instalaciones totalmente públicas son de reciente construcción, con una oferta de carácter extensivo, es decir, con una gran variedad de espacios aunque de cada tipo de deporte se posee un escaso número de espacios deportivos (de 1 a 2 como promedio). En su mayor parte (el 75% de este grupo) no están preparadas para el uso de minusválidos, y aún existe un 15% de instalaciones totalmente públicas que no posee vestuarios adecuados para la práctica deportiva. Por otra parte, son instalaciones con escasas restricciones en el acceso, con un nivel de colas en sus servicios que se podría denominar estándar (los usuarios suelen soportar colas en al menos uno de los servicios de la instalación). Además, el uso de este tipo de instalaciones supone un coste económico y temporal relativamente bajo, aunque están situadas bastante lejos en relación al casco urbano. Suelen ser instalaciones localizadas en municipios pequeños, por lo que, aunque estén fuera del casco urbano, los usuarios tardan escaso tiempo en llegar a ellas. Finalmente, la mayoría de los

usuarios de este tipo de instalaciones perciben un nivel de saturación medio-alto cuando las utilizan, aunque sigue existiendo un 14% de usuarios que percibe un nivel bajo de saturación (infrautilización).

El patrón de gestión que aparece en las instalaciones deportivas totalmente públicas es el más deficitario de todos. Posee un nivel de problemática bastante elevado en áreas de gestión como la económica, la de mantenimiento y la de personal. El grado de participación y de competencias de los gerentes en el área de oferta y explotación y en el área de personal, así como la frecuencia de realización de tareas de marketing, presentan puntuaciones relativamente bajas. La necesidad de recursos en mantenimiento y la necesidad de mejorar el trabajo en las áreas económica y de la oferta y explotación de las instalaciones es mayor que en otro tipo de instalaciones como las privadas sociales.

En síntesis, se trata de instalaciones deportivas situadas en poblaciones de pequeño tamaño, de menor calidad tanto por lo que se refiere a las mismas instalaciones (p.e. vestuarios), como a la gestión que se realiza en ellas. Los encuestados en este grupo de instalaciones predominantemente unos usuarios jóvenes, implicados en el deporte, de sexo masculino, y con recursos sociales y económicos menores que los de otras instalaciones. En consecuencia, se trata de instalaciones baratas y sin restricciones en el acceso. La oferta que caracteriza a estas instalaciones es extensiva, intentando llegar a diferentes tipos de deportes en la misma instalación (atender la mayor parte de prácticas deportivas), pero sus usuarios presentan menor satisfacción con el uso de las instalaciones que los de otros tipos de equipamientos.

Instalaciones deportivas semi-públicas: El grupo de instalaciones semi-públicas es, junto al de privadas sociales,

el menos numeroso de los considerados. Esta formado por aquellas instalaciones públicas, abiertas al público en general, pero cuya gestión está en manos de fundaciones o patronatos deportivos, o son de carácter autonómico.

Los usuarios que acuden a estas instalaciones semi-públicas poseen, al igual que los de las instalaciones totalmente públicas, un nivel socioeconómico menor que el señalado en las instalaciones privadas. Por otro lado, son instalaciones utilizadas por una proporción considerable de mujeres, aunque sin llegar a los niveles de las comerciales y privadas sociales. La edad y nivel de ingresos de los usuarios están a medio camino entre las totalmente públicas y las privadas. Su nivel de estudios es similar al existente en las privadas y mayor que en las totalmente públicas, y los municipios donde residen estos usuarios son grandes. Al igual que ocurría con los usuarios de instalaciones totalmente públicas, los sujetos que utilizan instalaciones semi-públicas muestran un nivel de satisfacción bajo en comparación con los de las privadas. Sin embargo, esta menor satisfacción no se refleja en las actitudes hacia el deporte ni en la frecuencia con la que hacen deporte y usan las instalaciones. Comparten con los usuarios de las instalaciones totalmente públicas su preferencia por las instalaciones públicas, existiendo un alto porcentaje de usuarios que considera que los equipamientos privados son los mejor gestionados (41%) o varía según los casos (41%). En cambio, sus opiniones acerca de la mejor fórmula de gestión de instalaciones públicas se reparten en número bastante equitativo entre la privatización y la gestión por parte de una fundación o patronato deportivo.

En relación a los equipamientos deportivos, se trata de instalaciones un poco más antiguas que las totalmente públicas, aunque no existen diferencias es-

tadísticamente significativas. Se caracterizan también las instalaciones semi-públicas por una oferta extensiva, es decir, con pocos espacios para cada deporte que se puede practicar en ellas, aunque con espacios de muchos tipos distintos. En comparación con las totalmente públicas, un número ligeramente superior de instalaciones semi-públicas están preparadas para el uso de minusválidos (33%), pero en cambio también es ligeramente superior el número de instalaciones sin vestuarios adecuados (22%). Al igual que las instalaciones deportivas totalmente públicas, las semi-públicas presentan escasas restricciones en el acceso y su uso no supone grandes costes económico-temporales. En cambio, las instalaciones semi-públicas se sitúan más cerca en relación al casco urbano que las totalmente públicas, lo cual corrobora que están situadas en poblaciones grandes (se necesita un tiempo similar para acceder a instalaciones más cercanas al casco urbano). El nivel de colas se sitúa en un nivel estándar (una cola en un servicio como promedio), y la saturación percibida se sitúa en un nivel medio-alto, aunque un 16% de los usuarios percibe un nivel bajo de saturación (infrautilización).

No se puede afirmar gran cosa de la calidad de gestión de las instalaciones semi-públicas. Excepción hecha de una variable (participación del gerente en la oferta y explotación de las instalaciones), no aparecen diferencias estadísticamente significativas con otras instalaciones. De todos modos, se puede decir, a la vista de los valores hallados, que se trata de una gestión entre la realizada en las instalaciones totalmente públicas y la observada en las privadas.

En términos generales, las instalaciones semi-públicas presentan un nivel de calidad muy similar al ofrecido en las totalmente públicas, si bien la cali-



dad de la gestión no ofrece diferencias con las del ámbito privado. Asimismo, y al igual que las totalmente públicas, la oferta que se puede encontrar en las instalaciones semi-públicas es de carácter extensivo. En cambio, las instalaciones semi-públicas se sitúan en poblaciones grandes. En algunos aspectos los usuarios de instalaciones semi-públicas son semejantes a los de las totalmente públicas (p.e. en su menor nivel socioeconómico). Sin embargo, en el nivel de ingresos se sitúa en un lugar intermedio, mientras que en otras variables su valor se acerca a los hallados en las instalaciones privadas (p.e. nivel de estudios y edad).

Instalaciones deportivas comerciales:

La muestra de instalaciones deportivas comerciales está formada principalmente por gimnasios, clubs de tenis privados sin accionistas, y algunas instalaciones dedicadas al alquiler de espacios deportivos. Este tipo de instalaciones privadas se caracteriza por estar abiertas al público y estar gestionadas directamente por el propietario, o por un gerente nombrado directamente por él, mayoritariamente.

La edad de los usuarios que acude a este tipo de instalaciones es mayor que la de los que utilizan instalaciones públicas, siendo también mayor el número de mujeres. Además, su nivel socioeconómico, de estudios, y de ingresos, es también mayor que el de los usuarios de instalaciones públicas. El tamaño de la población de residencia de los sujetos que utilizan instalaciones comerciales se sitúa en un lugar intermedio entre las totalmente públicas y las semi-públicas. El nivel de satisfacción que experimentan los usuarios de instalaciones comerciales es de los mayores que se pueden observar de entre toda la muestra del presente estudio. Esto ocurre sobre todo en el caso de la satisfacción general, la satisfacción con aspectos directamente relaciona-

dos con la práctica deportiva, y la satisfacción con la funcionalidad de las instalaciones. A pesar de esta mayor satisfacción, no se observan unas actitudes más positivas hacia el deporte ni una frecuencia de práctica y de uso de instalaciones mayor en comparación con los usuarios de otros tipos de instalaciones. Las opiniones en materia deportiva de los usuarios de instalaciones comerciales están bastante definidas. Son sujetos que prefieren las instalaciones privadas, que consideran que las instalaciones privadas son las mejor gestionadas, y que opinan que la privatización es la mejor fórmula de gestión de las instalaciones deportivas públicas.

En cuanto a las características de los equipamientos, cabe señalar que se trata de instalaciones de reciente inauguración, de una antigüedad similar a la de las totalmente públicas. La oferta es de carácter intensivo, existiendo bastantes espacios deportivos por cada tipo de deporte que se puede practicar en los recintos, pero poca variedad de los mismos. Casi todas las instalaciones comerciales poseen vestuarios adecuados (93%). Sin embargo, un porcentaje muy elevado de estas instalaciones (74%) no están preparadas para el uso de minusválidos. Se trata, asimismo, de instalaciones caras, con un acceso más restringido que en el caso de las totalmente públicas y semi-públicas, y con menos colas. Los costes temporales de desplazamiento y la distancia de las instalaciones en relación al casco urbano se puede decir que ocupan valores intermedios. Finalmente, las instalaciones comerciales son las menos infrautilizadas de todas (sólo un 2% percibe un nivel bajo de saturación en las instalaciones), siendo elevado el número de usuarios que percibe un nivel medio de saturación (55%).

La gestión que se realiza en las instalaciones comerciales es de las de mayor calidad. El nivel de problemática es bajo en muchas áreas, las competencias y el grado de participación son también elevados en comparación sobre todo con las instalaciones públicas, y la realización de tareas es bastante frecuente en una área de escaso desarrollo en la muestra como es la de marketing.

En definitiva, se trata de instalaciones con un alto grado de calidad, tanto por lo que se refiere a los equipamientos en sí como a la gestión, si bien la gran especialización de este tipo de instalaciones puede estar olvidando a determinados sectores de población (p.e. minusválidos). El tipo de usuarios que acude suele ser de clase social bastante elevada, siendo notable la proporción de usuarias. Son, asimismo, instalaciones situadas más frecuentemente en poblaciones de tamaño intermedio (de 50.000 a 200.000 habitantes), no muy lejos en relación al casco urbano, y cuyo uso no supone grandes costes temporales.

Instalaciones deportivas privadas sociales: Un grupo reducido de equipamientos deportivos de la muestra forma parte de lo que se ha denominado instalaciones privadas sociales. Se trata de instalaciones privadas abiertas al público en general, cuya gestión está en manos de entidades educativas, bancarias, deportivas (sobre todo clubes cuyo primer objetivo es la competición), etc.

Las características de los usuarios de instalaciones privadas sociales son muy similares a las encontradas en el caso de las instalaciones privadas comerciales. Así, los usuarios que utilizan instalaciones privadas sociales son de mayor edad que los que acuden a instalaciones de carácter público, siendo también mayor el número de mujeres. Asimismo, el nivel socioeconómi-

co, de ingresos y de estudios es alto en los usuarios de instalaciones privadas sociales. Por otra parte, el tamaño de la población de residencia de estos sujetos es mayor que en los de las instalaciones comerciales, y muy similar al de los usuarios de instalaciones semi-públicas. El nivel de satisfacción experimentado con el uso de las instalaciones es bastante elevado en todos los casos, destacando, en comparación con los otros tipos de instalaciones, la satisfacción con servicios adicionales. Al igual que ocurría en las instalaciones comerciales, este mayor nivel de satisfacción no se refleja en unas actitudes más favorables hacia el deporte (importancia y centralidad del deporte) ni en una mayor frecuencia de práctica deportiva y de uso de instalaciones deportivas. En cuanto a sus opiniones en materia deportiva, los usuarios de instalaciones privadas sociales se encuentran bastante divididos. Así, se reparten bastante equitativamente a la hora de señalar si prefieren instalaciones públicas, privadas, o les es indiferente (quizá estas instalaciones son percibidas como menos "privadas" o menos "comerciales" que otras). La mayoría de los usuarios considera que las instalaciones privadas están mejor gestionadas (57%), situándose el valor de este porcentaje en un lugar intermedio entre los hallados en instalaciones comerciales e instalaciones públicas. Por último, un grupo mayoritario (42%) señala que la mejor fórmula de gestión de instalaciones públicas es la privatización.

Las instalaciones privadas sociales son bastante antiguas y se sitúan en un lugar intermedio entre la oferta intensiva y extensiva que caracteriza a las instalaciones privadas y públicas respectivamente. Son el tipo de equipamientos más preparados para el uso por parte de minusválidos (56%), siendo también el tipo de instalaciones donde existen más vestuarios adecuados (100%). El

importe de acceso es alto, aunque no llegan al nivel de las instalaciones comerciales, poseen restricciones muy similares a las halladas en los equipamientos comerciales, y el nivel de colas es estándar (una cola en algún servicio cada vez que se utiliza la instalación). Son instalaciones localizadas en poblaciones grandes. Así lo indica el hecho de que, a pesar de situarse muy cerca en relación al casco urbano, los usuarios tardan algún tiempo en llegar a la instalación. Finalmente, son instalaciones con un nivel medio-alto de saturación percibida, aunque un 18% de los usuarios señala un nivel bajo de saturación (infrautilización).

Tal y como ocurría en el caso de las instalaciones semi-públicas, se puede decir poca cosa de la gestión de las instalaciones privadas sociales. Esto es así dado que prácticamente no aparecen diferencias estadísticamente significativas respecto de otros tipos de instalaciones. Los valores encontrados en las variables de gestión se sitúan en un lugar intermedio entre los hallados en instalaciones públicas y los observados en los otros dos tipos restantes de instalaciones privadas.

En resumen, las instalaciones privadas sociales cuidan elementos como la preparación para el uso de minusválidos y los vestuarios, pero su gestión se sitúa a medio camino entre el ámbito privado (mayor calidad) y el público (menor calidad). Los usuarios que utilizan estas instalaciones son de un nivel socioeconómico bastante alto y viven en poblaciones grandes. A pesar de ser instalaciones situadas muy cerca en relación al casco urbano, su uso supone un tiempo de desplazamiento que se puede considerar medio.

Instalaciones deportivas privadas restringidas: A un grupo también reducido de instalaciones privadas se le ha denominado restringidas, dado que ofrecen sus servicios casi exclu-

sivamente a usuarios que son al mismo tiempo los accionistas, dueños, o socios de las instalaciones. Dicho grupo está formado por clubs de tenis con accionistas, clubs sociales, etc. Un requisito para utilizar este tipo de instalaciones es pertenecer al club o formar parte de la sociedad que lo gestiona.

Aunque son un poco más jóvenes y predominan los hombres, los usuarios de instalaciones privadas restringidas comparten muchas de las características que poseen los sujetos que utilizan instalaciones privadas comerciales y sociales. Así, se trata de usuarios de alto nivel socioeconómico, de estudios y de ingresos, y que viven en municipios de tamaño medio-grande. Asimismo, estos sujetos señalan un alto nivel de satisfacción con el uso de las instalaciones, destacando, en comparación con las otras instalaciones, la alta satisfacción experimentada con los espacios adicionales. Sus opiniones en materia deportiva son muy similares a las de los usuarios de instalaciones comerciales, es decir, prefieren las instalaciones privadas, consideran que los equipamientos mejor gestionados son los de carácter privado, y señalan la privatización como la mejor fórmula de gestión de las instalaciones deportivas públicas.

Las instalaciones privadas restringidas son las más antiguas de todas y poseen la oferta también más intensiva, esto es, existe un número bastante elevado de espacios deportivos por cada tipo de deporte que se realiza en ellas. La gran mayoría de estas instalaciones posee vestuarios adecuados (90%), y, sin llegar a los niveles de las privadas sociales, un 40% de las instalaciones privadas restringidas están preparadas para el uso de minusválidos. Se trata de las instalaciones más alejadas del casco urbano, cuyo uso supone también los mayores costes temporales, y que po-



seen las mayores restricciones en el acceso. En ellas aparece un nivel de colas estándar (aproximadamente una cola en algún servicios cada vez que se utiliza la instalación). Los costes económicos no son mucho más grandes que los que se señalan en instalaciones totalmente públicas y semi-públicas (hay que tener en cuenta que han sido excluidas las acciones y cuotas anuales recuperables). En cuanto a la saturación, vuelve a haber una concentración de las percepciones de los usuarios en el nivel medio-alto, si bien existe un 10% de los sujetos que percibe un nivel bajo de saturación (infrautilización).

Junto a la de las instalaciones comerciales, la gestión de las instalaciones privadas restringidas posee una serie de características que vale la pena mencionar. Se trata de un tipo de instalación deportiva bastante estable en cuanto a los usuarios que debe atender (sobre todo accionistas). Quizá por ello se percibe una menor necesidad de mejorar en áreas como la economía y oferta y explotación de instalaciones, así como una mayor suficiencia de recursos para mantenimiento.

Así pues, las instalaciones privadas restringidas son de bastante calidad, tanto por lo que se refiere a la misma instalación como a su gestión. La oferta es de carácter intensivo o especializada. Asimismo, son instalaciones situadas lejos del casco urbano, cuyo uso supone notables costes temporales de desplazamiento. Por otra parte, los usuarios que las utilizan suelen poseer un nivel socioeconómico alto.

Conclusiones

En el trabajo comentado se puede observar como la utilización de una taxonomía múltiple añade una mayor riqueza y precisión al análisis de la pro-

iedad en las instalaciones deportivas. La clasificación de los equipamientos deportivos en dos grandes grupos (públicos-privados) escondía una mayor complejidad y diversidad organizacional que merecía la pena analizar.

Los usuarios que atienden las instalaciones deportivas públicas en general (totalmente públicas y semi-públicas) suelen ser sujetos jóvenes, con menores recursos socioeconómicos y de sexo masculino. Sin embargo, cabe destacar que estas características son más acentuadas en las instalaciones totalmente públicas que en las semi-públicas. Asimismo, los usuarios de instalaciones públicas, a pesar de estar menos satisfechos con el uso de los equipamientos, poseen una implicación deportiva (importancia y centralidad del deporte) muy similar a la de los usuarios de otras instalaciones. En contraposición a ello, los usuarios que acuden a instalaciones deportivas privadas suelen ser de mayor edad, con unos mayores recursos socioeconómicos, y se observa una mayor proporción de sujetos de sexo femenino entre ellos. Además, son usuarios bastante más satisfechos con el uso de las instalaciones deportivas.

Se observa un alto grado de ajuste en los usuarios entre el tipo de instalaciones deportivas que utilizan y sus opiniones en materia deportiva. Así, a pesar de que un porcentaje alto (46%) de los sujetos que utilizan las instalaciones totalmente públicas considera mejor la gestión privada, estos usuarios prefieren las instalaciones públicas y la gestión directa por parte de los ayuntamientos de los equipamientos públicos. Por contra, los usuarios de instalaciones privadas restringidas y los de comerciales se decantan por las instalaciones privadas, perciben más favorablemente la gestión privada y consideran la privatización como la mejor fórmula de

gestión de los servicios deportivos públicos. Los usuarios de instalaciones semi-públicas y privadas sociales ocuparían un lugar intermedio entre estas dos creencias tan polarizadas.

En cuanto al tipo de oferta (extensiva versus intensiva), existen dos polos bastante diferenciados en los tipos de instalaciones deportivas considerados. Por una parte, las instalaciones totalmente públicas y semi-públicas se caracterizan por una oferta extensiva, intentando satisfacer una gran variedad de necesidades deportivas de la población (rentabilidad social). Por otra parte, las instalaciones comerciales y las privadas restringidas están especializadas, dedicándose a determinados tipos de deportes y a segmentos específicos de usuarios. En un lugar intermedio entre la oferta extensiva e intensiva se situarían las instalaciones privadas sociales.

Las restricciones en el acceso y los costes económicos son mucho mayores en las instalaciones privadas que en las públicas. Dentro de las privadas, son las privadas restringidas, dedicadas a satisfacer de manera casi exclusiva las necesidades deportivas de los dueños, socios y accionistas, las que mayores restricciones en el acceso presentan. En cambio, estas instalaciones privadas restringidas son las más baratas de los tres tipos de instalaciones privadas (hay que tener en cuenta que las cuotas de los socios y accionistas no se contabilizaron en la encuesta como costes económicos derivados del uso de los equipamientos, a pesar de actuar como un filtro destacable).

En términos generales, la calidad que se ofrece en las instalaciones privadas es mayor que la que se da en instalaciones públicas. Esto se observa por ejemplo en el porcentaje más elevado de instalaciones con vestuarios adecuados en el ámbito privado que en el público. Sin embargo, cabe realizar algunas ma-

tizaciones. Dentro de las instalaciones privadas, las comerciales son las que parecen cuidar en mayor medida la atención al cliente. En estos equipamientos es donde menor número de colas se soportan por parte de los usuarios, a pesar de ser también donde menor infrautilización se percibe. En cambio, las instalaciones privadas sociales, seguidas por las instalaciones privadas restringidas, cuidan en mayor medida el acceso para usuarios minusválidos.

En relación a la calidad de la gestión, aparecen dos polos bastante diferenciados. Las instalaciones totalmente públicas presentan el patrón de gestión más deficitario, mientras que en las instalaciones privadas restringidas y en las comerciales se observan los patrones de gestión más satisfactorios. Sin embargo, existe una diferencia relevante entre las instalaciones privadas restringidas y las comerciales. Las primeras tienen una orientación más interna, cuidando los equipamientos para los socios y dueños (suficiencia de recursos, escasos problemas de mantenimiento, etc.). En cambio, las comerciales presentan una mayor orientación externa, dedicándose al cuidado y captación de los usuarios (p.e. se observa un mayor desarrollo del área de marketing). Las instalaciones semi-públicas y las instalaciones privadas sociales ocupan lugares intermedios en cuanto a la gestión.

Hasta ahora se han comentado las características de los usuarios, de los equipamientos deportivos y de la gestión de manera independiente. Sin embargo, todos estos aspectos están relacionados y determinan el carácter público y privado de las instalaciones. En el polo de lo "público" se situarían las instalaciones deportivas totalmente públicas (formado sobre todo por instalaciones municipales). En estas instalaciones se intenta cubrir la máxima

diversidad de demandas deportivas de la población, aunque sea a costa de disminuir la calidad. El control político y la misma diversidad de demandas a cubrir son aspectos que determinan en parte una gestión más problemática y de menor calidad. A pesar de ello, las instalaciones totalmente públicas cubren las necesidades deportivas de una población joven, con escasos recursos, pero muy implicada en el deporte, que quizá no podría acceder a equipamientos privados más caros.

En el polo de lo "privado" se situarían las instalaciones privadas restringidas y las comerciales. Son equipamientos muy centrados en la calidad de la gestión y del servicio, y muy especializados en determinados segmentos de población. Los usuarios que acuden a estas instalaciones son de mayor edad y con mayores recursos económicos, por lo que pueden permitirse el uso de estos equipamientos. En posiciones intermedias se situarían las instalaciones semi-públicas y las instalaciones privadas sociales. Además estos dos tipos de instalaciones, que comparten características de las públicas y de las privadas, parece que sólo son posibles en poblaciones grandes.

En la introducción de este trabajo se señalaba que una de las maneras para aumentar la calidad y la rentabilidad de los servicios públicos era su privatización. Aquí se ha confirmado como, en el ámbito de las instalaciones deportivas, son los equipamientos privados los que realmente ofrecen una mayor calidad. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los servicios deportivos públicos y privados atienden sectores poblacionales muy diferentes entre sí. En un posible proceso de privatización habría que pensar qué hacer con esa población con menores recursos que acude a las instalaciones públicas con una mayor diversidad de demandas. Además, estas dos características de los

equipamientos deportivos públicos (atención a usuarios con menores recursos y orientación a una mayor diversidad de demandas), explican en parte la menor calidad y rentabilidad de los servicios públicos.

Bibliografía

- BOZEMAN, B. (1987) *All Organizations are public*. Jossey-Bass.
- CHAZAUD, P. (1993) "La difficile évolution du bénévolat sportif vers le management". En Loret, A. (Dir.): *Sport et Management*. (p.71-79). Dunod, Paris.
- FORNELL, C. (1992): "A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience". *Journal of Marketing*, vol. 56 (Enero), p. 6-21.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1992) "El desarrollo del deporte contemporáneo y la teoría de la sociedad postindustrial". En Moya, C. (compilador): *Escritos de Teoría Sociológica en Homenaje a Luis Rodríguez Zúñiga*. (p. 334-348) Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- GONZÁLEZ, P.; PEIRÓ, J. M.; MARTÍNEZ-TUR, V.; TORDERA, N. y RAMOS, J. (1994) "Análisis de las demandas deportivas: un estudio sobre las actitudes y conductas relacionadas con la práctica deportiva y la propiedad de las instalaciones deportivas". Trabajo presentado en el IV Congreso de Evaluación Psicológica, Santiago de Compostela, 21-24 de septiembre.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; PEIRÓ, J. M.; MELIÁ, J. L.; VALCÁRCCEL, P.; BALAGUER, I. y SANCERNI, M. D. (1989): "Variables predictoras de la satisfacción en el uso de instalaciones deportivas". *Anuario de Psicología*, vol. 40, p.67-88.
- LORET, A. (1993) "Sport et management... ou l'ardent obligation d'innover". En Loret, A. (Dir.): *Sport et Management*. (p. 13-29). Dunod, Paris.
- MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J.; PUIG, N.; BOIX, R.; MILLET, LI. y PÁEZ, J. (1989) *Las instalaciones deportivas en España*. Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid.
- MARTÍNEZ-TUR, V. (1995) *Aspectos psicosociales del uso y gestión de instalaciones deportivas. Un análisis diferencial en función de la propiedad*. Tesis de Licenciatura (Dirs. Peiró, J. M. y Ramos, J.). Universidad de Valencia.



- METCALFE, L. y RICHARDS, S. (1987) *Improving Public Management*. Londres: Sage.
- PEIRÓ, J. M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; SANCERNI, M. D. y SANZ, M. J. (1990) "Incidencia de la propiedad de las instalaciones deportivas en el uso de las mismas". En Quintanilla, I. (compilador): *Calidad de vida, Educación, Deporte y Medio Ambiente*. (Actas del II Congreso Nacional de Psicología Social), p. 109-117. PPU.
- PEIRÓ, J. M.; RAMOS, J.; GONZÁLEZ, P. RODRÍGUEZ, I. y TORDERA, N. (1994) "Public-private distinction in organizations: The case of sport management". Trabajo presentado al 23 International Congress of Applied Psychology. Madrid, 17-22 julio.
- QUANTIN, J. (1993) "Optimiser l'attribution des aides publiques aux clubs sportifs". En Loret, A. (Dir.): *Sport et Management*. (p. 388-395) Dunod, Paris.
- RAMOS, J. (1991) *Gestión de instalaciones deportivas y actitudes y conductas de sus usuarios*. Tesis de Licenciatura (Dir.: Peiró, J. M. y Valcárcel, P.), Universidad de Valencia.
- RAMOS, J. (1993) *Gestión de instalaciones deportivas: análisis del rol del gerente*. Tesis Doctoral (Dir. Peiró J. M.), Universidad de Valencia.
- RAMOS, J.; PEIRÓ, J. M.; MARTÍNEZ-TUR, V. y TORDERA, N. (1994) "Semejanzas y diferencias en la gestión de organizaciones de servicios públicas y privadas". Trabajo presentado en las IV Jornadas de Intervención Social del Congreso Oficial de Psicólogos de Madrid, 28-30 de noviembre.
- RAMOS, J.; TORDERA, N.; GONZÁLEZ, P.; RODRÍGUEZ, I. y MARTÍNEZ-TUR, V. (1994) "Patrones de trabajo diferenciados en los puestos de gestión de instalaciones deportivas: variables que influyen en la realización diferenciada de la gestión". Trabajo presentado en el IV Congreso de Evaluación Psicológica, Santiago de Compostela, 21-24 de septiembre.
- ROTH, V. y BOZINOFF, L. (1989) "Consumer Satisfaction with Government Services". *The Service Industries Journal*. 9, (4), pp. 29-43.
- VÁZQUEZ, B. (1993) *Actitudes y prácticas deportivas de las mujeres españolas*. Ministerio de Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer.
- WEBER, M. (1968) *Economic and Society*. New York. Bedmister