



**ESTUDIO SOBRE LA EMPLEABILIDAD
SOSTENIBLE EN EL SECTOR DE LA
EDUCACIÓN FÍSICA, LA ACTIVIDAD FÍSICA
Y EL DEPORTE EN ESPAÑA DESDE LA
PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR**

**ESTUDIO SOBRE LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE EN EL
SECTOR DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL
DEPORTE EN ESPAÑA DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR**

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

DR. VÍCTOR JIMÉNEZ DÍAZ-BENITO (DIRECTOR)

D. JAVIER URIARTE LASSO DE LA VEGA

DR. ÁLVARO FERNÁNDEZ LUNA

DR. IYÁN IVÁN BARAGAÑO

DR. JAIRO LEÓN-QUISMONDO

DR. PABLO BURILLO NARANJO

DR. RICARDO MACÍAS PLA

DR. JOSÉ BONAL SÁNCHEZ

DR. BENITO PÉREZ GONZÁLEZ

DR. JAVIER DEL ARCO JUAN

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN SPORT MANAGEMENT
EUROPEAN RESEARCH GROUP**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DEL DEPORTE
FACULTAD DE MEDICINA, SALUD Y DEPORTES
UNIVERSIDAD EUROPEA**

2024



PRIMERA EDICIÓN: MARZO DE 2025

ISBN: 978-84-09-71179-6

DISEÑO Y EDICIÓN: SAMANTHA SÁNCHEZ ARGUCH

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, ni transmitida de ninguna forma o por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado o de otro tipo, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor.

© LOS AUTORES, 2025

IMPRESIÓN Y EDITORIAL: UNIVERSIDAD EUROPEA

IMPRESO EN ESPAÑA

Este estudio ha sido posible gracias a la financiación del Consejo Superior de Deportes, otorgada en el marco de su programa de apoyo a asociaciones deportivas. La ayuda ha sido concedida al Instituto España Se Mueve, en representación de una alianza con la Universidad Europea y la RED de Empleabilidad Deportiva, que agrupa a destacadas organizaciones de la industria deportiva nacional.

NUESTRO MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO A TODAS LAS PERSONAS Y ENTIDADES QUE HAN COLABORADO EN ESTE ESTUDIO.

PRÓLOGO DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES

D. JOSÉ MANUEL RODRÍGUEZ URIBES

El deporte es un pilar fundamental en nuestra sociedad, no solo por su impacto en la salud y el bienestar, sino también por su creciente relevancia como motor económico y generador de empleo. La profesionalización del sector y la formación de talento cualificado son claves para consolidar una industria deportiva innovadora, sostenible y adaptada a los desafíos del futuro.

Desde el Consejo Superior de Deportes, creemos firmemente en la necesidad de fomentar el diálogo entre instituciones académicas, empresas y administraciones públicas para fortalecer la empleabilidad en el ámbito deportivo. En este sentido, el estudio que aquí se presenta supone una valiosa contribución al conocimiento del mercado laboral en el sector, proporcionando datos y perspectivas que permitirán a todos los agentes implicados tomar decisiones informadas y estratégicas.

Quiero reconocer y agradecer el trabajo de la Universidad Europea, del Instituto España Se Mueve y de todos los colaboradores de la Red de Empleabilidad Deportiva por su compromiso con el desarrollo profesional de nuestros jóvenes. Iniciativas como esta refuerzan el vínculo entre educación y empleo, garantizando un ecosistema más dinámico y preparado para afrontar los retos del presente y del futuro.

Confío en que este informe sea de utilidad para quienes trabajamos por el crecimiento del deporte y su impacto positivo en nuestra sociedad. En efecto, la vigente Ley del Deporte, además de consagrarlo como un derecho universal y como un conjunto de valores, reconoce su dimensión de potente industria creadora de riqueza y de empleo.

VICERRECTORA DE ESTUDIANTES Y VIDA UNIVERSITARIA

ELIA CAMBÓN CRESPO

En la Universidad Europea, nuestros estudiantes son siempre nuestra prioridad. Somos conscientes de que, tanto para ellos como para sus familias, una de sus principales preocupaciones e intereses es la empleabilidad. Por ello, trabajamos en todas las etapas para que adquieran y mejoren tanto sus aptitudes como sus actitudes, facilitando así su acceso a puestos de responsabilidad.

Una parte imprescindible de esta ecuación son las empresas e instituciones, con las que queremos mantener una colaboración estrecha que permita el acercamiento universitario, el conocimiento de los perfiles y, para ambas partes, la investigación, la anticipación y la atención a las demandas innovadoras de un entorno profesional en constante evolución.

En este contexto nació hace ya tres temporadas RED, la Red de Empleabilidad Deportiva, con el objetivo de ser un observatorio que impulse la empleabilidad del talento joven en el sector. Lo hizo junto a destacados expertos y compañeros, convirtiéndose en un actor clave para fomentar entornos colaborativos donde el ecosistema deportivo y sus instituciones público-privadas encuentren puntos de encuentro que prioricen las necesidades de los jóvenes y de la industria en materia de empleo.

De esta colaboración y conexión surgió este primer pionero estudio sobre empleabilidad deportiva desde la perspectiva del empleador, desarrollado por la Universidad Europea con el apoyo del Instituto España Se Mueve, la financiación del Consejo Superior de Deportes y la colaboración de los integrantes de la RED de Empleabilidad Deportiva, su Comité de Expertos Permanente y otras entidades que han brindado su apoyo, como la Federación Española de Municipios y Provincias.

Muchas gracias a todos. Espero que sigamos contribuyendo con cada aportación para generar valor y mejorar una industria tan relevante para todos.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LA EMPLEABILIDAD EN EL DEPORTE: FUNDAMENTOS Y ENFOQUES PRELIMINARES 17

1.2. EVOLUCIÓN DEL CAPITAL HUMANO, FUERZAS DEL MERCADO Y NUEVAS FORMAS DE EMPLEO CUALIFICADO EN EL DEPORTE 18

1.3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS 25

1.4. OBJETIVOS 33

1.4.1. OBJETIVOS GENERALES DIRECTOS DEL ESTUDIO 33

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DIRECTOS DEL ESTUDIO 34

1.4.3. OBJETIVOS DE APLICACIÓN 35

2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

2.1. UNIVERSO Y MUESTRA TEÓRICA DEL ESTUDIO 38

2.2. PROCEDIMIENTO 38

2.3. INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN 39

2.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO 40



3. RESULTADOS

3.1. LA MUESTRA DEL ESTUDIO Y SUS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS 44

3.2. SOBRE LA FORMACIÓN Y LAS HABILIDADES NECESARIAS DE LOS PROFESIONALES QUE REQUIEREN LAS ENTIDADES 47

3.2.1. NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS TRABAJADORES DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE	47
3.2.2. COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES O HABILIDADES SEGÚN NIVEL DE IMPORTANCIA	47
3.2.3. FORMACIÓN ESENCIAL PARA SER COMPETITIVO EN EL MERCADO	49
3.2.4. FOMENTO DEL PERFIL EMPRENDEDOR E INTRAEMPRENDEDOR	49
3.2.5. FACTORES QUE CONTRIBUYEN A INCREMENTAR LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO	49
3.2.6. CANALES DE COBERTURA DE PUESTOS EN LAS ENTIDADES	50
3.2.7. RESPONSABILIDAD	50
3.2.8. FRECUENCIA DE CONTRATACIÓN EN LAS ENTIDADES	50
3.2.9. PROCESO DE SELECCIÓN EN LAS ENTIDADES DEPORTIVAS	51

3.3. RELACIÓN ENTRE LA FORMACIÓN ACADÉMICA Y LAS NECESIDADES DEL MERCADO LABORAL 51

3.3.1. ADECUACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA A LAS NECESIDADES DEL MERCADO LABORAL EN EL ÁMBITO DEPORTIVO	51
3.3.2. OPINIONES SOBRE LA FORMACIÓN ACADÉMICA Y SU POTENCIAL MEJORA	51
3.3.3. ORIENTACIÓN RECIBIDA POR ESTUDIANTES Y PROFESIONALES SOBRE LAS OPORTUNIDADES LABORALES DISPONIBLES	51

3.4. EVALUACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA ACTUAL Y SU ALINEACIÓN CON EL SECTOR DEPORTIVO 52

3.4.1. ADECUACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA (UNIVERSITARIA, FP, ETC.) A LAS DEMANDAS DEL SECTOR DEPORTIVO	52
3.4.2. INICIATIVAS PARA MEJORAR O INCORPORAR EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA ADAPTARSE MEJOR A LAS NECESIDADES DEL SECTOR	52

3.5.1.	PERSPECTIVAS SOBRE EL CAMBIO EN EL NÚMERO DE PROFESIONALES EN LAS ENTIDADES EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS	52
3.5.2.	PREVISIÓN DE LOS PUESTOS MÁS DEMANDADOS EN LAS ENTIDADES EN LOS PRÓXIMOS AÑOS	53
3.5.3.	IDENTIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES QUE RECIBIRÁN MÁS PROFESIONALES DEL SECTOR DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE	53
3.5.4.	TIPO DE RELACIÓN LABORAL PREDOMINANTE EN LAS ENTIDADES EN LOS PRÓXIMOS AÑOS	53
3.5.5.	PROMEDIO DE PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN	54
3.5.6.	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ABANDONO DE LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN	54
3.5.7.	COMPARACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD SALARIAL EN RELACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR DEPORTIVO	54
3.5.8.	BENEFICIOS NO SALARIALES OFRECIDOS POR LAS ORGANIZACIONES PARA RETENER A LOS EMPLEADOS	55
3.5.9.	EXPECTATIVAS SOBRE LAS CONDICIONES LABORALES (SALARIO, BENEFICIOS, ETC.) EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS	55
3.5.10.	COMPETENCIAS Y HABILIDADES QUE SE ESPERA SEAN MÁS DEMANDADAS DENTRO DE CINCO AÑOS	55



3.6. ANÁLISIS INTEGRAL DEL PERFIL, COMPETENCIA Y NECESIDADES DEL PERSONAL EN EL SECTOR DEPORTIVO SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD

56

3.6.1.	NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS TRABAJADORES DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD: EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN ORGANIZACIONAL	57
3.6.2.	FOMENTO DEL PERFIL EMPRENDEDOR E INTRAEMPRENDEDOR EN LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD: PERSPECTIVAS DEL PERSONAL	59
3.6.3.	MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN FUNCIÓN DEL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD DEPORTIVA	63
3.6.4.	FRECUENCIA DE CONTRATACIONES EN LA ENTIDAD DEPORTIVA SEGÚN SU TIPO, TAMAÑO Y REQUERIMIENTOS LABORALES	67
3.6.5.	CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE EMPLEADOS SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD DEPORTIVA	68
3.6.6.	AJUSTE DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA A LAS NECESIDADES DEL MERCADO LABORAL EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DE DIFERENTES TIPO Y TAMAÑO	70
3.6.7.	REFLEXIÓN SOBRE LA FORMACIÓN ACADÉMICA EN EL SECTOR DEPORTIVO: ¿CAMBIARÍA SU ELECCIÓN SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD?	73
3.6.8.	ORIENTACIÓN PROFESIONAL EN EL SECTOR DEPORTIVO: ¿RECIBEN SUFICIENTE INFORMACIÓN LOS ESTUDIANTES Y PROFESIONALES SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN?	77
3.6.9.	ALINEACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA CON LAS DEMANDAS DEL SECTOR DEPORTIVO EN DIVERSOS TIPOS Y TAMAÑOS DE ENTIDADES	79
3.6.10.	PROYECCIÓN DE LA FUERZA LABORAL EN EL SECTOR DEPORTIVO: ¿AUMENTARÁ, DISMINUIRÁ O SE MANTENDRÁ IGUAL SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS?	81
3.6.11.	TIEMPO PROMEDIO DE PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS EN LA ENTIDAD DEPORTIVA SEGÚN SU TIPO, TAMAÑO Y MODELO ORGANIZACIONAL	85
3.6.12.	COMPETITIVIDAD SALARIAL EN EL SECTOR DEPORTIVO SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD: COMPARACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES DEL MISMO SECTOR	90
3.6.13.	EXPECTATIVAS LABORALES EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS: ¿QUÉ CAMBIOS ESPERAN LOS EMPLEADOS SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD DEPORTIVA?	93

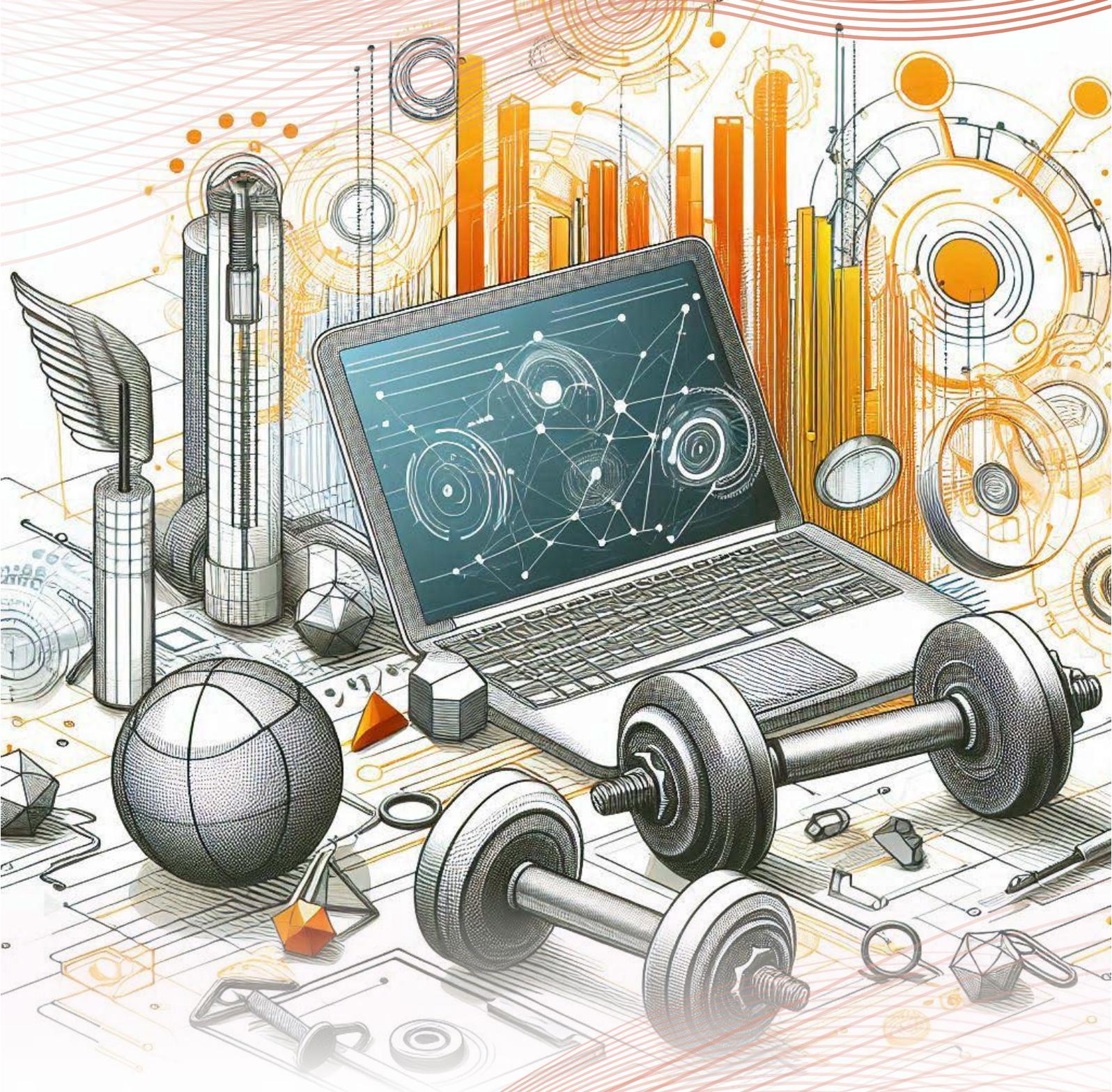
4. CONCLUSIONES	97
5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	101
6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	104
7. IMPLICACIONES E INFORME SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS SECTORIALES EN EMPLEO Y DEPORTE	106
7.1. RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN Y LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE EN EL SECTOR DEPORTIVO	107
7.1.1. CONTRIBUCIÓN DEL ESTUDIO AL DISEÑO DE ESTRATEGIAS FORMATIVAS	107
7.2. POLÍTICAS PÚBLICAS SECTORIALES EN MATERIA DE EMPLEO Y DEPORTE	108
8. BIBLIOGRAFÍA	112



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la muestra según el grado de formación adquirido (estudios concluidos)	45
Tabla 2. Distribución según el tamaño de la entidad	45
Tabla 3. Instituto público y nivel de competencia	57
Tabla 4. Federación deportiva y nivel de competencia	58
Tabla 5. Nivel de competencia en función del tamaño de la entidad	59
Tabla 6. Perfil emprendedor y ayuntamientos	60
Tabla 7. Perfil emprendedor y club, asociación o agrupación deportiva	61
Tabla 8. Perfil emprendedor y empresa privada no deportiva de ámbito no sanitario	61
Tabla 9. Perfil emprendedor en función del tamaño de la entidad	62
Tabla 10. Cobertura de puestos de responsabilidad en ayuntamientos	64
Tabla 11. Cobertura de puestos de responsabilidad en escuela o instituto privado	64
Tabla 12. Cobertura de puestos de responsabilidad en empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness	65
Tabla 13. Cobertura de puestos de responsabilidad en empresa privada deportiva dedicada principalmente al turismo	66
Tabla 14. Cobertura de puestos de responsabilidad en función del tamaño de la entidad	66
Tabla 15. Frecuencia de realización de las contrataciones en empresas privadas dedicadas principalmente al fitness	67
Tabla 16. Frecuencia de realización de las contrataciones en función del tamaño de la entidad	68
Tabla 17. Proceso de selección e incorporación de empleados en ayuntamientos	69
Tabla 18. Proceso de selección e incorporación de empleados en empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al fitness	69
Tabla 19. Proceso de selección e incorporación de empleados en su organización en función del tamaño de la entidad	70
Tabla 20. Cobertura de necesidades de la formación académica en empresas privadas deportivas con una dedicación principal no contemplada en otros epígrafes	71
Tabla 21. Cobertura de necesidades de la formación académica en empresas privadas no deportivas del ámbito sanitario	72
Tabla 22. Cobertura de necesidades de la formación académica en función del tamaño de la entidad	72
Tabla 23. Elección sobre la formación académica en otras entidades locales: mancomunidades, etc	73
Tabla 24. Elección sobre la formación académica en federaciones deportivas	74
Tabla 25. Elección sobre la formación académica en empresas privadas no deportivas del ámbito no sanitario	74
Tabla 26. Elección sobre la formación académica en función del tamaño de la entidad	75

Tabla 27. Orientación adecuada sobre oportunidades laborales en ayuntamientos	76
Tabla 28. Orientación adecuada sobre oportunidades laborales en empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al fitness	77
Tabla 29. Orientación adecuada sobre oportunidades laborales en función del tamaño de la entidad	78
Tabla 30. Oferta formativa actual de los centros educativos y alineación con las demandas del sector deportivo en ayuntamientos	79
Tabla 31. Oferta formativa actual de los centros educativos y alineación con las demandas del sector deportivo en empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al fitness	80
Tabla 32. Oferta formativa actual de los centros educativos y alineación con las demandas del sector deportivo en función del tamaño de la entidad	80
Tabla 33. Proyección de la fuerza laboral en ayuntamientos	81
Tabla 34. Proyección de la fuerza laboral en las Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad	82
Tabla 35. Proyección de la fuerza laboral en escuelas o institutos privados	83
Tabla 36. Proyección de la fuerza laboral en empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness	83
Tabla 37. Proyección de la fuerza laboral en función del tamaño de la entidad	84
Tabla 38. Tiempo promedio de permanencia del empleado en escuelas públicas	85
Tabla 39. Tiempo promedio de permanencia del empleado en ayuntamientos	86
Tabla 40. Tiempo promedio de permanencia del empleado en clubes, asociaciones o agrupaciones deportivas con dedicación en competiciones federadas	87
Tabla 41. Tiempo promedio de permanencia del empleado en empresas deportivas privadas dedicadas principalmente al fitness	87
Tabla 42. Tiempo promedio de permanencia del empleado en empresas deportivas privadas dedicadas principalmente a la recreación	88
Tabla 43. Tiempo promedio de permanencia del empleado en empresas deportivas privadas del ámbito no sanitario	89
Tabla 44. Tiempo promedio de permanencia del empleado en función del tamaño de la entidad	89
Tabla 45. Competitividad de salarios en las Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad	90
Tabla 46. Competitividad de salarios en federaciones deportivas	91
Tabla 47. Competitividad de salarios en empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al turismo.....	92
Tabla 48. Competitividad de salarios en empresas privadas no deportivas del ámbito sanitario	92
Tabla 49. Competitividad de salarios en función del tamaño de la entidad	93
Tabla 50. Expectativas con relación a las condiciones laborales en empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al fitness	94
Tabla 51. Expectativas con relación a las condiciones laborales en función del tamaño de la entidad	94



1

INTRODUCCIÓN

La acumulación de evidencias empíricas que advierten la profunda transformación en el mercado laboral es suficiente para advertir que, esencialmente, dicha transformación ha venido marcada por un proceso de diversificación del empleo sin precedentes, cuyos retos para su adecuada planificación y control son complejos. Más concretamente, en el sector de la educación física, la actividad física y el deporte sabemos que las políticas de empleo no se fundamentan en datos precisos sobre las habilidades y cualificaciones reales de la fuerza laboral en los diferentes sectores. Tal es el caso que este proceso, en lugar de resultar efectivo, podría volverse confuso y contraproducente, afectando la capacidad de realizar un análisis adecuado de la situación, máxime en un sector tan diversificado como el deportivo (Jiménez y León-Quismondo, 2024¹).

Dado el carácter de esta obra, en su introducción se ha optado por un enfoque divulgativo, evitando un estilo academicista en favor de una comunicación más accesible y directa. El objetivo ha sido el de facilitar la comprensión del problema de investigación tratado y alentar al lector a consultar las fuentes primarias para un análisis más profundo. Se ha priorizado, por lo tanto, un enfoque pedagógico, orientado tanto a los profesionales de la organización del deporte como a las entidades deportivas y académicas, con el fin de ofrecerles herramientas útiles y comprensibles en materia de empleabilidad y deporte. Asimismo, la escritura se ha caracterizado por su concisión, buscando identificar de manera precisa los problemas clave, sus métodos de abordaje y los resultados obtenidos, con el propósito de brindar una visión clara y precisa de los fenómenos estudiados.

¹ El marco teórico que fundamentamos en esta introducción está elaborado y extractado a partir de esta obra previa de los autores, como a continuación referimos.

1.1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LA EMPLEABILIDAD EN EL DEPORTE: FUNDAMENTOS Y ENFOQUES PRELIMINARES

El diagnóstico de las necesidades de empleabilidad en el deporte es indisoluble a la toma de decisiones políticas y operativas eficaces sobre la organización del empleo. En particular, la falta de claridad sobre las cualificaciones específicas de los profesionales de la educación física, la actividad física y el deporte² puede generar incertidumbre en la interpretación del mercado laboral en este sector. Como resultado, las políticas de empleo podrían quedarse en un intento fallido, sin lograr los objetivos deseados.

En este contexto, el objetivo principal del presente estudio ha sido conocer la percepción de los empleadores del sector deportivo en España respecto a las demandas de empleabilidad y las competencias clave requeridas tanto en la actualidad como en el futuro. La investigación, llevada a cabo por la Universidad Europea, se centra en la actividad física, la educación física y el deporte, con un enfoque dirigido a identificar las necesidades y expectativas del mercado laboral desde la perspectiva de aquellos responsables de crear el empleo en este campo. Por lo tanto, este estudio tiene como propósito proporcionar una visión amplia de las tendencias actuales y futuras en la formación de los profesionales del deporte, destacando las competencias que los empleadores consideran esenciales para tener éxito en este sector.

Para ello, se ha realizado una encuesta a 408 empleadores del ámbito deportivo, que incluye a directivos, propietarios, ejecutivos, coordinadores y responsables de empresas, organizaciones e instalaciones deportivas, así como a profesionales de la administración pública vinculados a la actividad física y el deporte, dado el papel esencial de estos empleadores en la toma de decisiones relacionadas con la contratación de personal y el perfil profesional necesarios en el sector deportivo. La recogida de datos se ha realizado mediante un cuestionario autoadministrado y anónimo entre los meses de septiembre y diciembre de 2024.

² A lo largo del documento se emplea el término “profesionales del deporte” con el fin de simplificar la lectura. No obstante, los autores hacen referencia a estos profesionales de manera indistinta como el profesional de la educación física, la actividad física y el deporte, considerando que su labor consiste en planificar, coordinar y ejecutar actividades físicas y deportivas para diversas entidades, clientes, usuarios o alumnos, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas. Sus funciones implican interactuar con dichas personas y entidades que reciben los servicios de estos profesionales para adaptar las actividades a sus necesidades y gestionar relaciones con el entorno externo, garantizando el éxito de los programas con la mayor calidad y seguridad posibles para los usuarios y los segmentos de clientes a los que se dirigen. Además, este profesional se relaciona con su entorno, ya sea de manera directa o a través de las entidades a las que pertenece.

El análisis de los resultados permitirá ofrecer un diagnóstico sobre la adecuación de la oferta formativa actual en relación con las demandas del mercado laboral deportivo. Asimismo, el estudio busca identificar las áreas en las que existe una brecha significativa entre las habilidades que los egresados adquieren y las competencias que los empleadores consideran necesarias. Esta información, que consideramos fundamental para mejorar la formación de los futuros profesionales del deporte, puede ser muy valiosa para favorecer que los programas educativos se alineen mejor con las necesidades del sector, redundando así en mayores oportunidades de empleo y competitividad para los graduados.

En otro orden de cosas, el estudio se ha enfocado también en identificar los perfiles profesionales más solicitados, así como las competencias clave que los empleadores consideran necesarias para afrontar los retos del sector deportivo. Los datos obtenidos contribuyen a la formulación de estrategias formativas que responden mejor a las expectativas y exigencias del mercado laboral, con una doble intención: en primer lugar, que las instituciones educativas adapten su oferta a las realidades y tendencias del sector deportivo; y, en segundo, contribuir a la empleabilidad sostenible de los egresados mediante la planificación de la acción en materia de empleo y deporte en España.

Con todo, este estudio no solo ofrece un diagnóstico de la situación actual del empleo en el ámbito deportivo, sino que también proporciona una base sólida para promover cambios en la formación y la empleabilidad de los profesionales, con la intención de aportar al sector unos resultados empíricos que contribuyan al fortalecimiento y evolución del sector deportivo en España.

1.2. EVOLUCIÓN DEL CAPITAL HUMANO, FUERZAS DEL MERCADO Y NUEVAS FORMAS DE EMPLEO CUALIFICADO EN EL DEPORTE

Además de la mencionada diversificación de las fuerzas del mercado, la transformación del capital humano ha sido influenciada por los complejos procesos de transformación social y económicos de la complejidad social actual. Este sector, el deportivo, emplea su propia taxonomía, que sirve a su vez para clasificar las distintas ocupaciones dentro del ámbito deportivo. En concreto, la taxonomía NACE (Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea), la Clasificación Internacional de Ocupaciones (ISCO) y la clasificación taxonómica ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) son las más relevantes.

Cada uno de estos sistemas proporciona una visión diferente de las profesiones deportivas, con un énfasis particular en las habilidades y las cualificaciones de los trabajadores. No obstante, la estadística europea del empleo deportivo solo considera las clasificaciones NACE e ISCO, sin priorizar el tipo o nivel de las cualificaciones de los profesionales del deporte (Jiménez y León-Quismondo, op. Cit.).

Siguiendo con el trabajo anterior de estos autores, en Europa se ha observado una tendencia creciente hacia la incorporación de trabajadores con cualificaciones de nivel alto en el ámbito deportivo, especialmente en los últimos años. Según los datos de Eurofound (2020), hasta 2019 la proporción de trabajadores con nivel alto ha aumentado, alcanzando un 37,4% en 2020, frente al 28% de 2011. A su vez, la proporción de trabajadores con cualificaciones de nivel bajo ha disminuido, pasando del 18,8% en 2011 al 12,7% en 2020. Esta tendencia está relacionada con el aumento de la relevancia del deporte en la economía y la sociedad, trayendo consigo una demanda más fuerte de profesionales altamente cualificados, especialmente aquellos con formación universitaria. También, en términos generales, el sector deportivo tiene una mayor proporción de trabajadores con estudios superiores que la media de la Unión Europea, reflejándose como una suerte de fenómeno sociolaboral que muestra una profesionalización cada vez más pronunciada en este campo.

Conviene resaltar aquí que el impacto de la pandemia de COVID-19 en el sector deportivo ha sido considerable en este sentido, produciendo cambios notables en las dinámicas laborales. En 2020, la contratación de trabajadores con nivel alto y nivel bajo experimentó una caída significativa (9,2% y 18,3%, respectivamente), mientras que los trabajadores con cualificación de nivel medio aumentaron un 3,3%. Este descenso en la contratación puede encontrar una explicación convincente en la incertidumbre económica generada por la pandemia y la cautela de los empleadores, que se mostraron reacios a incorporar nuevos empleados en un contexto tan volátil.

Pese a ello, y a tenor de las precitadas estadísticas, también se observa una tendencia al emprendimiento dentro del sector, particularmente entre los profesionales con niveles de cualificación más elevados.

El aumento del empleo autónomo o freelance en el tercer sector, en los servicios deportivos, ha sido facilitado por la digitalización y el surgimiento tanto de nuevos modelos de negocio como de servicios deportivos, permitiendo así a los profesionales del sector crear sus propias iniciativas empresariales. Además, todo parece indicar que esta situación, que no parece coyuntural, sino que invita a la reflexión en torno a su estructuración en la última década, apunta a una creciente flexibilidad y capacidad de adaptación del mercado deportivo ante nuevas circunstancias (que no son ajenas a España, dicho sea de paso).

De hecho, el emprendimiento, particularmente, se ha consolidado como una tendencia significativa, especialmente entre los profesionales cualificados, como indicábamos. Los cambios en el mercado laboral, sumados a los procesos de digitalización de las distintas entidades (no solamente las deportivas), han abierto nuevas vías para que los trabajadores más cualificados³ desarrollen proyectos de manera independiente o constituyan nuevas empresas o entidades que producen soluciones en las sociedades complejas. Este fenómeno indica que, además de la citada crisis sanitaria, los avances tecnológicos y la evolución de los servicios deportivos han generado oportunidades para que los profesionales exploren nuevas formas de empleo, más flexibles y autónomas, a la par que estas coexisten con formas de empleo probablemente inestables, precarias y desprotegidas, mostrando en la pluriactividad y los contratos temporales o por proyectos nuevas formas de relación laboral y mercantil, respectivamente.

Ello permite observar que, en la estructura ocupacional en el deporte, los profesionales más jóvenes son quienes experimentan mayores cambios laborales, debido a su mayor capacidad de adaptación y movilidad dentro del mercado. Estos trabajadores son los más propensos a desplazarse entre sectores o cambiar de ocupación, por lo que todo parece indicar que el capital humano en el sector deportivo se caracteriza por una mayor movilidad laboral.

³ Es importante advertir aquí que en las encuestas europeas aplicadas a personas que trabajan en entidades deportivas se recoge información relevante sobre la relación entre el nivel de cualificación, el tipo de cualificación y la categoría profesional desempeñada por los trabajadores. Aunque las encuestas no abordan directamente la categoría profesional adecuada, este dato puede inferirse mediante un análisis secundario. Un buen punto de investigación futuro podría consistir en cotejar el nivel y el tipo de cualificación con la categoría profesional que ocupa cada persona, de modo que se podría identificar si existe una correspondencia adecuada o si, por el contrario, se presentan desajustes en la estructura ocupacional. Este enfoque permitiría realizar un diagnóstico detallado sobre posibles disfunciones en la distribución de roles y responsabilidades dentro del sector, además de abrir la puerta a una reflexión sobre la optimización de la formación y la mejora de la estructura laboral en el ámbito deportivo. Una encuesta para efectuar el marco comparativo de análisis es la encuesta IN-FORMS, desarrollada por el Observatorio Europeo del Deporte y el Empleo, disponible aquí: <https://www.informs-sport.eu/>

Este complejo proceso sociolaboral está relacionado con los incentivos económicos y las valoraciones individuales de los trabajadores, que reaccionan a las oportunidades que surgen en función de los beneficios y los respectivos costes asociados a sus decisiones profesionales, especialmente en el nuevo profesional freelance emergente y consolidado en otros países, como los países centroeuropeos (más concretamente, en Francia y Alemania)⁴. Por lo tanto, las diferencias salariales son muy importantes en la configuración de estos movimientos dado que los empleadores buscan maximizar la productividad de los profesionales; y este proceso, a su vez, favorece mayores ingresos para las empresas del sector deportivo.

A pesar de las tendencias observadas en Europa, en España persiste una notable carencia de datos completos y consistentes sobre el empleo en el sector deportivo. Fuera del Anuario de Estadísticas Deportivas⁵, no existe un análisis detallado sobre su evolución y estructura ocupacional, ni se dispone de una encuesta nacional que aborde la verdadera configuración del empleo en el deporte, las cifras de ocupación y las necesidades de contratación del sector⁶.

Además, la falta de censos unificados que abarquen las distintas entidades, instalaciones y asociaciones dedicadas a la educación física y el deporte dificulta la medición precisa del universo laboral en este ámbito. Esto obliga a estimar o realizar estudios previos para conocer mejor los sectores a los que se debe dirigir la observación⁷.

⁴ Por ejemplo, el Estudio Freelancing en Europa 2022 ya revelaba la situación actual del panorama freelance en 2022, basado en una encuesta a 3.334 expertos independientes de España, Alemania y Francia: <https://landing.malt.com/freelancing-en-europa>

⁵ Instituto Nacional de Estadística (2024). Anuario de Estadísticas Deportivas. Recuperado de <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/anuario-estadisticas-deportivas.html>

⁶ La primera referencia documentada sobre la estructura ocupacional del deporte en España corresponde a un estudio realizado para el año 1993 por el catedrático Jesús Martínez del Castillo titulado Estructura ocupacional del deporte en España, publicado como parte de la Colección de Publicaciones del Instituto de Ciencias del Deporte (ICD). Este trabajo, uno de los primeros en abordar de manera sistemática el empleo en el sector deportivo en España, proporcionó datos sobre la cantidad, distribución y características laborales de los profesionales en el ámbito deportivo en la España de los noventa. Además, en estudios posteriores, Martínez del Castillo proyectó las perspectivas de empleo en sectores como el entrenamiento, la docencia, la animación y la dirección deportiva (Op. cit.).

⁷ De hecho, la precitada investigación de Martínez del Castillo sentó las bases para estudios posteriores dirigidos por Vicente Gambau i Pinasa (2009) o Antonio Campos Izquierdo (2011), y sirvió también como fuente de información para otras investigaciones empíricas. Otras fuentes, cuyas limitaciones se discuten en el presente informe, pueden localizarse y analizarse secundariamente a partir del Instituto Nacional de Estadística, el Servicio Público de Empleo Estatal y el Consejo COLEF. Sin embargo, conviene advertir que, desde entonces, nunca se volvió a realizar un estudio en España sobre la estructura ocupacional del deporte que permitiese comparar la evolución, mediante un tipo de muestreo probabilístico y estratificado, de dicha estructura ocupacional, en contraste con el primer estudio citado, y mucho menos su proyección a diez o quince años vista, como sí proyectó el precitado estudio de Martínez del Castillo (1995).

Además, la falta de censos unificados que abarquen las distintas entidades, instalaciones y asociaciones dedicadas a la educación física y el deporte dificulta la medición precisa del universo laboral en este ámbito. Esto obliga a estimar o realizar estudios previos para conocer mejor los sectores a los que se debe dirigir la observación⁷.

A diferencia de otros países de la Unión Europea (UE), que cuentan con observatorios específicos para el empleo deportivo⁸, España aún no ha desarrollado un sistema oficial que permita conocer de manera exacta las cualificaciones de los profesionales ni los perfiles laborales más solicitados. Esta falta de información limita la capacidad de tomar decisiones fundamentadas y ajustar las políticas de empleo y formación a las verdaderas necesidades del mercado. Asimismo, este proceso, a su vez, reduce la competitividad del sector y las oportunidades de empleo para los futuros profesionales.

La falta de información adecuada, esencial para la planificación empresarial y ocupacional en un sector clave como el deportivo plantea importantes interrogantes. En un contexto social tan cambiante y complejo como el actual, y considerando el notable aumento en el número de universidades y centros que imparten el Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte en España, sin contar con otras instituciones de formación profesional y enseñanzas especializadas⁹, es urgente abordar varias cuestiones que requieren atención prioritaria.

⁸ El Observatorio Europeo de Empleo y Deporte, que se dedica a proporcionar análisis y datos sobre el mercado laboral en el ámbito del deporte y la actividad física, fomentando la conexión entre los sistemas educativos y el empleo en este sector para asegurar que los trabajadores estén debidamente capacitados, es un buen ejemplo para localizar otras entidades europeas afines. Un ejemplo característico en España es un servicio que fue creado en 2006 por la Secretaría General del Deporte de la Generalidad de Cataluña y desarrollado por el Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña (INEFC), en colaboración con otras instituciones deportivas de la región. El l'Observatori Català de l'Esport (https://inefc.gencat.cat/ca/inefc/projectes_institucionals/observatori-de-lesport/) tiene como objetivo proporcionar datos multidisciplinares a personas y agentes sociales, tanto públicos como privados, involucrados en el ámbito deportivo en Cataluña, con el fin de realizar un seguimiento detallado de la evolución del fenómeno deportivo en la región.

⁹ Para una aproximación más específica a este fenómeno, como advertíamos anteriormente, recomendamos partir de los trabajos del catedrático Jesús Martínez del Castillo. Más concretamente, Martínez del Castillo, J. (1995). Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta de los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. Colección ICD: Investigación en Ciencias Del Deporte, (4); Martínez del Castillo, J. (1995). Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa en los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. Colección ICD: Investigación en Ciencias Del Deporte, (4); Martínez del Castillo, J. (1997). El proceso de profesionalización de los recursos humanos de las asociaciones deportivas en España. Apunts. Educación Física Y Deportes, 3(49), 63-83, y otros estudios posteriores del mismo autor (Op. Cit.).

Entre ellas se incluyen:

¿CUÁLES SON LOS PERFILES PROFESIONALES MÁS DEMANDADOS Y QUÉ COMPETENCIAS TÉCNICAS SON ESENCIALES?

¿ESTÁ LA OFERTA FORMATIVA ALINEADA CON LAS NECESIDADES REALES DEL MERCADO DEPORTIVO?

¿QUÉ COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y HABILIDADES SON CLAVE PARA LOS FUTUROS PROFESIONALES?

¿CÓMO INFLUIRÁN TENDENCIAS COMO LA DIGITALIZACIÓN Y LA GLOBALIZACIÓN EN LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS?

Como hemos visto a partir del análisis de las fuentes precitadas, en concomitancia con los procesos observados que se corresponden con la complejidad de la realidad social actual, la evolución del capital humano en el sector deportivo ha estado marcada por un proceso de profesionalización, con un aumento en la proporción de trabajadores cualificados y el fortalecimiento de nuevas formas de empleo, como el emprendimiento y el trabajo autónomo. Sin embargo, persiste la necesidad de mejorar en la producción de nuevos datos empíricos sobre el empleo deportivo en España en 2024. Sin duda, este empeño, que está claramente reflejado en el espíritu y la misión de esta investigación, permitiría una mejor comprensión del mercado laboral, por un lado, y una adaptación más precisa de las políticas educativas y de empleo a las exigencias de este sector, por otro, para la realidad socioterritorial actual que, debido a su transformación, está reflejándose sobre el sector deportivo.

El sector deportivo está experimentando un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por el aumento de la conciencia social sobre la relevancia del deporte y la actividad física, no solo en el impacto en el bienestar integral y en la salud pública, sino también en el impacto económico de la industria, tanto a nivel nacional como mundial. El ámbito del deporte en su conjunto está en transformación y se puede convertir en una herramienta potente capaz de influir y cambiar el mundo.

Es necesario todavía el avance en el conocimiento de la incidencia del deporte como generador de empleo en términos porcentuales y en coexistencia con la complejidad de la realidad social actual, sin embargo, en España no se cuenta actualmente con una fuente de referencia que permita aglutinar de forma homogénea el conocimiento existente sobre el empleo deportivo, tal y como han corroborado otros observatorios de empleo como en Francia, Italia, Reino Unido y el mismo Observatorio Europeo de Empleo Deportivo.

En este contexto nació RED, la RED de Empleabilidad Deportiva, queriendo fomentar el observatorio para el impulso de la empleabilidad y el emprendimiento del sector del talento joven y estudiantil. Se genera como un espacio profesional de confianza, escucha, colaboración e investigación para todo el ecosistema deportivo, sus instituciones, empresas y organizaciones público-privadas, con todos los agentes intervinientes de la industria, que refleja el compromiso con el fomento de la empleabilidad deportiva y una educación integral de excelencia con el objetivo de formar líderes y profesionales preparados para enfrentar los desafíos de un mundo globalizado y cambiante, con el firme propósito de contribuir a un futuro mejor.

En un contexto sociolaboral y político donde el deporte no solo es una fuente de entretenimiento, sino también un motor económico y un promotor de la salud pública, entender las necesidades de los empleadores se torna cuando menos indispensable para alinear la formación académica con las demandas del mercado. El deporte contribuye significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) de muchos países y genera empleo en diversas áreas, desde la gestión deportiva, hasta el entrenamiento. Además, el deporte desempeña un papel vital en la promoción de estilos de vida saludables y en la cohesión social, luego queda patente la importancia de contar con profesionales bien formados y competentes en este sector.

Este estudio pretende mejorar la empleabilidad del deporte a través de evaluar las demandas y la percepción de la empleabilidad en el sector desde la perspectiva de empleadores y puestos de responsabilidad (directivos, propietarios, ejecutivos, directores, coordinadores) de empresas, organizaciones e instalaciones de la actividad física y del deporte, que generan empleo y/o gestionan empleados con formación deportiva.

Es por ello que lo que se busca es aumentar el conocimiento referido a la empleabilidad del deporte desde el punto de vista del empleador que permita identificar las necesidades más demandadas, así como las competencias y habilidades más valoradas por los empleadores en el sector deportivo: analizar las tendencias de contratación en el sector deportivo, identificar los perfiles de los empleadores, así como los conocimientos y habilidades más demandados por estos en la actualidad y en el futuro, diagnosticar si la oferta formativa actual se adecúa a estas demandas, evaluar la satisfacción de los empleadores con los egresados de programas deportivos y, en definitiva, divulgar datos que permitan extraer recomendaciones para mejorar la formación académica y ejercer de puente entre la universidad y el mundo profesional.

Con este propósito se busca obtener una comprensión profunda de las expectativas de los empleadores y cómo las instituciones educativas pueden adaptarse para satisfacer estas demandas. Al identificar las competencias clave, este estudio pretende contribuir a la mejora de los programas de formación y, en última instancia, a la empleabilidad de los graduados en el sector deportivo.

1.3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS

Una vez efectuada la introducción, en el segundo capítulo de este estudio se presenta el diseño metodológico utilizado para llevar a cabo la investigación. Primero, se describe el universo y la muestra teórica, especificando los conceptos clave y la población objeto de estudio. La muestra teórica establece el marco de referencia para la recopilación de datos, mientras que la muestra real (con la que realmente se contó) se detalla más adelante en el capítulo. Además, se explica el procedimiento seguido durante el desarrollo del estudio, destacando las etapas y los pasos necesarios para la recolección y análisis de la información.

En cuanto al instrumento de recogida de información, se diseñó un cuestionario específico a partir de la literatura precitada, para captar las percepciones y valoraciones de los empleadores sobre las necesidades y demandas del sector deportivo. También se describen las características sociodemográficas de los empleadores que forman parte de la muestra real, incluyendo el tipo de entidades (públicas y privadas), así como las principales características de los profesionales involucrados.

Se incluye, además, el plan de análisis estadístico, que describe los métodos y técnicas utilizados para interpretar los datos recopilados y ofrecer así conclusiones, a partir de la muestra observada, sobre la adecuación de la formación académica frente a las necesidades reales del mercado laboral y las competencias requeridas para el futuro del sector.

El capítulo 3 se dedica a la presentación y análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Este capítulo explora las principales cuestiones identificadas a lo largo de la investigación. En primer lugar, se aborda la formación y las habilidades necesarias que requieren las entidades empleadoras en el sector deportivo. En segundo, se profundiza en el nivel de competencia de los trabajadores en el ámbito de la actividad física y el deporte, y se examinan las competencias y habilidades más valoradas según su nivel de importancia para los empleadores. También se analiza la formación esencial que los profesionales deben tener para ser competitivos en el mercado laboral, así como la relevancia del fomento del perfil emprendedor e intraemprendedor en el sector. Además, por último, se exploran los factores que incrementan las oportunidades de empleo y los canales de cobertura de puestos en las organizaciones deportivas, abordando la frecuencia de contratación, los procesos de selección y las vías de cobertura de puestos de responsabilidad en las entidades.

Una parte clave del estudio es la relación entre la formación académica y las necesidades del mercado laboral, donde se evalúa si la formación recibida por los futuros profesionales se ajusta a las demandas actuales del sector deportivo. También se recogen opiniones sobre las posibles mejoras en la formación académica y la orientación que reciben tanto estudiantes como profesionales acerca de las oportunidades laborales disponibles.

En lo que respecta a la evaluación de la oferta formativa actual, se analiza cómo se adapta la educación universitaria, la formación profesional y otros programas de formación al perfil requerido por el mercado deportivo. Este análisis se complementa con una sección sobre las iniciativas para mejorar los programas de formación, adaptándolos mejor a las necesidades emergentes del sector.

Finalmente, en el último bloque, se incluye un análisis sobre las condiciones de trabajo y la evolución del número de profesionales requeridos en el futuro. Se examinan las perspectivas sobre el cambio en el número de profesionales en las entidades deportivas en los próximos tres años, así como la previsión de los puestos más demandados y las entidades que recibirán mayor número de profesionales del sector.

También se analizan los tipos de relación laboral predominantes, la permanencia media de los empleados, los factores que influyen en el abandono laboral y una comparación de la competitividad salarial con otras organizaciones del sector. En este apartado se presta especial atención a los beneficios no salariales que las organizaciones ofrecen para retener talento y a las expectativas laborales a cinco años, tanto en términos de salario como de condiciones laborales. Para finalizar, se explora qué competencias y habilidades se espera que sean más demandadas dentro de los próximos cinco años. Este último aspecto nos parece especialmente relevante, pues de la información obtenida permitirá identificar las tendencias emergentes en el sector de la educación física, la actividad física y el deporte.

Acto seguido, en el capítulo 4, se presentan las conclusiones derivadas del análisis de los resultados obtenidos a lo largo del estudio. Este capítulo ofrece una síntesis de los hallazgos más relevantes, permitiendo identificar las principales conclusiones sobre el estado actual del mercado laboral deportivo en España, así como las áreas de mejora en la formación y la empleabilidad.

Este capítulo también se centra en las principales características que los empleadores valoran en los profesionales del sector deportivo, abordando tanto los perfiles más solicitados como las competencias técnicas y transversales necesarias para afrontar los retos del sector en el presente y en el futuro. El análisis de la oferta formativa se enfoca en evaluar cómo los programas educativos actuales, tanto universitarios como de formación profesional, se alinean con las demandas del mercado laboral. Se identifica igualmente si existe una brecha entre la formación impartida y las competencias que los empleadores realmente requieren. A su vez, se examina el impacto de las competencias adquiridas por los egresados en su empleabilidad, considerando cómo las características del mercado y las expectativas de los empleadores influyen en las oportunidades de empleo en el sector deportivo.

En este apartado se reflexiona también sobre los cambios que podrían modificar el mercado laboral en el futuro, como la digitalización y la globalización, y cómo estos factores reconfiguran las demandas laborales. Además, se identifican nuevas áreas de crecimiento y posibles trayectorias profesionales para los futuros empleados del sector, a la par que se presentan recomendaciones para mejorar los programas educativos, orientadas a hacerlos más ágiles y adaptados a las demandas cambiantes del mercado, con el objetivo de incrementar la empleabilidad de los egresados.

Finalmente, se destaca cómo los resultados del estudio pueden ser utilizados para diseñar las políticas públicas más eficaces que permitan a los futuros profesionales del deporte desarrollar las habilidades necesarias para integrarse con éxito en el mercado laboral.

Este conjunto de conclusiones pretendemos que sean de utilidad para trazar una hoja de ruta para mejorar la competitividad del sector deportivo en España, optimizando para ello tanto la formación de los profesionales como las políticas públicas de empleo en el deporte.

Así pues, como vemos, el presente estudio va más allá que las investigaciones previas al abordar aspectos sociales y laborales relevantes para las empresas y organizaciones del sector deportivo. Basado en datos de la Encuesta de Población Activa (INE) y su contraparte europea (Eurostat), este análisis ofrece información sobre las dinámicas laborales que afectan tanto a las entidades deportivas como a los profesionales y estudiantes interesados en la actividad física y el deporte en España. En tal sentido, el estudio busca proporcionar datos útiles para entender mejor los procesos formativos y las competencias necesarias para la supervivencia y competitividad de estas entidades en un mercado en constante evolución.

Es importante señalar que, para muchas organizaciones deportivas en España, así como para las administraciones públicas, especialmente las locales¹⁰, la realización de estudios de mercado sociolaborales resulta inviable económicamente, pese a la importancia de su realización al constatar la discriminación de la incertidumbre que un buen estudio de mercado proporciona a la hora de tomar las decisiones estratégicas y operativas necesarias, conforme a su planificación estratégica y su misión, en las entidades que prestan sus servicios a los segmentos de clientes a los que se dirigen. Esto último, y de acuerdo con la especial relevancia para nuestro estudio, también se aplica a los grupos de investigación y a las universidades, que cuentan con presupuestos limitados para este tipo de análisis, dificultándose igualmente para ellos la identificación de las demandas de empleabilidad en el sector.

¹⁰ Indudablemente, también podríamos referirnos aquí a las autonómicas, dada su particular importancia al asumir la práctica totalidad de competencias administrativas en materia deportiva en España. En tal sentido, recomendamos la lectura de los primeros dos capítulos del manual de Blanco (2006): Blanco, E. (2006). Manual de la organización institucional del deporte (Vol. 26). Editorial Paidotribo.

En este contexto, el estudio que nos ocupa ofrece un recurso valioso que ayuda a reducir la incertidumbre en la relación entre la empleabilidad y el deporte, proporcionando datos empíricos importantes desde la perspectiva del empleador, quien es el encargado de contratar a los profesionales del sector, así como a las administraciones y entidades privadas de formación, quienes podrán contar con esta información para elaborar sus políticas públicas o sectoriales en la materia formativa, desarrollo profesional o búsqueda de empleo.

Pero sus aplicaciones prácticas en materia política o de planificación de lo público no son las únicas pretendidas, como ya hemos señalado. En este sentido, este trabajo también puede constituir un punto de partida para nuevas líneas de investigación sobre el mercado laboral deportivo, permitiendo la formulación de políticas de empleo más precisas y basadas en los datos más actualizados, gracias al respaldo de fondos públicos. Aunque el estudio presenta limitaciones propias de un análisis inicial, consideramos que ofrece una base sólida para investigaciones futuras que aborden otras variables clave, e incluso un diseño y una metodología mejorados para la toma de decisiones en el sector de la empleabilidad en el ámbito deportivo, incluyendo el papel fundamental que juegan las universidades en este proceso.

Es necesario reflexionar también sobre el papel de las universidades en la formación de los profesionales del futuro. Tradicionalmente vistas como centros de capacitación académica, hoy en día las universidades son responsabilizadas por los problemas del mercado laboral, sin que se cuestionen suficientemente las contradicciones inherentes al modelo económico en el que operan. En un contexto económico que permanece estático e inalterable, se les exige a las universidades que respondan a las demandas del mercado, especialmente en cuanto a la empleabilidad de sus egresados. Para ello, muchas universidades están incorporando nuevos indicadores que miden la satisfacción de las empresas con los egresados, o la empleabilidad directa de los mismos, así como desarrollando rankings que intentan ofrecer una visión más completa y menos reductiva del verdadero aporte social y académico de estas instituciones.

Los responsables de los rankings universitarios, tras años de éxito, ahora incorporan nuevos indicadores relacionados con la empleabilidad de los egresados y la satisfacción de las empresas, con el objetivo de ajustar sus modelos de negocio. Esto responde a la necesidad de ofrecer una visión más completa de lo que una universidad realmente aporta a la sociedad, más allá de la mera competitividad científica.

En el artículo que citamos a continuación, Alfonso González Hermoso nos invita a reflexionar sobre los retos que enfrentan las universidades no solamente en términos de empleabilidad, sino a nivel global, efectuando una invitación explícita al lector y a todo aquel preocupado por el sistema universitario y la educación superior a considerar su singularidad y relevancia para integrar a estas instituciones en las sociedades que las acogen, por una parte, y cómo estas universidades, como instituciones, deben adaptarse a las transformaciones del contexto social, político y económico¹¹.

Este cambio de enfoque busca transformar el papel de las universidades, dejándolas de ser simplemente centros educativos a convertirse en agentes activos que ayudan a la resolución de los problemas estructurales del mercado laboral (como ya citábamos en nuestra nota a pie de página: González-Hermoso, 2024), así como a contribuir al desarrollo económico y social de la sociedad en general a partir de un conocimiento de las demandas de los empleadores en el sector deportivo, y no solo de las percepciones de los trabajadores, como se ha visto en otros estudios previos ya señalados, complementando así la visión cara a la citada toma de decisiones.

El diagnóstico de esta realidad socioeconómica y política muestra un entorno en constante cambio, y en él, las entidades deben ser competitivas y adaptarse de manera eficiente a las problemáticas existentes para garantizar su supervivencia. La capacidad de ajustar su oferta de servicios a las necesidades y demandas del mercado no solo asegura su viabilidad, sino que también es un elemento sustancialmente importante para aportar valor en un contexto económico dinámico. Este valor debe estar alineado con un precio adecuado, y esto es lo que facilita en última instancia la transacción económica, permitiendo sobrevivir a la empresa y luego entonces competir en el mercado. Por lo tanto, claramente el equilibrio entre el capital y el trabajo es fundamental para el crecimiento y desarrollo económico; y, asimismo, la relación armónica entre ambos permite una oferta y demanda de empleo equilibrada, para mejorar el fortalecimiento del mercado laboral y contribuyendo a la estabilidad de las organizaciones.

¹¹ Puede encontrarse una visión ampliada en este artículo de Alfonso González Hermoso, que muestra, entre los ya dichos, los principales retos que las universidades enfrentan a nivel global. El artículo invita a reflexionar sobre la importancia única y relevante de estas instituciones, enfatizando en cómo deben integrarse en las sociedades donde operan. Disponible en <https://www.espaciosdeeducacionsuperior.es/13/09/2024/hablemos-de-las-universidades/?s=03>

Además, en este nuevo paradigma sociolaboral, donde la retención del talento es un reto creciente, las empresas deben reconocer que el bienestar de sus empleados es esencial para su productividad y sostenibilidad, además de para favorecer su credibilidad y coherencia no solamente con su misión y plan estratégico, sino con la percepción que los empleados tienen de estos. Ello nos conduce a pensar que el director, el planificador del servicio y el ejecutor de este, han de estar no solamente alineados con dichas metas estratégicas, sino que han de ser perfectos observadores, hábiles en su ejecución y preparados frente a la constante adaptación que las dinámicas socioeconómicas advertidas (es decir, el mercado) promueven. Y esto es así porque la salud de los trabajadores no solo influye en su rendimiento, sino que también está estrechamente ligada a la empleabilidad a largo plazo. De hecho, un trabajador saludable es, científicamente hablando, un empleado más productivo. Pero esta no es una variable aislada, este bienestar tan manido en la literatura depende de una empleabilidad que se mantenga de forma sostenible, pero ello no depende solamente de la voluntad individual, sino de un esfuerzo conjunto entre el empleador y el empleado, que debe anclarse en la cultura organizativa.¹²

Las empresas también deben adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, impulsadas por el avance de las tecnologías y la transformación del trabajo. En este contexto, la adopción de nuevas herramientas y enfoques organizacionales se tornan importantísimas para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. La capacidad de una entidad para aportar valor en este escenario dependerá de su habilidad para integrar los inputs, procesos y outputs necesarios de manera eficiente, siendo el empleador el principal responsable de asegurarse de que sus empleados cuenten con las competencias adecuadas para desempeñar su trabajo de manera efectiva.

Por lo tanto, no solo se trata de proporcionar formación, sino también de fomentar una cultura en la que el trabajador se preocupe activamente por adquirir y mejorar sus habilidades, garantizando que su desarrollo profesional esté alineado con los retos y oportunidades del futuro.

¹² El enfoque propuesto destaca la importancia de construir una cultura del bienestar en lugar de centrarse solo en los cambios individuales (Jiménez Díaz-Benito et al., 2020). El objetivo es lograr que conceptos como las "pausas activas", tan empleadas en los estudios sobre bienestar laboral, se integren de forma natural en la rutina diaria, al igual que el café matutino, mediante una oferta adaptada a las necesidades y expectativas de los empleados. Esto, que no es más que un ejemplo para ilustrar las ideas que estamos planteando, implica entender las barreras y oportunidades tanto sociales como personales para reorganizar y diversificar la oferta de actividades, y ello se encuentra al mismo nivel que comprender las necesidades y percepciones de los empleadores. Sobre esto último, la percepción de los empleadores es en lo que centramos nuestro estudio, suponiendo, a su vez, una contribución original en sí misma frente a estudios previos, que no enfatizaban en las precitadas condiciones laborales desde la perspectiva del empresario.

Además, a medida que se avanzaba en la investigación, surgieron nuevas cuestiones que permitieron ampliar y profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado.

Estas preguntas adicionales fueron:

- ¿ESTÁN LOS EMPLEADORES DEL SECTOR DEPORTIVO SATISFECHOS CON LOS CONOCIMIENTOS Y LA EXPERIENCIA ADQUIRIDOS POR LOS EGRESADOS Y CÓMO LOS PERCIBEN EN SU DESEMPEÑO PROFESIONAL?
- ¿EXISTEN DIFERENCIAS EN LOS PROCEDIMIENTOS Y CANALES DE CONTRATACIÓN ENTRE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y LAS INSTITUCIONES PRIVADAS EN EL ÁMBITO DEPORTIVO?
- ¿CUÁLES SON LAS NECESIDADES FORMATIVAS QUE LOS EMPLEADORES IDENTIFICAN EN TÉRMINOS DE CONTENIDOS, COMPETENCIAS Y HABILIDADES PARA LOS PROFESIONALES DEL DEPORTE?
- ¿TIENEN LOS EMPLEADORES UN PERFIL IDEAL DEL TRABAJADOR PARA CADA PUESTO ESPECÍFICO, Y EN QUÉ MEDIDA SE LOGRA MANTENER LA FIDELIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL TIEMPO?
- ¿CUÁLES SON LAS TITULACIONES MÁS DEMANDADAS TANTO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COMO EN LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DENTRO DEL ÁMBITO DEPORTIVO?
- ¿ES POSIBLE IDENTIFICAR UNA "FORMA TIPO" PARA ACCEDER A PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN EL SECTOR DEPORTIVO, EN TÉRMINOS DE FORMACIÓN, EXPERIENCIA Y CANALES/FORMAS DE ACCESO?
- ¿LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS O DEPORTIVAS RECOGEN Y COMUNICAN LAS NECESIDADES Y DIFICULTADES RELACIONADAS CON LA EMPLEABILIDAD EN EL ÁMBITO DEPORTIVO, TAL COMO LAS PERCIBEN LOS EMPLEADORES?
- ¿DETECTAN LOS EMPLEADORES DEL DEPORTE NECESIDADES ESPECÍFICAS EN CUANTO A LA EMPLEABILIDAD DE LOS PROFESIONALES RECIÉN TITULADOS?
- ¿EN QUÉ MEDIDA Y CÓMO SE FOMENTA EL INTRAEMPREDIMIENTO Y EL EMPREDIMIENTO DEPORTIVO DENTRO DEL SECTOR?
- ¿CUÁLES SON LOS MÉTODOS MÁS UTILIZADOS PARA CUBRIR LAS VACANTES DE EMPLEO Y CUÁLES SON LAS RAZONES DETRÁS DE ESTAS PRÁCTICAS?
- ¿EL PORCENTAJE DE MUJERES EMPLEADORAS EN EL ÁMBITO DEPORTIVO COINCIDE
 - CON LOS ESTUDIOS PREVIOS SOBRE EL TEMA?
- ¿SE PUEDE IDENTIFICAR ALGÚN TIPO DE FORMACIÓN QUE INCREMENTE LAS PROBABILIDADES DE GESTIONAR EQUIPOS O PERSONAS DENTRO DEL SECTOR DEPORTIVO?
 - ¿ES POSIBLE CONCLUIR QUE EXISTEN ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS A TRAVÉS DE LA EMPLEABILIDAD QUE AUMENTEN LAS OPORTUNIDADES DE CONSEGUIR EMPLEO EN EL DEPORTE?
- EN EL CASO DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS, ¿EL ACCESO A LOS PUESTOS DE MANDO Y MANDOS INTERMEDIOS SE REALIZA PRINCIPALMENTE A TRAVÉS DE LA PROMOCIÓN INTERNA?

Estas preguntas adicionales, surgidas a lo largo del análisis, permitieron enriquecer el enfoque inicial y aportar una visión más completa sobre los aspectos clave relacionados con la formación, la empleabilidad y las prácticas laborales en el sector deportivo.

1.4. OBJETIVOS

A tenor de la fundamentación explicitada en nuestra introducción, se han elaborado los objetivos de este proyecto. Estos objetivos del proyecto se dividen en dos categorías: los objetivos directos (generales y específicos), que serán alcanzados por el equipo de investigación mediante la ejecución del proyecto, y los objetivos de aplicación, que deberán ser alcanzados por las entidades empleadoras en el ámbito de la educación física, la actividad física y el deporte, utilizando los resultados generados por el equipo investigador. La muestra de estudio incluye todas las entidades, tanto públicas como privadas, que operan en este sector

14.1. OBJETIVOS GENERALES DIRECTOS DEL ESTUDIO

- 1) Conocer la percepción de los responsables de generar o supervisar empleos del sector deportivo respecto a las valoraciones y necesidades del mercado laboral en la industria deportiva en España.
- 2) Identificar los perfiles de los empleadores deportivos, así como los conocimientos y habilidades más demandados en el presente y en el futuro.
- 3) Diagnosticar si la oferta formativa actual se ajusta a estas demandas y necesidades del mercado laboral deportivo.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DIRECTOS DEL ESTUDIO

A tenor de la fundamentación explicitada en nuestra introducción, se han elaborado los objetivos de este proyecto. Estos objetivos del proyecto se dividen en dos categorías: los objetivos directos (generales y específicos), que serán alcanzados por el equipo de investigación mediante la ejecución del proyecto, y los objetivos de aplicación, que deberán ser alcanzados por las entidades empleadoras en el ámbito de la educación física, la actividad física y el deporte, utilizando los resultados generados por el equipo investigador. La muestra de estudio incluye todas las entidades, tanto públicas como privadas, que operan en este sector.

- 1) Analizar las competencias y habilidades requeridas por las entidades deportivas para los profesionales del sector, con el fin de identificar las necesidades formativas actuales.
- 2) Establecer la relación entre la formación académica recibida por los profesionales y las demandas del mercado laboral en el sector deportivo, para evaluar su adecuación y pertinencia.
- 3) Evaluar la oferta formativa disponible en el ámbito deportivo y su grado de alineación con las necesidades del sector, con el objetivo de identificar posibles áreas de mejora.
- 4) Investigar las condiciones laborales y prever la demanda futura de profesionales en el sector deportivo, analizando las tendencias de empleo y las necesidades de contratación para los próximos años.
- 5) Analizar el perfil y las necesidades del personal en el sector deportivo, evaluando la competencia, el fomento del emprendimiento, los procesos de selección, la formación académica y la competitividad salarial en función del tipo y tamaño de la entidad, con el fin de identificar áreas de mejora y adaptación a las demandas del mercado laboral y las condiciones del sector en los próximos años.

1.4.3. OBJETIVOS DE APLICACIÓN

Como se ha señalado, los objetivos mencionados corresponden a metas que podrían alcanzarse posteriormente a partir de los resultados del proyecto y su implementación por parte de las distintas entidades empleadoras. Estos objetivos son:

- 1) Proporcionar a las entidades y sus colaboradores la información necesaria para facilitar la toma de decisiones en cuanto a iniciativas y servicios que favorezcan la empleabilidad sostenible en el sector de la educación física, actividad física y deporte. Esto incluirá la orientación hacia una contratación adecuada, alineada con las necesidades y expectativas de los empleados, centros educativos y el mercado laboral.
- 2) Contribuir a la mejora de la empleabilidad sostenible y las condiciones laborales de los profesionales del sector, favoreciendo su integración y desarrollo en el ámbito deportivo.
- 3) Aumentar el conocimiento sobre empleabilidad, especialmente en relación con las competencias requeridas para los futuros profesionales. Avanzar tanto teórica como empíricamente en el estudio de las ciencias sociales del deporte y en la comprensión de los procesos organizativos del mercado de trabajo deportivo, así como la relación entre el trabajo y las empresas del sector.
- 4) Contribuir a la comprensión y comparación de la estadística española con la europea, impulsando la adecuación de las nuevas directrices en la formación profesional necesaria para enfrentar los retos y oportunidades identificados.
- 5) Fomentar la colaboración entre universidades, administraciones y actores del sector deportivo en el análisis del empleo, la sociología del trabajo y los procesos sociolaborales en el deporte. Esto se hará desde una perspectiva dialéctica y participativa, teniendo en cuenta la complejidad de la realidad social actual.



2 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

2.1. UNIVERSO Y MUESTRA TEÓRICA DEL ESTUDIO

Conforme a los objetivos del proyecto, se ha optado por un enfoque metodológico basado en encuesta a través de cuestionario escrito, autoadministrado y enviado de manera telemática, dirigido a una muestra representativa del universo de entidades dedicadas a la educación física, actividad física y deporte en España.

El tamaño de la muestra teórica ha sido 400 personas, lo que ha permitido dado el universo finito (192.247 entidades), unos resultados globales para el territorio observado con un límite de error de $\pm 4.9\%$ y un intervalo de confianza del 95%, en los casos más desfavorables con p y $q = 50$. El procedimiento de muestreo escogido ha sido no probabilístico, en mayor medida mediante la técnica de bola de nieve.

2.2. PROCEDIMIENTO

Según Cea D'Ancona (2004), el método de recogida de datos mediante la técnica de bola de nieve es una técnica de muestreo útil en investigaciones sociales, especialmente cuando se trata de poblaciones difíciles de acceder o grupos específicos y relativamente pequeños, como pueden ser ciertas comunidades o profesionales que no están de manera clara definidos, o igualmente son difíciles de identificar a través de métodos tradicionales de muestreo, como es en nuestro caso. Además, este enfoque es particularmente interesante cuando los investigadores no disponen de un marco muestral claro o cuando la población objeto de estudio es desconocida o dispersa. El proceso de "bola de nieve" implica iniciar el proceso de recogida de datos con un primer contacto (por ejemplo, un entrevistado clave o un miembro representativo del grupo) que, a su vez, recomienda a otros miembros del grupo que pueden ser relevantes para el estudio. A medida que se van reclutando más participantes, la muestra crece de manera progresiva, similar al efecto bola de nieve que aumenta en tamaño a medida que rueda.

El trabajo de campo consistió en localizar las entidades clave (es decir, las personas responsables de tomar decisiones) que pudieran proporcionar respuestas a las preguntas planteadas en el estudio. Para efectuarlo, se ha partido de un cuestionario que ha sido remitido telemáticamente a través de la Red de Empleabilidad de la Universidad Europea de Madrid, las distintas entidades miembro y la colaboración de España se Mueve.

Así pues, se dirigió a empleadores del ámbito del deporte, directivos, propietarios, ejecutivos, directores, coordinadores de empresas, organizaciones e instalaciones de la actividad física y del deporte, que generan empleo y/o gestionan empleados con formación deportiva.

Durante su desarrollo, se procedió a la aplicación del cuestionario, la recopilación de la información y el análisis de los datos obtenidos. El proceso de análisis finalizó en noviembre de 2024. Las entidades recibieron el cuestionario en formato digital y lo completaron de manera telemática, con una duración promedio de quince minutos. Además, se verificó que los datos recolectados cumplieran con los requisitos establecidos para su posterior análisis. En todo caso, cada sujeto perdido fue informado en las variables correspondientes.

Conviene advertir en este punto que la técnica de bola de nieve, aunque es eficaz para acceder a grupos difíciles de estudiar, tiene ciertas limitaciones, como la falta de diversidad en la muestra (no se centra tampoco en medir la heterogeneidad), ya que los participantes suelen estar interconectados. Esto puede generar un sesgo que afecte la representatividad de la población en general. Aunque es útil en estudios exploratorios y para investigar grupos específicos, debe emplearse con cautela, teniendo en cuenta sus limitaciones en términos de representatividad y diversidad.

2.3. INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Para recopilar la información necesaria y cumplir con los objetivos del estudio, se tomó como base el trabajo previo de Jesús Martínez del Castillo (1995) en el diseño del instrumento de recogida de datos. El cuestionario final, denominado "Cuestionario sobre la empleabilidad deportiva desde la perspectiva del empleador" (CEDEP), tiene como objetivo medir diversas variables, incluyendo las características sociodemográficas del empleador y de la entidad en la que trabaja o dirige, así como aspectos relativos a la formación y habilidades requeridas para los profesionales de la entidad, la elección de estudios, la adecuación de la oferta formativa, las condiciones laborales y la estimación de la cantidad de profesionales que necesitará la entidad en el futuro (Anexo 1).

El cuestionario fue validado inicialmente mediante la revisión de siete expertos y un pre-test aplicado a 10 personas, aproximadamente el 3% de la muestra. Después de realizar las correcciones necesarias, el cuestionario fue considerado válido para su administración a la muestra real. Su administración telemática siguió un proceso anónimo.¹³

2.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

De acuerdo con las investigaciones previas y siguiendo las recomendaciones de investigaciones especializadas en el análisis de encuestas en el campo de las ciencias sociales de la actividad física (Martínez del Castillo, 1991) y metodología sociométrica general (López Pintor, 1999; Mendenhall, Scheaffer y Ott, 2006; García Ferrando, 2001), se optó por realizar un análisis descriptivo inicial de los datos, que se estructuró en los siguientes tipos de análisis:

- Análisis univariable mediante tablas de distribución de frecuencias relativas (porcentajes) para las preguntas con respuesta única.
- Análisis univariable mediante tablas de distribución de frecuencias relativas (porcentajes) para las preguntas con respuesta múltiple.

De forma posterior y complementaria, se planteó llevar a cabo un análisis inferencial bivariable mediante tablas de contingencia, que incluyeron las frecuencias absolutas. Se realizó primero el análisis del Chi-cuadrado de Pearson, seguido del cálculo de la V de Cramer y el coeficiente de correlación Phi, junto con su significancia correspondiente. Todos los análisis fueron realizados tras tabular y procesar los datos mediante el software SPSS para Windows (versión 30.0.0). El nivel de significación se estableció en 0,05.

¹³ De acuerdo con lo establecido en el Reglamento (EU) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016, relativo a protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales ya la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos), en el que el participante daba su consentimiento para que sus datos fueran incluidos en ficheros bajo la titularidad de Universidad Europea de Madrid S.A.U, con el fin de estudiar las respuestas facilitadas en el cuestionario. Asimismo, el sujeto, antes de enviar el cuestionario, declaraba estar informado/a sobre los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición que podrá ejercitar dirigiéndose por escrito a la Universidad Europea de Madrid, cuya información y accesos informativos adicionales, como la política de privacidad, se explicitaban en el cuerpo del cuestionario, en su parte final, siendo necesario aceptar o rechazar esta información antes del envío. Por último, para ser tenido en cuenta en el análisis, el sujeto fue informado de que al cumplimentar el cuestionario estaba aceptando las Condiciones Legales y la Política de Privacidad de Microsoft y el uso de un documento público en OneDrive. El cuestionario completo se encuentra disponible en el Anexo de este informe.

Las variables con respuesta múltiple se han transformado en variables dicotómicas (Sí/No) debido a la naturaleza de la pregunta de respuesta múltiple. Para facilitar el análisis de las relaciones con las variables dependientes mediante la prueba de Chi-cuadrado, cada variable se ha tratado de forma independiente. Ello se ha hecho pensando en reducir la complejidad de las tablas de contingencia y efectuar comparaciones claras entre empleadores que trabajan en una entidad y aquellos que no lo hacen, representando la complejidad laboral actual, donde es probable que un entrevistado trabaje para más de una entidad.

En función de los objetivos planteados en el estudio, el análisis univariable se estructuró en cuatro grandes apartados, cada uno alineado con un objetivo específico:

- 1) Formación y habilidades necesarias para los profesionales del sector.
- 2) Relación entre la formación académica y las demandas del mercado laboral.
- 3) Evaluación de la oferta formativa actual y su alineación con el sector deportivo.
- 4) Condiciones de trabajo y la previsión del número de profesionales requeridos en el futuro.
- 5) Análisis integral del perfil, competencia y necesidades del personal en el sector deportivo según el tipo y tamaño de la entidad.

Asimismo, el análisis bivariable posterior se estructuró según el tipo y el tamaño de la entidad para las variables de respuesta única, analizadas en calidad de variables dependientes.

Cada uno de estos apartados se desglosa en subapartados, los cuales se detallarán a lo largo de los capítulos. El plan de análisis consistió en realizar primero un análisis univariable de cada una de las variables medidas en el cuestionario, según su inclusión en los diferentes apartados. Posteriormente, se efectuó un análisis inferencial bivariable, cruzando cada variable de salida de interés con las principales variables sociodemográficas para explorar posibles relaciones y patrones significativos. Más concretamente, como decíamos, las variables sociodemográficas escogidas fueron: tipo de entidad y tamaño de la entidad.

Para evitar una sobrecarga de información, se realizó un análisis bivariable en función del tipo y tamaño de la entidad sobre las variables de respuesta única, con el objetivo de abordar el quinto objetivo específico del estudio. Los resultados se presentan de forma comparativa, diferenciando entre quienes pertenecen a la entidad (Sí) y aquellos que no (No).

Los resultados que muestran diferencias significativas se detallan en el texto, mientras que solo se han incluido las tablas relacionadas con el conocimiento de los beneficios según el tipo de entidad cuando se encontraron diferencias estadísticamente significativas, así como todas las tablas que informan sobre el tamaño de la entidad.

En el presente informe, el análisis univariable se presenta descriptivamente. Por otro lado, para proporcionar una interpretación más detallada de los resultados del análisis bivariado, hemos decidido incluir en las tablas los números absolutos (frecuencias) correspondientes a las categorías analizadas, mientras que los porcentajes se reportan en el texto del informe. Por lo tanto, en este segundo análisis, las tablas incluyen únicamente los números absolutos, seguidos de las proporciones y porcentajes en su presentación textual, con la intención de facilitar al lector la comprensión de la distribución de las respuestas y permitiendo con ello una explicación más completa de los datos observados.

Cada elemento gráfico cuenta con un título claro y un encabezado descriptivo, y los tamaños de los grupos están especificados para contextualizar adecuadamente los resultados. Para simplificar la exposición de los resultados, algunos decimales se han redondeado. En términos más específicos, se ha realizado un redondeo de los valores numéricos para simplificar la presentación de los resultados, cuando ha sido preciso, en algunos gráficos, siguiendo una convención estándar de redondeo a la unidad más cercana.

Asimismo, para facilitar su interpretación, inicialmente ofrecemos texto de los resultados, ya sean descriptivos o inferenciales y, acto seguido, se muestra la figura y tabla correspondiente. De igual modo, y con la misma intención facilitadora, los números de encabezado de cada fila y columna de las tablas corresponden con el número de pregunta del cuestionario, con tal de interpretar más fácilmente el cruce de variables efectuado en el análisis.



3

RESULTADOS

3.1. LA MUESTRA DEL ESTUDIO Y SUS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

A continuación, describimos el tamaño de la muestra real del estudio. Para dicha descripción, empleamos datos con perfiles cuantitativos extractados mediante proporciones, medias y desviaciones estándar. El tamaño de la muestra real finalmente obtenido fue de 408 personas, que representaban a las entidades empleadoras, con una edad de 45 ± 10 años. El 75,7% fueron hombres ($n=309$), y el 23,5% ($n=96$) mujeres. El 0,7% ($n=3$) informó no identificarse con ninguno de los dos sexos. El análisis de los niveles educativos revela una clara tendencia hacia estudios superiores. El 28,9% de los participantes posee un máster oficial, siendo este el nivel educativo más frecuente. Le siguen los graduados o licenciados con un 27%, y los másteres propios con un 11%. Los estudios de posgrado (hasta 30 créditos ECTS) representan un 4,9% del total. En el otro extremo del espectro, encontramos que solo un 0,7% de los participantes cuenta con la Educación Secundaria Obligatoria como máximo nivel educativo alcanzado, mientras que un 1,5% tiene únicamente el graduado escolar (Tabla 1). En cuanto a las entidades, se observaron las siguientes medias de edad: para las escuelas públicas, la edad media fue de 44 ± 10 años; para las instituciones privadas, la media fue de 45 ± 12 años, mientras que, para las universidades privadas, la edad media fue de 45 ± 6 años.

Los participantes de las federaciones deportivas tuvieron una media de edad de 47 ± 10 , mientras que los de los clubes de deportes sin ánimo de lucro con dedicación a competiciones federadas presentaron una media de edad de 48 ± 12 años. En cuanto a las entidades privadas, los trabajadores de las empresas privadas no deportivas del ámbito sanitario tuvieron una media de edad de 47 ± 8 años, y aquellos en el ámbito no sanitario de estas empresas presentaron una media de edad de 38 ± 6 años.

El análisis también se segmentó según el nivel educativo de los participantes. Aquellos con formación de doctorado que trabajaban en empresas pequeñas (menos de 50 empleados) presentaron una media de edad de 50 ± 13 años, mientras que los que tenían Formación Profesional de Grado Medio tuvieron una media de 47 ± 14 . En cuanto a la segmentación por sexo, se observó que las diferencias de edad entre hombres y mujeres eran mínimas en la mayoría de los casos, aunque algunos resultados podían estar influenciados por el tamaño pequeño de la muestra, especialmente en aquellos con Doctorado y empleados en grandes empresas.

En general, los hombres con formación en posgrado en empresas pequeñas tenían una media de edad de 40 ± 10 , mientras que las mujeres con Máster (título propio) en empresas medianas tenían una media de edad de 44 ± 4 años.

	N	%
Doctorado	18	4,4%
Máster oficial	118	28,9%
Máster (título propio)	45	11%
Posgrado (hasta 30 créditos ECTS)	20	4,9%
Graduado o Licenciado	110	27%
Diplomado	40	9,8%
Formación profesional (grado superior)	29	7,1%
Formación profesional (grado medio)	10	2,5%
Bachillerato	9	2,2%
Educación Secundaria Obligatoria	3	0,7%
Graduado escolar	6	1,5%

Tabla 1. Distribución de la muestra según el grado de formación adquirido (estudios concluidos)

La Tabla 2 muestra la distribución de entidades según su tamaño. Tal y como puede observarse, la mayoría de estas entidades son pequeñas, representando el 65,4% del total, con 267 empresas en esta categoría. Estas empresas tienen menos de 50 empleados y una facturación anual inferior a 10 millones de euros. Las medianas empresas, con menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros, constituyen el 17,9% del total, mientras que las grandes empresas, que superan los 250 empleados y los 50 millones de euros de facturación, representan el 16,7%. Este patrón refleja una economía en la que predominan las pequeñas empresas, seguidas por un número significativo de medianas y grandes empresas que, aunque son menos numerosas, tienen un impacto económico considerable debido a su mayor capacidad operativa y su relevancia en sectores clave.

	N	%
Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	267	65,4%
Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	73	17,9%
Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	68	16,7%

Tabla 2. Distribución según el tamaño de la entidad

La distribución de entidades según su tipo muestra una amplia variedad de organizaciones relacionadas con el ámbito deportivo y otras áreas. La categoría con mayor representación es la de Ayuntamientos, con 184 entidades (39,8% del total), seguida de empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al fitness, que representan el 14,1% (65 entidades). Otras entidades relevantes incluyen clubes deportivos sin ánimo de lucro dedicados a competiciones federadas (11,9%, 55 entidades) y entidades locales provinciales, cabildos o consells (3,5%, 16 entidades). También se observan representaciones en sectores educativos, como escuelas públicas (0,4%, 2 entidades) e instituciones religiosas (0,9%, 4 entidades). Además, existen un número significativo de entidades privadas no deportivas en los ámbitos sanitario y no sanitario (0,6% y 0,4% respectivamente), así como otras entidades privadas no especificadas (3,2%, 15 entidades).

Asimismo, la distribución de titulaciones muestra una diversidad en la formación académica de los individuos en el ámbito deportivo. Los porcentajes de las titulaciones oficiales fueron los siguientes: 48,77% para el Grado universitario en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, 20,34% para el Grado universitario en Gestión Deportiva, 19,85% para la Formación Profesional (TAFAD o TSEAS), 17,89% para el Técnico Deportivo Superior, 16,91% para el Certificado de Profesionalidad (familia de actividades físicas y deportivas), 11,27% para los Maestros (especialistas en Educación Física), 4,41% para los Monitores deportivos, y 3,68% para aquellos que no poseían ninguna de las titulaciones mencionadas.

La distribución de las áreas de intervención deportiva muestra una amplia variedad de especializaciones. El 70,10% correspondió a la Dirección técnica deportiva, 66,18% a la Dirección y gerencia, 64,95% a la Coordinación deportiva, 58,82% a la Intervención para el mantenimiento de la condición física, 46,32% a la Preparación física para el rendimiento físico-deportivo, 24,26% a la Intervención recreativa de carácter deportivo, 17,16% a la Preparación física para la readaptación físico-deportiva, 12,75% a la Preparación física para la salud de personas con patologías y factores de riesgo, y 8,09% a la Intervención deportiva de carácter social.

En cuanto al tipo de clientes a los que se dirigían las entidades, el 50,74% correspondió a Clientes o usuarios de servicios de actividad física y deporte a los que orientan sus servicios en función del género y la edad, 47,55% a los Servicios de la administración pública de prestación directa de servicios a la ciudadanía, 31,13% a Alumnos, 22,06% a las Poblaciones especiales, 18,38% a Otros, 10,05% a los Consumidores de artículos y/o equipamientos deportivos, y 8,09% a los Servicios de la administración pública que no prestan servicios a la ciudadanía.

Los roles de Técnico deportivo o entrenador (70,10%) y Monitor o instructor deportivo (66,18%) son los más representados, seguidos por el Coordinador deportivo (64,95%) y los profesionales en Anexos al deporte como fisioterapia, marketing y psicología deportiva (46,32%). En menor medida, se encuentran los puestos de Docente (17,16%) y Preparador físico (12,75%).

3.2. SOBRE LA FORMACIÓN Y LAS HABILIDADES NECESARIAS DE LOS PROFESIONALES QUE REQUIEREN LAS ENTIDADES

3.2.1. NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS TRABAJADORES DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE

La distribución de la satisfacción de los encuestados refleja una valoración mayoritariamente positiva. Un 5% se declara nada satisfecho, mientras que un 10% se muestra ligeramente satisfecho. La mayoría se encuentra satisfecha (43%) o muy satisfecha (34%), sumando un total del 77% de los participantes. Por último, un 8% se considera plenamente satisfecho. Este patrón destaca una alta satisfacción general, sugiriendo que la gran mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva del servicio o situación evaluada.

3.2.2. COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES O HABILIDADES SEGÚN NIVEL DE IMPORTANCIA

En cuanto a la distribución de respuestas en relación con diversas habilidades y competencias, los resultados arrojan una tendencia generalizada hacia niveles positivos de satisfacción, aunque con variabilidad en la intensidad de las respuestas. En cuanto a la organización y gestión del tiempo, la mayoría de los encuestados se muestra bastante (50%) o muy satisfecho (28,4%). En trabajo independiente y autodisciplina, un 44,1% se declara bastante satisfecho, mientras que un 36% se siente muy satisfecho. La adaptabilidad y la capacidad para asumir carga de trabajo también son valoradas positivamente, con un 48,8% bastante satisfecho y un 38% muy satisfecho. En lo que respecta a comunicación, trabajo en equipo y habilidades interpersonales, un 50% se muestra muy satisfecho y un 36% bastante satisfecho. La resolución de problemas y toma de decisiones obtiene también una alta valoración, con un 40,9% bastante satisfecho y un 45,3% muy satisfecho.

En liderazgo, asertividad y gestión de personas, un 43,4% se siente bastante satisfecho, mientras que un 34,8% se declara muy satisfecho.

La negociación y resolución de conflictos presenta un 43,6% de satisfacción bastante alta y un 29,9% muy alta. En habilidades digitales e innovación tecnológica, aunque un 36,5% considera tener bastante habilidad, un 38,7% permanece neutral al respecto. El pensamiento emprendedor y los conocimientos de negocio muestran una mayor proporción de respuestas neutrales (44,4%), aunque también un 24% se siente bastante competente. La competencia en hablar una lengua extranjera, por otro lado, presenta una oportunidad de mejora, con un 25,2% poco satisfecho y un 17,9% nada satisfecho. En conocimientos legales y políticas deportivas, un 35,3% se muestra neutral y un 22,3% bastante satisfecho.

Respecto a las habilidades didácticas y de formación, un 40,7% se siente bastante competente, mientras que un 21,1% se muestra muy satisfecho. En conocimientos sociológicos y psicológicos del deporte, un 38,7% se muestra neutral y un 31,9% bastante satisfecho. Los conocimientos en biomecánica y entrenamiento deportivo también muestran una distribución similar, con un 39,2% bastante satisfecho y un 24,3% neutral. En cuanto a las habilidades deportivas prácticas, un 41,9% se siente bastante satisfecho y un 15,7% muy satisfecho. En administración, finanzas y marketing estratégico, un 34,3% es neutral, mientras que un 27% se siente bastante competente. Los recursos humanos y comportamiento organizacional también son evaluados positivamente, con un 32,6% bastante satisfecho y un 33,8% neutral.

En diseño, supervisión y prestación de servicios deportivos, un 39,5% se muestra bastante satisfecho y un 20,3% muy satisfecho. La organización de eventos deportivos obtiene una valoración de un 31,9% de satisfacción muy alta y un 33,3% de bastante satisfacción. Finalmente, en responsabilidad social y emprendimiento, un 34,8% se siente bastante capacitado, y un 16,9% se muestra muy satisfecho. En general, los encuestados tienden a mostrar un nivel satisfactorio en la mayoría de las competencias evaluadas, con algunas áreas que podrían beneficiarse de un enfoque más intensivo de desarrollo, como las lenguas extranjeras y los conocimientos legales y deportivos.

3.2.3. FORMACIÓN ESENCIAL PARA SER COMPETITIVO EN EL MERCADO

La mayoría de los encuestados prefieren formaciones académicas tradicionales o cursos específicos relacionados con su ámbito profesional. La distribución de los tipos de formación muestra una clara preferencia por los estudios más formales y estructurados, destacando el Grado universitario con un 62,5% y la Formación Profesional con un 52,5%. A continuación, se encuentran los Cursos federativos y Cursos en línea, ambos con un 25,2%, seguidos por los Congresos, eventos profesionales o jornadas con un 27,5%. Los Posgrados universitarios (21,3%) y los Certificados de profesionalidad (18,9%) también tienen una representación significativa, mientras que los Cursos in company y Otras formaciones tienen una participación más baja, con un 5,9% y un 8,3%, respectivamente.

3.2.4. FOMENTO DEL PERFIL EMPRENDEDOR E INTRAEMPRENDEDOR

Un 19% de los participantes considera que la organización fomenta activamente la innovación y el emprendimiento, ofreciendo apoyo y recursos para el desarrollo de nuevos proyectos y oportunidades de negocio. Un 41% menciona que este fomento es ocasional, es decir, que existen algunas oportunidades, pero no se trata de una práctica común ni estructurada dentro de la organización. Un 35% de los encuestados indica que no se fomenta en absoluto la cultura emprendedora, destacando la ausencia de incentivos o programas que promuevan el emprendimiento dentro de la empresa. Finalmente, un 6% considera que el fomento del emprendimiento depende del líder de cada equipo.

3.2.5. FACTORES QUE CONTRIBUYEN A INCREMENTAR LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO

La mayoría de los participantes considera que ser una persona formada y con disposición es clave, representando el 72,5% de las respuestas. Un 40,9% valora el nivel de competencia independientemente del género y la experiencia, mientras que un porcentaje igual considera importante la adecuación del perfil del empleado a las funciones y tareas que realiza dentro de la entidad. La flexibilidad profesional y la formación interdisciplinar también son aspectos destacados, con un 37,5% de los encuestados mencionándolos. Por otro lado, un 6,1% resalta la importancia de saber idiomas, y un 20,8% subraya las habilidades interpersonales. En cuanto a la experiencia en el sector y las habilidades digitales, no se consideran factores determinantes.

3.2.6. CANALES DE COBERTURA DE PUESTOS EN LAS ENTIDADES

La mayoría de los participantes se apoya en plataformas de empleo (60%) para buscar oportunidades, seguidas por las referencias de contactos (42,6%), que también son una fuente clave. Otros recursos mencionados incluyen redes sociales (22,8%) y prácticas universitarias (27,9%), que se consideran importantes para acceder a nuevas oportunidades. Un 18,4% de los encuestados se apoya en instituciones educativas, mientras que un 14,7% recurre al colegio profesional. Por último, las jornadas de networking son utilizadas por un pequeño porcentaje, con un 2,9% de los participantes

3.2.7. RESPONSABILIDAD

En cuanto a las opiniones de los participantes sobre los procedimientos más utilizados para cubrir vacantes dentro de la organización, un 36,8% de los encuestados indica que se prioriza la promoción interna para cubrir los puestos disponibles. Un 15,2% considera que se da preferencia a la contratación externa para estos casos. Un 27% opina que se emplean ambos procedimientos, dependiendo de la situación específica. Finalmente, un 21,1% menciona que se utilizan otros procedimientos no especificados en las opciones previas.

3.2.8. FRECUENCIA DE CONTRATACIÓN EN LAS ENTIDADES

La frecuencia con la que se realiza la contratación en la organización. Un 7,8% de los participantes indica que se trata de un negocio estacional, por lo tanto, de estos resultados parece desprenderse la realidad de que las contrataciones son limitadas a ciertos períodos del año. Un 36,5% también considera que la contratación en la organización es estacional. Por otro lado, un 11,3% menciona que se realizan contrataciones más de dos veces al año. Finalmente, un 44,4% señala que la contratación es muy variable, sin una frecuencia establecida o predecible.

3.2.9. PROCESO DE SELECCIÓN EN LAS ENTIDADES DEPORTIVAS

Los resultados sobre el proceso de selección e incorporación de empleados en la organización indican que un 44,6% de los participantes considera que este proceso es "urgente e inmediato", lo que sugiere una respuesta rápida a las necesidades de contratación. Un 41,2% describe el proceso como "pausado y programado", lo que implica que las contrataciones se realizan de manera planificada y con un enfoque más estructurado. Finalmente, un 14,2% opina que el proceso de selección está "proyectado a futuro", lo que sugiere que las incorporaciones se planifican con antelación, posiblemente con vistas a necesidades a largo plazo.

3.3. RELACIÓN ENTRE LA FORMACIÓN ACADÉMICA Y LAS NECESIDADES DEL MERCADO LABORAL

3.3.1. ADECUACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA A LAS NECESIDADES DEL MERCADO LABORAL EN EL ÁMBITO DEPORTIVO

Los resultados muestran que un 64% de los participantes afirma que su organización cuenta con una base de datos actualizada de empleados. Por otro lado, un 25,2% señala que la base de datos existe, pero está desactualizada. Finalmente, un 10,8% indica que no existe una base de datos de empleados en su organización.

3.3.2. OPINIONES SOBRE LA FORMACIÓN ACADÉMICA Y SU POTENCIAL MEJORA

El 32,6% de los participantes informó que cambiaría su formación académica si pudiera elegir nuevamente, mientras que el 67,4% preferiría no hacer ningún cambio en su formación.

3.3.3. ORIENTACIÓN RECIBIDA POR ESTUDIANTES Y PROFESIONALES SOBRE LAS OPORTUNIDADES LABORALES DISPONIBLES

El 74,8% de los participantes considera que los estudiantes y profesionales del deporte no reciben suficiente ni adecuada orientación sobre las oportunidades laborales disponibles. En contraste, el 25,2% cree que sí reciben la orientación adecuada.

3.4. EVALUACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA ACTUAL Y SU ALINEACIÓN CON EL SECTOR DEPORTIVO

3.4.1. ADECUACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA (UNIVERSITARIA, FP, ETC.) A LAS DEMANDAS DEL SECTOR DEPORTIVO

El 57,4% de los participantes considera que la oferta formativa actual de los centros educativos (universitarios, FP, etc.) no está alineada con las demandas del sector deportivo. Por otro lado, el 42,6% opina que sí existe una alineación entre la formación ofrecida y las necesidades del sector.

3.4.2. INICIATIVAS PARA MEJORAR O INCORPORAR EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA ADAPTARSE MEJOR A LAS NECESIDADES DEL SECTOR

Los participantes consideran que la formación teórica y técnica es importante, representando el 22,5% de las respuestas. Sin embargo, una mayor proporción, el 56,1%, destaca la necesidad de más prácticas profesionales como una vía clave para mejorar la formación. También se valora la colaboración entre entidades educativas y empleadores, con un 40,4% de los encuestados mencionándolo como un factor relevante. Aunque el contacto con el entorno profesional mediante eventos y programas específicos de formación continua son importantes, no se consideran prioritarios por todos, ya que ambos obtienen valores más bajos, hasta un 27,9%.

3.5. SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y EL NÚMERO DE PROFESIONALES REQUERIDOS EN EL FUTURO

3.5.1. PERSPECTIVAS SOBRE EL CAMBIO EN EL NÚMERO DE PROFESIONALES EN LAS ENTIDADES EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS

Los resultados sobre las expectativas del número de profesionales en la entidad en los próximos tres años muestran que un 57,6% de los participantes (235 personas) cree que el número de empleados aumentará. Por otro lado, un 32,6% (133 personas) considera que se mantendrá igual, mientras que un 9,8% (40 personas) opina que disminuirá (Figura 39).

3.5.2. PREVISIÓN DE LOS PUESTOS MÁS DEMANDADOS EN LAS ENTIDADES EN LOS PRÓXIMOS AÑOS

Los puestos más demandados según los participantes en el estudio son los siguientes: el Técnico deportivo o entrenador ocupa el primer lugar con un 48,8% de respuestas, seguido de cerca por el puesto de Monitor o instructor deportivo, con un 53,4%. El puesto de Preparador físico recibe un 10,3%, mientras que el Readaptador físico tiene un 2,9%. El puesto de Guía-acompañante de actividades físico-deportivas en el medio natural es mencionado por un 12,99% de los participantes. En cuanto a roles de Dirección y Coordinación deportiva, ambos alcanzan 29,66% y 18,6%, respectivamente. Los puestos de Anexos al deporte, como fisioterapia deportiva, marketing deportivo, big data y psicología deportiva, son mencionados por un 19,85% de los encuestados, mientras que los Auxiliares (limpieza, mantenimiento, etc.) tienen una representación de 8,33%.

3.5.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES QUE RECIBIRÁN MÁS PROFESIONALES DEL SECTOR DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE

Los participantes destacan que las asociaciones privadas como ligas profesionales, federaciones deportivas y clubes son las más relevantes, con un 51,7% de las respuestas, seguidas de cerca por la gestión de instalaciones deportivas o espacios privados (gimnasios e instalaciones deportivas) con un 66,9%. Las administraciones públicas (ayuntamientos, comunidades autónomas o gobierno central) también son consideradas importantes, alcanzando un 46,6%. Un 26,2% menciona las franquicias o licensing de servicios o gimnasios como una opción destacada, mientras que el 12,3% se inclina por la industria de los e-sports. Otras opciones, como las fábricas de artículos deportivos y las agencias de marketing deportivo, obtienen un 7,4% y un 9,1%, respectivamente. Por último, las empresas concesionarias de la administración pública son las menos mencionadas, con un 1,2%.

3.5.4. TIPO DE RELACIÓN LABORAL PREDOMINANTE EN LAS ENTIDADES EN LOS PRÓXIMOS AÑOS

El 40,9% de los participantes prefiere trabajar por cuenta ajena de duración indefinida permanente, mientras que un 25,98% opta por el trabajo freelance o autónomo. Un 25,2% valora la opción de por cuenta ajena de duración indefinida discontinuo, mientras que un 7,6% elige una duración temporal de tipo interino.

Un 3,7% de los encuestados menciona que se conforma solo con una gratificación o compensación por voluntariado. Finalmente, un 17,9% de los participantes selecciona otro tipo de modalidad laboral.

3.5.5. PROMEDIO DE PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Los resultados sobre el tiempo promedio que los empleados permanecen en la organización muestran que un 50,2% de los participantes considera que los empleados permanecen más de 5 años en la organización. Un 27% indica que la permanencia es de 3 a 5 años. El 17,4% señala que los empleados permanecen entre 1 y 2 años, y finalmente, un 5,4% considera que la permanencia es menos de 1 año.

3.5.6. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ABANDONO DE LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los principales motivos para cambiar de empleo son, a juicio de los empleadores deportivos, los siguientes: el deseo de mejoras salariales, citado por el 51,2% de los encuestados, seguido de la falta de oportunidades de promoción interna (25,5%). Un 15,2% de los participantes menciona la baja satisfacción laboral como motivo de cambio, mientras que el 34,1% considera que existen oportunidades en otras industrias. Los motivos personales como familia, ubicación o cansancio son mencionados por el 29,7%, y un 5,4% destaca la falta de alineación con la cultura organizacional. Finalmente, un 31,1% de los encuestados señala otras razones no especificadas como causantes de su decisión.

3.5.7. COMPARACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD SALARIAL EN RELACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR DEPORTIVO

Los resultados sobre la competitividad salarial en la organización indican que un 38% de los empleadores deportivos considera que los salarios son algo competitivos en relación con otras organizaciones del sector deportivo. Un 27,2% opina que los salarios son poco competitivos, mientras que un 19,4% considera que los salarios son muy competitivos. Un 10,8% señala que los salarios no son competitivos, y finalmente, un 4,7% no sabe si los salarios son competitivos o no.

3.5.8. BENEFICIOS NO SALARIALES OFRECIDOS POR LAS ORGANIZACIONES PARA RETENER A LOS EMPLEADOS

Los beneficios más valorados por los participantes incluyen los horarios flexibles, con un 48,8% de menciones, seguidos por el teletrabajo o trabajo remoto, con un 25%. Un 34,1% valora la formación y desarrollo profesional, mientras que un 12,99% menciona las bonificaciones por rendimiento. Los planes de salud y bienestar son destacados por un 10,3% de los encuestados. Un 21,3% menciona otros beneficios no especificados, y un 25,5% señala que no recibe ningún tipo de beneficio.

3.5.9. EXPECTATIVAS SOBRE LAS CONDICIONES LABORALES (SALARIO, BENEFICIOS, ETC.) EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS

Los resultados sobre las expectativas respecto a las condiciones laborales en los próximos 5 años indican que un 51,7% de los participantes espera que las condiciones laborales mejoren levemente. Un 27,7% considera que se mantendrán iguales. Un 11% tiene la expectativa de que mejorarán considerablemente, mientras que un 3,7% cree que las condiciones laborales empeorarán. Finalmente, un 5,9% no sabe qué esperar respecto a las condiciones laborales en los próximos años.

3.5.10. COMPETENCIAS Y HABILIDADES QUE SE ESPERA SEAN MÁS DEMANDADAS DENTRO DE CINCO AÑOS

Los encuestados valoran especialmente una serie de competencias clave para el ámbito profesional. Entre ellas, la resolución de problemas y toma de decisiones destaca como la más importante, con un 49,5% de menciones. A continuación, la adaptabilidad y capacidad para asumir carga de trabajo (43,9%), junto con la organización y gestión del tiempo (43,4%) y las habilidades de comunicación, trabajo en equipo e interpersonales (43,6%), son consideradas esenciales. El trabajo independiente y autodisciplina también es relevante, con un 26% de menciones. Por otro lado, competencias como el liderazgo, asertividad y gestión de personas (39%), las habilidades digitales e innovación tecnológica (39,2%), y la negociación y resolución de conflictos (23,5%) son valoradas en un porcentaje significativo, aunque algo menor.

¡Además, un 19,4% de los participantes destaca las habilidades deportivas prácticas, mientras que el pensamiento emprendedor y experto en negocio (10,3%) y la competencia en hablar una lengua extranjera (10,5%) aparecen entre las menos priorizadas. Las competencias relacionadas con los conocimientos legales y las políticas deportivas (13,2%), habilidades didácticas y de formación (10,3%), y el diseño, supervisión y prestación de servicios deportivos (23,8%) también son mencionadas, pero con menor frecuencia. Finalmente, aspectos como los conocimientos sociológicos y psicológicos del deporte (11,3%), los recursos humanos y comportamiento organizacional (9,8%) y la responsabilidad social y emprendimiento (9,6%) son considerados menos relevantes, aunque no carecen de importancia.

Aquí termina la presentación univariable de los resultados. A continuación, tal y como señalábamos con anterioridad, pasaremos a presentar los principales resultados fruto del análisis bivariable efectuado a partir del tipo (cuyos resultados más relevantes vienen determinados por aquellas entidades que sí encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las distintas variables comparadas) y el tamaño de la entidad (todas ellas: pequeñas, medianas y grandes empresas o entidades empleadoras, e independientemente de su tipología).

3.6. ANÁLISIS INTEGRAL DEL PERFIL, COMPETENCIA Y NECESIDADES DEL PERSONAL EN EL SECTOR DEPORTIVO SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD

Antes de comenzar con la presentación de estos resultados, es importante advertir que en este estudio se emplean herramientas estadísticas para analizar la relación entre variables categóricas, tal y como ha sido expuesto en el apartado metodológico. En conjunto, estas herramientas permiten no solo detectar relaciones significativas, sino también evaluar la magnitud de dichas relaciones. Estos conceptos se explican aquí para facilitar su comprensión, aunque su interpretación específica se detalla en cada caso analizado en este estudio.

A continuación, se detalla su significado y cómo interpretarlas:

1. Chi-cuadrado de Pearson: permite determinar si existe una relación significativa entre dos variables categóricas. La hipótesis nula establece que no hay asociación entre las variables. Un valor p menor que 0,05 indica que podemos rechazar la hipótesis nula, es decir, que existe una asociación estadísticamente significativa.

2. V de Cramer: es un indicador de la intensidad de la relación identificada por el Chi-cuadrado. Su valor oscila entre 0 (ninguna asociación) y 1 (asociación perfecta). Se interpreta considerando el tamaño de la tabla de contingencia, ya que relaciones débiles pueden ser más relevantes en tablas más grandes.

3. Coeficiente de correlación Phi: similar a la V de Cramer, pero específicamente útil para tablas de contingencia de 2x2. También varía entre 0 y 1, indicando la fuerza de la asociación.

3.6.1. NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS TRABAJADORES DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD: EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN ORGANIZACIONAL

El análisis de las percepciones sobre la competencia de los trabajadores en el ámbito de la actividad física y el deporte en instituciones públicas muestra diferencias significativas según el tipo de entidad. El tipo de institución tiene un impacto directo sobre cómo los trabajadores valoran sus competencias, por lo que factores como los recursos disponibles, el ambiente de trabajo o la gestión institucional pueden influir en la percepción de la competencia dentro del ámbito público. Los resultados obtenidos a través de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 13,879$; $p = 0,008$) indican que la satisfacción de los encuestados varía considerablemente entre los diferentes grupos; esto significa que la percepción sobre el nivel de competencia no es uniforme. Aunque la mayoría de los participantes se mostró satisfecha o muy satisfecha, los datos revelan una ligera asociación entre el tipo de institución pública y el nivel de satisfacción, con un coeficiente de asociación de Phi = 0,184 ($p = 0,008$) (Tabla 3).

		12. En general, ¿está satisfecho con el nivel de competencia de los trabajadores de actividad física y deporte de su entidad?					
		Nada satisfecho	Ligeramente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Plenamente satisfecho	Total
1. Instituto público	No	19	43	174	137	32	405
	Sí	0	0	1	0	2	3
Total		19	43	175	137	34	408

Tabla 3. Instituto público y nivel de competencia

Según los empleadores encuestados, el análisis de la satisfacción con el nivel de competencia de los trabajadores en el ámbito de la actividad física y el deporte dentro de las federaciones deportivas muestra una diferencia significativa en las percepciones de los encuestados. Estos resultados sugieren que las características específicas de cada federación deportiva pueden influir de manera notable en la percepción de la competencia de los trabajadores, lo que pone de relieve la importancia de factores organizacionales y de gestión en la satisfacción de los empleados. Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 16,237$; $p = 0,003$) indican que existe una relación estadísticamente significativa entre el tipo de federación deportiva y el nivel de satisfacción con la competencia del personal. Aunque la mayoría de los encuestados se mostró satisfecha o muy satisfecha, una proporción considerable expresó insatisfacción, especialmente en las categorías de "Nada satisfecho" y "Ligeramente satisfecho" (Tabla 4).

12. En general, ¿está satisfecho con el nivel de competencia de los trabajadores de actividad física y deporte de su entidad?

		Nada satisfecho	Ligeramente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Plenamente satisfecho	Total
1. Federación deportiva	No	19	42	168	133	28	390
	Sí	0	1	7	4	6	18
Total		19	43	175	137	34	408

Tabla 4. Federación deportiva y nivel de competencia

El análisis de la satisfacción con el nivel de competencia de los trabajadores de actividad física y deporte según el tamaño de la entidad revela que, en términos generales, no existen diferencias significativas entre las entidades de distintos tamaños. Aunque el tamaño de la organización podría influir en algunos aspectos, no parece ser un factor determinante en la satisfacción general con la competencia de los trabajadores dentro del ámbito de la actividad física y el deporte. Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 9,846$; $p = 0,276$) sugieren que el tamaño de la entidad no tiene un impacto estadísticamente significativo en las percepciones sobre la competencia del personal (Tabla 5).

12. En general, ¿está satisfecho con el nivel de competencia de los trabajadores de actividad física y deporte de su entidad?

		Nada satisfecho	Ligeramente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Plenamente satisfecho	Total
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	9	30	110	90	28	267
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	5	7	36	24	1	73
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	5	6	29	23	5	68
Total		19	43	175	137	34	408

Tabla 5. Nivel de competencia en función del tamaño de la entidad

3.6.2. FOMENTO DEL PERFIL EMPRENDEDOR E INTRAEMPRENDEDOR EN LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD: PERSPECTIVAS DEL PERSONAL

En cuanto al fomento del perfil emprendedor e intraemprendedor entre los empleados del Ayuntamiento, los resultados del análisis estadístico indican una relación significativa entre la organización y la promoción de un perfil emprendedor. Las iniciativas relacionadas con el emprendimiento son, en su mayoría, parciales y no están estructuradas de manera generalizada a nivel organizacional, lo que implica que, si bien hay esfuerzos individuales o aislados, la organización aún no ha implementado políticas o programas sistemáticos para fomentar una cultura emprendedora en toda su estructura. Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 15,816$; $p = 0,001$) muestran que un 45,1% de los encuestados considera que en su entidad se fomenta de manera activa u ocasional el emprendimiento. Sin embargo, un porcentaje considerable (54,9%) señaló que no se fomenta este perfil o que depende del líder de cada equipo. Las medidas de asociación, como el Phi (0,197, $p = 0,001$) y el V de Cramer (0,197; $p = 0,001$), refuerzan la existencia de una relación moderada y significativa entre la organización y el fomento de la cultura emprendedora (Tabla 6).

15. ¿Considera que en su organización se fomenta el perfil emprendedor e intraemprendedor entre los empleados?

		Sí, se fomenta activamente (Los empleados reciben apoyo y recursos para desarrollar nuevos proyectos y oportunidades de negocio)	Se fomenta de forma ocasional (Existen algunas oportunidades, pero no es una práctica común o estructurada)	No se fomenta en absoluto (No hay incentivos o programas para que los empleados actúen como emprendedores dentro de la organización)	Depende del líder de cada equipo	Total
1. Ayuntamiento	No	55	90	63	16	224
	Sí	22	76	78	8	184
Total		77	166	141	24	408

Tabla 6. Perfil emprendedor y ayuntamientos

El análisis sobre el fomento del perfil emprendedor e intraemprendedor en las entidades deportivas sin ánimo de lucro, como clubes, asociaciones o agrupaciones deportivas dedicadas a competiciones federadas, revela que las oportunidades para fomentar el emprendimiento dentro de estas organizaciones son, en general, limitadas. Aunque existe una diferencia significativa, el fomento del perfil emprendedor no está completamente estructurado de manera uniforme en todas las entidades deportivas sin ánimo de lucro.

Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson indican que existe una relación significativa entre el tipo de fomento emprendedor y la estructura organizacional ($\chi^2 = 9,946$; $p = 0,019$). En particular, un 87% de los encuestados afirmó que no se fomenta en absoluto el perfil emprendedor o intraemprendedor, subrayando la falta de incentivos o programas formales en la mayoría de las entidades. En contraste, solo un 13% de los encuestados señaló que sí se fomenta de manera activa, aunque en menor proporción (Tabla 7).

15. ¿Considera que en su organización se fomenta el perfil emprendedor e intraemprendedor entre los empleados?

		Sí, se fomenta activamente (Los empleados reciben apoyo y recursos para desarrollar nuevos proyectos y oportunidades de negocio)	Se fomenta de forma ocasional (Existen algunas oportunidades, pero no es una práctica común o estructurada)	No se fomenta en absoluto (No hay incentivos o programas para que los empleados actúen como emprendedores dentro de la organización)	Depende del líder de cada equipo	Total
1. Club, asociación o agrupación deportiva (entidades deportivas sin ánimo de lucro) con dedicación en competiciones federadas	No	67	137	131	18	353
	Sí	10	29	10	6	55
Total		77	166	141	24	408

Tabla 7. Perfil emprendedor y club, asociación o agrupación deportiva

El análisis sobre el fomento del perfil emprendedor e intraemprendedor en empresas privadas no deportivas del ámbito no sanitario revela, al igual que en otras categorías, una notable ausencia de iniciativas estructuradas para promover el emprendimiento entre los empleados. Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 32,158$; $p < 0,0001$) muestran una relación altamente significativa entre el tipo de fomento emprendedor e intraemprendedor y las características organizacionales. Un 91,7% de los encuestados indicó que en su organización no se fomenta en absoluto el perfil emprendedor o intraemprendedor, mientras que un 8,3% señaló que el fomento depende del líder de cada equipo. Además, no se registraron respuestas que indicaran un fomento activo u ocasional del emprendimiento en las empresas analizadas (Tabla 8).

15. ¿Considera que en su organización se fomenta el perfil emprendedor e intraemprendedor entre los empleados?

		Sí, se fomenta activamente (Los empleados reciben apoyo y recursos para desarrollar nuevos proyectos y oportunidades de negocio)	Se fomenta de forma ocasional (Existen algunas oportunidades, pero no es una práctica común o estructurada)	No se fomenta en absoluto (No hay incentivos o programas para que los empleados actúen como emprendedores dentro de la organización)	Depende del líder de cada equipo	Total
1. Empresa privada no deportiva del ámbito no sanitario	No	77	166	141	22	406
	Sí	0	0	0	2	2
Total		77	166	141	24	408

Tabla 8. Perfil emprendedor y empresa privada no deportiva de ámbito no sanitario

El análisis sobre el fomento del perfil emprendedor e intraemprendedor en relación con el tamaño de la entidad encuestada revela que, en términos generales, no existe una relación estadísticamente significativa entre el tamaño de la organización y la promoción activa de estas capacidades. Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 10,871$; $p = 0,092$) indican que el tamaño de la entidad no tiene una asociación fuerte o significativa con el fomento del perfil emprendedor e intraemprendedor.

Sin embargo, se observan algunas diferencias según el tamaño de la entidad. En las organizaciones más pequeñas (menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación), un 70,1% de los encuestados indicó que sí se fomenta activamente el perfil emprendedor, aunque un porcentaje notable (45,8%) informó que el fomento depende del líder de cada equipo. En cambio, las entidades medianas (menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación) y grandes (más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación) presentaron una proporción más equilibrada, con un 15,6% y un 14,3%, respectivamente, indicando que se fomenta de manera activa el perfil emprendedor (Tabla 9).

		15. ¿Considera que en su organización se fomenta el perfil emprendedor e intraemprendedor entre los empleados?				
		Sí, se fomenta activamente (Los empleados reciben apoyo y recursos para desarrollar nuevos proyectos y oportunidades de negocio)	Se fomenta de forma ocasional (Existen algunas oportunidades, pero no es una práctica común o estructurada)	No se fomenta en absoluto (No hay incentivos o programas para que los empleados actúen como emprendedores dentro de la organización)	Depende del líder de cada equipo	Total
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	54	118	84	11	267
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	12	26	30	5	73
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	11	22	27	8	68
Total		77	166	141	24	408

Tabla 9. Perfil emprendedor en función del tamaño de la entidad

3.6.3. MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN FUNCIÓN DEL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD DEPORTIVA

El análisis sobre cómo se cubren los puestos de responsabilidad en los Ayuntamientos muestra diferencias significativas en los procedimientos utilizados según la presencia o ausencia de políticas de promoción interna. Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 35,072$; $p < 0,0001$) confirman una relación estadísticamente significativa entre la forma de cubrir estos puestos y la implementación de prácticas de promoción interna en los Ayuntamientos. En las entidades donde no se fomenta la promoción interna, un 66% de los encuestados indicó que los puestos de responsabilidad se cubren principalmente mediante promoción interna. Sin embargo, en los Ayuntamientos que sí promueven la promoción interna, solo un 34% reportó que los puestos se cubren a través de esta práctica. En cambio, un 59,7% de los encuestados en los Ayuntamientos que favorecen la promoción interna destacó que los puestos de responsabilidad se cubren en su mayoría por contratación externa, mientras que el 40,3% restante mencionó que se cubren por promoción interna.

Las medidas de asociación, como el Phi (0,293; $p < 0,0001$) y el V de Cramer (0,293; $p < 0,0001$), muestran una asociación significativa entre la forma de cubrir los puestos de responsabilidad y las políticas de promoción interna. Esto indica que los Ayuntamientos que promueven activamente la promoción interna tienden a seguir procedimientos más estructurados para el ascenso de sus empleados. Además, el coeficiente de contingencia (0,281; $p < 0,0001$) refuerza la existencia de una relación moderada y significativa entre estas variables.

Finalmente, la asociación lineal (13,564; $p < 0,0001$) confirma que existe una relación significativa entre la estrategia adoptada para cubrir los puestos de responsabilidad y la política de promoción interna de cada Ayuntamiento. En aquellos que fomentan la promoción interna, esta práctica se prioriza para cubrir los puestos de responsabilidad, mientras que en los Ayuntamientos donde no se promueve, se recurre principalmente a la contratación externa (Tabla 10).

Finalmente, la asociación lineal (13,564; $p < 0,0001$) confirma que existe una relación significativa entre la estrategia adoptada para cubrir los puestos de responsabilidad y la política de promoción interna de cada Ayuntamiento. En aquellos que fomentan la promoción interna, esta práctica se prioriza para cubrir los puestos de responsabilidad, mientras que en los Ayuntamientos donde no se promueve, se recurre principalmente a la contratación externa (Tabla 10).

		18. Los puestos de responsabilidad se cubren mediante:				
		Promoción interna en su mayoría	Contratación externa en su mayoría	Ambos, según el caso	Otros procedimiento s	Total
1. Ayuntamiento	No	99	25	72	28	224
	Sí	51	37	38	58	184
Total		150	62	110	86	408

Tabla 10. Cobertura de puestos de responsabilidad en ayuntamientos

En las entidades que no fomentan la promoción interna, la mayoría de los empleadores encuestados (94%) señaló que los puestos de responsabilidad se cubren principalmente mediante promoción interna. En cambio, en las entidades que sí promueven la promoción interna, solo un 6% mencionó esta práctica, y un pequeño porcentaje (1,8%) optó por otros procedimientos. El análisis de los métodos utilizados para cubrir los puestos de responsabilidad en escuelas o institutos privados muestra una relación significativa con el fomento de la promoción interna. Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 10,665$; $p = 0,014$) indican una asociación entre ambas variables. Las medidas de asociación, como el Phi (0,162; $p = 0,014$) y el V de Cramer (0,162; $p = 0,014$), refuerzan la idea de que, en estas entidades, los procedimientos de selección son más variados, con mayor uso de la contratación externa y otros métodos. La asociación lineal (7,553; $p = 0,006$) confirma que el fomento de la promoción interna influye en cómo se cubren estos puestos (Tabla 11).

		18. Los puestos de responsabilidad se cubren mediante:				
		Promoción interna en su mayoría	Contratación externa en su mayoría	Ambos, según el caso	Otros procedimiento s	Total
1. Escuela o instituto privado	No	141	62	108	86	397
	Sí	9	0	2	0	11
Total		150	62	110	86	408

Tabla 11. Cobertura de puestos de responsabilidad en escuela o instituto privado

En las empresas que no fomentan la promoción interna, un 74,7% de los empleadores encuestados indicó que los puestos se cubren mediante esta práctica, mientras que en las que sí fomentan la promoción interna, solo un 25,3% lo hace de esta forma, prefiriendo en su lugar la contratación externa (6,5%). Las empresas que fomentan la promoción interna tienden a utilizar una variedad más amplia de métodos de selección, mientras que aquellas que no la fomentan se concentran principalmente en contratar personal externo.

El análisis de cómo se cubren los puestos de responsabilidad en las empresas privadas deportivas de fitness muestra una fuerte relación entre la promoción interna y la contratación externa ($\chi^2 = 20,648$; $p < 0,0001$). Las medidas de asociación (Phi = 0,225; $p < 0,0001$ y V de Cramer = 0,225; $p < 0,0001$) confirman que las empresas que promueven la promoción interna tienen una mayor diversidad en los métodos de selección, mientras que aquellas que no lo hacen prefieren la contratación externa. La asociación lineal (12,776; $p < 0,0001$) también respalda esta relación (Tabla 12).

18. Los puestos de responsabilidad se cubren mediante:

		Promoción interna en su mayoría	Contratación externa en su mayoría	Ambos, según el caso	Otros procedimiento s	Total
1. Empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness	No	112	58	92	81	343
	Sí	38	4	18	5	65
Total		150	62	110	86	408

Tabla 12. Cobertura de puestos de responsabilidad en empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness

Desde la perspectiva de los empleadores encuestados, las empresas que no fomentan la promoción interna, la mayoría cubre los puestos con contratación externa (100%) y promoción interna (99,3%). El análisis de los métodos para cubrir los puestos de responsabilidad en las empresas privadas deportivas del sector turístico muestra una relación significativa entre las estrategias de recursos humanos y los métodos de selección utilizados, según la prueba de Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 10,056$; $p = 0,018$). Por el contrario, en las empresas que sí fomentan la promoción interna, el porcentaje de contratación externa disminuye a un 4,5%.

Los índices de asociación, como Phi (0,157) y V de Cramer (0,157), refuerzan la existencia de una relación moderada, indicando que las empresas con políticas de promoción interna recurren menos a la contratación externa. Las empresas con políticas de promoción interna tienden a utilizar menos la contratación externa, pero no existe una fuerte asociación entre ambos factores (Tabla 13).

		18. Los puestos de responsabilidad se cubren mediante:				
		Promoción interna en su mayoría	Contratación externa en su mayoría	Ambos, según el caso	Otros procedimiento s	Total
1. Empresa privada deportiva dedicada principalmente al turismo	No	149	62	105	86	402
	Sí	1	0	5	0	6
Total		150	62	110	86	408

Tabla 13. Cobertura de puestos de responsabilidad en empresa privada deportiva dedicada principalmente al turismo

La Tabla 14 muestra el análisis de los métodos que los empleadores encuestados emplean para cubrir los puestos de responsabilidad según el tamaño de la entidad muestra que, en general, las entidades pequeñas prefieren la contratación externa (80,6%) y la promoción interna (59,3%), mientras que las medianas y grandes empresas adoptan una variedad de enfoques, aunque sin un patrón claro. Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 11,145$; $p = 0,084$) indican que no existe una relación significativa entre el tamaño de la entidad y los métodos utilizados.

		18. Los puestos de responsabilidad se cubren mediante:				
		Promoción interna en su mayoría	Contratación externa en su mayoría	Ambos, según el caso	Otros procedimiento s	Total
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	89	50	68	60	267
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	31	8	20	14	73
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	30	4	22	12	68
Total		150	62	110	86	408

Tabla 14. Cobertura de puestos de responsabilidad en función del tamaño de la entidad

3.6.4. FRECUENCIA DE CONTRATACIONES EN LA ENTIDAD DEPORTIVA SEGÚN SU TIPO, TAMAÑO Y REQUERIMIENTOS LABORALES

El análisis sobre la frecuencia de las contrataciones en la comparación con empresas privadas deportivas dedicadas al *fitness* muestra que la mayoría de las entidades (90,6%) no realizan contrataciones estacionales, aunque un 9,4% sí indica que sus contrataciones siguen un patrón estacional. Además, un 83,9% de las empresas realiza contrataciones más de dos veces al año, y un 69,6% señala que la frecuencia de contratación es variable, lo que refleja flexibilidad según la demanda. La prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 9,220$; $p = 0,027$) muestra una relación estadísticamente significativa entre el tipo de negocio y la frecuencia de las contrataciones. Las medidas de asociación, como Phi (0,150), V de Cramer (0,150) y el coeficiente de contingencia (0,149), indican una relación moderada, sugiriendo que la frecuencia de contratación está asociada con la estacionalidad del negocio (Tabla 15).

		19. ¿Con qué frecuencia realiza contrataciones? *				
		Se trata de un negocio estacional	Se trata de un negocio estacional	Más de dos veces al año	Es muy variable	Total
1. Empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness	No	29	125	32	157	343
	Sí	3	24	14	24	65
Total		32	149	46	181	408

Tabla 15. Frecuencia de realización de las contrataciones en empresas privadas dedicadas principalmente al fitness

El análisis sobre la frecuencia de contrataciones según el tamaño de la entidad muestra tendencias interesantes, aunque no se observaron diferencias estadísticamente significativas. En las empresas pequeñas (menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación), la mayoría realiza contrataciones de manera variable o más de dos veces al año, con un 78,1% reportando frecuencia variable y un 72,5% contratando más de dos veces al año.

Las empresas medianas (menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación) tienen una distribución más equilibrada, con un 15,6% de empresas considerando sus contrataciones estacionales y un 16,1% contratando más de dos veces al año. Las grandes empresas (más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación) muestran patrones similares, con un 21,5% de contrataciones variables y un 21,7% más de dos veces al año (Tabla 16).

		19. ¿Con qué frecuencia realiza contrataciones? *				Total
		Se trata de un negocio estacional	Se trata de un negocio estacional	Más de dos veces al año	Es muy variable	
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	25	108	28	106	267
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	5	24	8	36	73
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	2	17	10	39	68
Total		32	149	46	181	408

Tabla 16. Frecuencia de realización de las contrataciones en función del tamaño de la entidad

3.6.5. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE EMPLEADOS SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD DEPORTIVA

El análisis sobre el proceso de selección en función de si la organización pertenece o no a un ayuntamiento revela diferencias notables. En los ayuntamientos, la mayoría de los procesos son pausados y programados (54,8%), mientras que, en organizaciones no municipales, la selección es más urgente e inmediata (64,3%). Además, los ayuntamientos tienden a planificar más a largo plazo, mientras que las organizaciones externas son más inmediatas. La prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 12,859$; $p = 0,002$) muestra que hay una diferencia estadísticamente significativa entre ambos enfoques de selección. La medida de asociación lineal ($6,396$; $p = 0,011$) respalda que la forma de gestionar los recursos humanos varía, con los ayuntamientos siendo más planificados y las otras organizaciones adoptando un enfoque más urgente. Las medidas simétricas ($\Phi = 0,178$; V de Cramer = $0,178$) también indican una relación moderada, sugiriendo que el tipo de organización influye en cómo estructuran sus procesos de selección (Tabla 17).

20. El proceso de selección e incorporación de empleados en su organización generalmente se caracteriza por ser:

		Urgente e inmediato	Pausado y programado	Proyectado a futuro	Total
1. Ayuntamiento	No	117	76	31	224
	Sí	65	92	27	184
Total		182	168	58	408

Tabla 17. Proceso de selección e incorporación de empleados en ayuntamientos

El análisis de la caracterización del proceso de selección e incorporación de empleados muestra diferencias significativas entre las organizaciones privadas deportivas del ámbito del fitness. En las empresas no deportivas, el proceso es predominantemente pausado y programado (93,5%), mientras que, en las empresas deportivas, la selección es más urgente e inmediata (74,7%). La técnica de Chi-cuadrado arroja un valor de 23,106, indicando una diferencia estadísticamente significativa entre ambos tipos de organizaciones ($p < 0,0001$). Esto sugiere que las empresas deportivas tienden a tener procesos de selección más inmediatos, mientras que las no deportivas prefieren un enfoque más planificado. Las medidas de asociación ($\Phi = 0,238$; V de Cramer = 0,238) también confirman una relación moderada entre las variables, evidenciando la influencia del tipo de empresa en la estrategia de selección (Tabla 18).

20. El proceso de selección e incorporación de empleados en su organización generalmente se caracteriza por ser:

		Urgente e inmediato	Pausado y programado	Proyectado a futuro	Total
1. Empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness	No	136	157	50	343
	Sí	46	11	8	65
Total		182	168	58	408

Tabla 18. Proceso de selección e incorporación de empleados en empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al fitness

En cuanto a las características del proceso de selección e incorporación de empleados según el tamaño de la entidad, se observa que en empresas pequeñas (menos de 50 empleados), el proceso es predominantemente pausado y programado (65,5%), seguido de un enfoque más urgente e inmediato (61,5%). En empresas medianas y grandes, el proceso es menos frecuente y se distribuye más equitativamente entre las opciones (Tabla 19).

		20. El proceso de selección e incorporación de empleados en su organización generalmente se caracteriza por ser:			
		Urgente e inmediato	Pausado y programado	Proyectado a futuro	Total
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	112	110	45	267
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	37	33	3	73
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	33	25	10	68
Total		182	168	58	408

Tabla 19. Proceso de selección e incorporación de empleados en su organización en función del tamaño de la entidad

3.6.6. AJUSTE DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA A LAS NECESIDADES DEL MERCADO LABORAL EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DE DIFERENTES TIPO Y TAMAÑO

En relación con la formación académica y su adecuación a las necesidades del mercado laboral en el ámbito de la organización o el deporte, solo un pequeño porcentaje considera que su formación es suficiente (6,5%), mientras que la totalidad informa que está desactualizada y necesitan reciclarse.

El análisis Chi-cuadrado muestra un valor de 7,058 ($p = 0,029$), lo que indica que hay una diferencia estadísticamente significativa en las respuestas. Esto sugiere que la percepción sobre la adecuación de la formación académica varía significativamente entre los participantes. Además, la razón de verosimilitud ($p = 0,003$) refuerza esta conclusión.

Las medidas de asociación ($\Phi = 0,132$; V de Cramer = $0,132$) reflejan una relación moderada entre las variables. Esto indica que la formación académica es un factor relevante para la adecuación a las necesidades del mercado laboral, aunque la asociación no sea extremadamente fuerte (Tabla 20).

21. ¿Cree que su formación académica cubre adecuadamente las necesidades del mercado laboral en su organización o en el deporte?

		SÍ, pero está desactualizada y necesito reciclarme			
		SÍ		No	Total
1. Empresa privada deportiva con una dedicación principal no contemplada en otros epígrafes	No	244	103	42	389
	SÍ	17	0	2	19
Total		261	103	44	408

Tabla 20. Cobertura de necesidades de la formación académica en empresas privadas deportivas con una dedicación principal no contemplada en otros epígrafes

En la comparativa en cuanto a la formación académica y su adecuación a las necesidades del mercado laboral en organizaciones privadas no deportivas del ámbito sanitario, la gran mayoría de los participantes considera que su formación no cubre adecuadamente las necesidades del sector (100% y 99%, respectivamente), mientras que un pequeño porcentaje opina que su formación está desactualizada y necesitan reciclarse (1% y 4,5%).

El análisis de Chi-cuadrado muestra un valor de 10,763 ($p = 0,005$), lo que indica que existe una diferencia estadísticamente significativa en las respuestas entre las opciones. La razón de verosimilitud ($p = 0,019$) también respalda esta conclusión.

Las medidas de asociación ($\Phi = 0,162$; V de Cramer = $0,162$) muestran una relación moderada entre las respuestas, sugiriendo que la formación académica es un factor relevante en la percepción de adecuación al mercado laboral, aunque no es una relación extremadamente fuerte (Tabla 21).

		21. ¿Cree que su formación académica cubre adecuadamente las necesidades del mercado laboral en su organización o en el deporte?			
		Sí, pero está desactualizada y necesito reciclarme			
		Sí	No		Total
1. Empresa privada no deportiva del ámbito sanitario	No	261	102	42	405
	Sí	0	1	2	3
Total		261	103	44	408

Tabla 21. Cobertura de necesidades de la formación académica en empresas privadas no deportivas del ámbito sanitario

En relación con la percepción de si la formación académica cubre adecuadamente las necesidades del mercado laboral en función del tamaño de la entidad, los resultados muestran que no existen diferencias significativas en las respuestas según el tamaño de la organización. La distribución de las respuestas es bastante homogénea entre las empresas de distintos tamaños: el 64% de las empresas pequeñas, el 19,2% de las medianas y el 16,9% de las grandes consideran que su formación es adecuada, aunque también hay un porcentaje importante que considera que está desactualizada y necesita reciclarse, con un rango de 17,5% a 15,5% en las medianas y grandes, respectivamente (Tabla 22).

		21. ¿Cree que su formación académica cubre adecuadamente las necesidades del mercado laboral en su organización o en el deporte?			
		Sí, pero está desactualizada y necesito reciclarme			
		Sí	No		Total
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	167	69	31	267
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	50	18	5	73
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	44	16	8	68
Total		261	103	44	408

Tabla 22. Cobertura de necesidades de la formación académica en función del tamaño de la entidad

3.6.7. REFLEXIÓN SOBRE LA FORMACIÓN ACADÉMICA EN EL SECTOR DEPORTIVO: ¿CAMBIARÍA SU ELECCIÓN SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD?

En cuanto a la pregunta sobre si cambiarían su formación académica si pudieran elegir nuevamente, los resultados indican que una gran mayoría de los encuestados en la comparativa con otras entidades locales (como mancomunidades, etc.) considera que no cambiarían su formación académica, con un 94,7% de respuestas en ese sentido, frente a solo un 5,3% que afirmaron que sí lo harían. En contraste, el 98,5% de los encuestados de otras categorías también se mostró conforme con su formación, mientras que el 1,5% manifestó que cambiaría su formación. El análisis de Chi-cuadrado revela un valor de 4,957 ($p = 0,026$), lo que indica una diferencia estadísticamente significativa entre las respuestas. En ciertos contextos, algunos encuestados creen que su formación no cubre adecuadamente sus necesidades, pero esta tendencia no es mayoritaria (Tabla 23).

		22. Si pudiera elegir nuevamente, ¿cambiaría su formación académica?		Total
		Sí	No	
1. Otras entidades locales: mancomunidades, etc.	No	126	271	397
	Sí	7	4	11
Total		133	275	408

Tabla 23. Elección sobre la formación académica en otras entidades locales: mancomunidades, etc.

En relación con la pregunta sobre si los empleadores cambiarían su formación académica si pudieran elegir nuevamente, los resultados muestran que un 99,2% de los encuestados afirmaron que no cambiarían su formación académica, frente a solo un 0,8% que sí lo harían. Sin embargo, un porcentaje algo mayor del 6,2% de los encuestados de otras categorías respondió que sí cambiarían su formación, aunque la mayoría se mostró conforme. El análisis de Chi-cuadrado revela un valor de 6,268 ($p = 0,012$), lo que indica que hay una diferencia estadísticamente significativa entre las respuestas de los grupos analizados, específicamente entre aquellos que están satisfechos con su formación y los que no lo están.

La insatisfacción con la formación académica podría estar presente en ciertos grupos, pero la mayoría no considera que sea necesario un cambio en las federaciones deportivas (Tabla 24).

		22. Si pudiera elegir nuevamente, ¿cambiaría su formación académica?		Total
		Sí	No	
1. Federación deportiva	No	132	258	390
	Sí	1	17	18
Total		133	275	408

Tabla 24. Elección sobre la formación académica en federaciones deportivas

En relación con la pregunta sobre si cambiarían su formación académica si pudieran elegir nuevamente, los resultados en la comparativa con las empresas privadas no deportivas del ámbito no sanitario muestran que 98,5% de los encuestados no cambiarían su formación, mientras que solo 1,5% expresaron que sí lo harían. El análisis de Chi-cuadrado arroja un valor de 4,156 ($p = 0,041$), lo que indica que existe una diferencia estadísticamente significativa en las respuestas de los encuestados, sugiriendo que la opinión sobre la necesidad de cambiar la formación académica varía de manera significativa dentro del grupo estudiado. En general, la mayoría de los encuestados en estas empresas privadas del ámbito no sanitario no consideran que deban cambiar su formación académica (Tabla 25).

		22. Si pudiera elegir nuevamente, ¿cambiaría su formación académica?		Total
		Sí	No	
1. Empresa privada no deportiva del ámbito no sanitario	No	131	275	406
	Sí	2	0	2
Total		133	275	408

Tabla 25. Elección sobre la formación académica en empresas privadas no deportivas del ámbito no sanitario

En cuanto a la pregunta de si cambiarían su formación académica si pudieran elegir nuevamente, los resultados muestran una distribución bastante equilibrada según el tamaño de la entidad. El 66,9% de los encuestados de empresas pequeñas (menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación) sí cambiarían su formación, al igual que el 64,7% de las empresas pequeñas en general. Las empresas medianas y grandes presentan resultados similares, con 17,3% y 15,8% de personas que consideran cambiar su formación académica, respectivamente. Nuestros resultados revelan que el tamaño de la entidad no tiene un impacto relevante en la decisión sobre cambiar la formación académica (Tabla 26).

		22. Si pudiera elegir nuevamente, ¿cambiaría su formación académica?		Total
		Sí	No	
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	89	178	267
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	23	50	73
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	21	47	68
Total		133	275	408

Tabla 26. Elección sobre la formación académica en función del tamaño de la entidad

3.6.8. ORIENTACIÓN PROFESIONAL EN EL SECTOR DEPORTIVO: ¿RECIBEN SUFICIENTE INFORMACIÓN LOS ESTUDIANTES Y PROFESIONALES SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN?

Los resultados del análisis muestran una percepción mayoritaria de insatisfacción respecto a la orientación sobre oportunidades laborales en el ámbito deportivo desde la perspectiva de los ayuntamientos. El 58% de los encuestados considera que no reciben suficiente orientación, frente a un 42% que sí lo percibe de manera adecuada. Este hallazgo se ve respaldado por los resultados estadísticos, que indican una relación significativa entre las respuestas obtenidas y los factores involucrados. El valor del Chi-cuadrado (4,783) con una significación de 0,029 sugiere que las diferencias observadas en las respuestas no son producto del azar. La orientación laboral en el deporte podría ser insuficiente para la mayoría de los estudiantes y profesionales. Las medidas de asociación, como el coeficiente de contingencia (0,108), indican que la relación entre las variables es débil, pero estadísticamente significativa, por lo que probablemente exista un factor subyacente que influye en la percepción de la orientación laboral (Tabla 27).

23. ¿Cree que los estudiantes y profesionales del deporte reciben suficiente y adecuada orientación sobre las oportunidades laborales disponibles?

		Sí	No	Total
1. Ayuntamiento	No	47	177	224
	Sí	56	128	184
Total		103	305	408

Tabla 27. Orientación adecuada sobre oportunidades laborales en ayuntamientos

En los resultados obtenidos con relación a la orientación sobre las oportunidades laborales en el sector deportivo, específicamente en la comparativa con empresas privadas dedicadas al fitness, se observa una clara mayoría que considera insuficiente la orientación disponible. El 80,7% de los encuestados respondió que no reciben una orientación adecuada, mientras que solo un 19,3% afirmó que sí la reciben. Estos porcentajes sugieren una percepción generalizada de que la orientación laboral en este campo no satisface las necesidades de los profesionales y estudiantes del deporte.

El análisis estadístico realizado, que incluye la prueba de Chi-cuadrado de Pearson (10,507; $p = 0,001$), indica que las diferencias observadas entre las respuestas de los encuestados no son aleatorias, sino que están asociadas de manera significativa con las variables en cuestión. Las medidas de asociación, como el Phi (0,160), V de Cramer (0,160) y coeficiente de contingencia (0,158), aunque moderadas, también reflejan una relación estadísticamente significativa entre la percepción de la orientación laboral y la falta de información disponible sobre las oportunidades en el sector privado del fitness (Tabla 28).

		23. ¿Cree que los estudiantes y profesionales del deporte reciben suficiente y adecuada orientación sobre las oportunidades laborales disponibles?		Total
		Sí	No	
1. Empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness	No	97	246	343
	Sí	6	59	65
Total		103	305	408

Tabla 28. Orientación adecuada sobre oportunidades laborales en empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al fitness

Los resultados de la encuesta sobre la percepción de los empleadores acerca de la orientación laboral disponible, según el tamaño de la entidad en la que trabajan, muestran una distribución variada, pero no indican una relación estadísticamente significativa con la suficiencia de la orientación laboral. La mayoría de los encuestados trabaja en entidades de tamaño pequeño, con un 69,9% de respuestas afirmativas en cuanto a que son empresas con menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación. En cuanto a las entidades medianas (menos de 250 empleados y menos de 50 millones de facturación) y grandes (más de 250 empleados y más de 50 millones de facturación), las respuestas se distribuyen en menores proporciones (18,4% y 11,7%, respectivamente). En conjunto, estos resultados sugieren que, aunque las características del tamaño de la entidad pueden influir en muchos aspectos del entorno laboral, no parecen ser un factor determinante en la percepción sobre la suficiencia de la orientación laboral en el ámbito deportivo (Tabla 29).

		23. ¿Cree que los estudiantes y profesionales del deporte reciben suficiente y adecuada orientación sobre las oportunidades laborales disponibles?		Total
		Sí	No	
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	72	195	267
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	19	54	73
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	12	56	68
Total		103	305	408

Tabla 29. Orientación adecuada sobre oportunidades laborales en función del tamaño de la entidad

3.6.9. ALINEACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA CON LAS DEMANDAS DEL SECTOR DEPORTIVO EN DIVERSOS TIPOS Y TAMAÑOS DE ENTIDADES

En cuanto a la alineación de la oferta formativa de los centros educativos con las demandas del sector deportivo, se observa una división notable en las respuestas en la comparativa entre los ayuntamientos y otros tipos de entidad. El 54,9% de los encuestados considera que la oferta formativa actual no está alineada con las necesidades del sector, mientras que el 45,1% cree que sí existe esa alineación. Este resultado pone de manifiesto una percepción generalizada de que los programas educativos, ya sean universitarios, de Formación Profesional u otros, no están completamente adaptados a las exigencias cambiantes del ámbito deportivo. El análisis estadístico revela una relación significativa entre la percepción sobre la oferta formativa y la alineación con el sector deportivo. El valor de Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 7,408$) con una significación asintótica de 0,006 indica que las diferencias observadas entre las respuestas no son casuales (Tabla 30).

24. ¿Cree que la oferta formativa actual de los centros educativos (universitarios, FP, etc.) está alineada con las demandas del sector deportivo?

		Sí	No	Total
1. Ayuntamiento	No	82	142	224
	Sí	92	92	184
Total		174	234	408

Tabla 30. Oferta formativa actual de los centros educativos y alineación con las demandas del sector deportivo en ayuntamientos

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados de empresas privadas dedicadas al fitness (92,5%) considera que la oferta formativa de los centros educativos no está alineada con las demandas del sector, mientras que solo el 7.5% opina lo contrario. El análisis estadístico confirma que esta diferencia es estadísticamente significativa ($\chi^2 = 16.213$; $p < 0,0001$), lo que indica una clara percepción de desajuste entre la formación educativa y las necesidades del mercado laboral. Las medidas de asociación (Phi = 0,199, V de Cramer = 0,199) también muestran una relación moderada pero significativa (Tabla 31).

		24. ¿Cree que la oferta formativa actual de los centros educativos (universitarios, FP, etc.) está alineada con las demandas del sector deportivo?		Total
		Sí	No	
1. Empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness	No	161	182	343
	Sí	13	52	65
Total		174	234	408

Tabla 31. Oferta formativa actual de los centros educativos y alineación con las demandas del sector deportivo en empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al fitness

Los resultados muestran una diferencia en la percepción de los empleadores sobre la alineación de la oferta formativa con las demandas del sector deportivo según el tamaño de la entidad. En las entidades pequeñas (menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación), el 69% considera que la oferta educativa sí está alineada con el sector, mientras que solo el 62,8% de las entidades medianas y grandes (más de 250 empleados y más de 50 millones de facturación) dice que no. El análisis estadístico, con un Chi-cuadrado de Pearson de 9.178 ($p = 0,010$), mostró diferencias estadísticamente significativas (Tabla 32).

		24. ¿Cree que la oferta formativa actual de los centros educativos (universitarios, FP, etc.) está alineada con las demandas del sector deportivo?		Total
		Sí	No	
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	120	147	267
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	36	37	73
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	18	50	68
Total		174	234	408

Tabla 32. Oferta formativa actual de los centros educativos y alineación con las demandas del sector deportivo en función del tamaño de la entidad

3.6.10. PROYECCIÓN DE LA FUERZA LABORAL EN EL SECTOR DEPORTIVO: ¿AUMENTARÁ, DISMINUIRÁ O SE MANTENDRÁ IGUAL SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS?

Los resultados muestran que las expectativas sobre la evolución del número de profesionales en las entidades varían según la percepción sobre la oferta formativa. En las entidades que consideran que la oferta educativa no está alineada con las demandas del sector, el 57% espera que el número de profesionales aumente en los próximos tres años, mientras que solo el 43% de las entidades que consideran que la oferta está alineada con el sector comparte esa misma expectativa.

Además, un 67,5% de las entidades que perciben la desalineación cree que el número de profesionales disminuirá, mientras que solo el 32,5% de las que consideran que la oferta formativa es adecuada esperan lo mismo. El análisis estadístico, con un valor de Chi-cuadrado de 6,039 ($p = 0,049$), indica que existe una relación estadísticamente significativa entre la percepción sobre la alineación de la oferta formativa y las expectativas sobre el futuro de la plantilla profesional. Las pruebas adicionales (razón de verosimilitud = 6,095; $p = 0,047$) refuerzan esta conclusión, aunque la asociación lineal ($p = 0,104$) no muestra una relación significativa. Las medidas de asociación (Phi = 0,122; V de Cramer = 0,122) sugieren una relación moderada entre estas variables (Tabla 33).

26. En relación con el número total de profesionales que trabajan en su entidad, ¿usted cree que aumentará, disminuirá o seguirá igual en los próximos 3 años?

		Aumentará	Disminuirá	Seguirá igual	Total
1. Ayuntamiento	No	134	27	63	224
	Sí	101	13	70	184
Total		235	40	133	408

Tabla 33. Proyección de la fuerza laboral en ayuntamientos

En relación con la evolución del número de profesionales en las entidades de las Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad, todos los encuestados de estas entidades considera que el número de profesionales se mantendrá igual en los próximos tres años. Sin embargo, un pequeño porcentaje (2,5%) espera que disminuya (Tabla 33). El análisis estadístico muestra que la percepción de cambio en el número de profesionales está relacionada de manera significativa con el tipo de entidad. El Chi-cuadrado de Pearson (9,223; $p = 0,010$) indica una relación estadísticamente significativa, aunque la razón de verosimilitud ($p = 0,097$) sugiere que, al desglosar los resultados, la asociación es menos clara en otros aspectos (Tabla 34).

26. En relación con el número total de profesionales que trabajan en su entidad, ¿usted cree que aumentará, disminuirá o seguirá igual en los próximos 3 años?

		Aumentará	Disminuirá	Seguirá igual	Total
1. Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad	No	235	39	133	407
	Sí	0	1	0	1
Total		235	40	133	408

Tabla 34. Proyección de la fuerza laboral en ayuntamientos

Los resultados muestran que, en la comparativa con el tipo escuela o instituto privado, la mayoría de los empleadores encuestados (98,7%) considera que el número de profesionales se mantendrá igual en los próximos tres años, mientras que solo un pequeño porcentaje (1,3%) espera que aumente. Sin embargo, un 10% de los encuestados en estas entidades también prevé una disminución en la plantilla, aunque este grupo es considerablemente menor. El análisis estadístico confirma que hay una relación significativa entre las escuelas o institutos privados y el resto de las entidades y las expectativas sobre el número de profesionales. El valor del Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 9,988$; $p = 0,007$) indica que esta diferencia es estadísticamente significativa. La razón de verosimilitud también es significativa ($p = 0,028$). Las medidas de asociación (Phi = 0,156, V de Cramer = 0,156, coeficiente de contingencia = 0,155) reflejan una relación moderada entre las variables (Tabla 35).

26. En relación con el número total de profesionales que trabajan en su entidad, ¿usted cree que aumentará, disminuirá o seguirá igual en los próximos 3 años?

		Aumentará	Disminuirá	Seguirá igual	Total
1. Escuela o instituto privado	No	232	36	129	397
	Sí	3	4	4	11
Total		235	40	133	408

Tabla 35. Proyección de la fuerza laboral en escuelas o institutos privados

Los resultados muestran que, en la comparativa con la pertenencia a empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al fitness, la mayoría de los encuestados (91,7%) considera que el número de profesionales se mantendrá igual en los próximos tres años, mientras que solo un pequeño porcentaje (8,3%) espera que aumente. Un 90% de estos también prevé una disminución en la plantilla, aunque este grupo es más reducido. El análisis estadístico refuerza la relación significativa entre el tipo de entidad y las expectativas sobre el futuro del empleo. El valor del Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 11,892$; $p = 0,003$) indica que esta diferencia es estadísticamente significativa. Las pruebas adicionales, como la razón de verosimilitud ($p = 0,002$) y la asociación lineal ($p = 0,001$), también sugieren una relación clara. Las medidas de asociación ($\Phi = 0,171$, V de Cramer = 0,171, coeficiente de contingencia = 0,168) reflejan una relación moderada pero significativa entre las variables (Tabla 36).

26. En relación con el número total de profesionales que trabajan en su entidad, ¿usted cree que aumentará, disminuirá o seguirá igual en los próximos 3 años?

		Aumentará	Disminuirá	Seguirá igual	Total
1. Empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness	No	185	36	122	343
	Sí	50	4	11	65
Total		235	40	133	408

Tabla 36. Proyección de la fuerza laboral en empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness

Los resultados muestran una diferencia significativa en las expectativas sobre la evolución del número de profesionales en función del tamaño de la entidad. En las entidades pequeñas (menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación), la mayoría de los encuestados (76,7%) espera que el número de profesionales se mantenga igual, mientras que un 62,1% de ellos cree que aumentará. En contraste, las entidades medianas y grandes tienen una visión más dividida: un 30% de las grandes y un 22,5% de las medianas creen que el número de profesionales disminuirá, mientras que un porcentaje menor (12,8% y 10,5%, respectivamente) considera que el número de empleados se mantendrá igual. El análisis estadístico muestra que la relación entre el tamaño de la entidad y las expectativas sobre la plantilla es estadísticamente significativa.

El valor del Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 15,414$; $p = 0,004$) y la razón de verosimilitud (15,280; $p = 0,004$) confirman esta relación, y la prueba de asociación lineal (5,689; $p = 0,017$) también mostraron una tendencia significativa. Las medidas de asociación (Phi = 0,194; V de Cramer = 0,137; coeficiente de contingencia = 0,191) indicaron una relación moderada entre el tamaño de la entidad y las expectativas laborales (Tabla 37).

		26. En relación con el número total de profesionales que trabajan en su entidad, ¿usted cree que aumentará, disminuirá o seguirá igual en los próximos 3 años?			
		Aumentará	Disminuirá	Seguirá igual	Total
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	146	19	102	267
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	47	9	17	73
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	42	12	14	68
Total		235	40	133	408

Tabla 37. Proyección de la fuerza laboral en escuelas o institutos privados

3.6.11. TIEMPO PROMEDIO DE PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS EN LA ENTIDAD DEPORTIVA SEGÚN SU TIPO, TAMAÑO Y MODELO ORGANIZACIONAL

Los resultados muestran que, en la comparativa con las escuelas públicas, la mayoría de los empleados permanecen en la organización durante periodos largos. En la categoría de "3-5 años", se encuentra la mayor proporción (100%) de los empleados, y en las otras categorías (menos de 1 año y 1-2 años), la gran mayoría de los empleados no se ajustan a estos rangos (95,5% y 98,6%, respectivamente). No se observa ningún caso de empleados que permanezcan más de 5 años en la organización.

El análisis estadístico revela una diferencia significativa en la distribución del tiempo promedio de permanencia de los empleados en función del tipo de entidad. El valor del Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 10,196$; $p = 0,017$) muestra que esta diferencia es estadísticamente significativa, mientras que la razón de verosimilitud (0,085) y la asociación lineal ($p = 0,008$) confirman que existe una relación entre las categorías. Las medidas de asociación (Phi = 0,158, V de Cramer = 0,158, coeficiente de contingencia = 0,156) también reflejan una relación moderada entre las variables (Tabla 38).

30. ¿Cuál es el tiempo promedio que los empleados permanecen en su organización?

		Menos de 1 año	1-2 años	3-5 años	Más de 5 años	Total
1. Escuela pública	No	21	70	110	205	406
	Sí	1	1	0	0	2
Total		22	71	110	205	408

Tabla 38. Tiempo promedio de permanencia del empleado en escuelas públicas

Los resultados indican una diferencia significativa en el tiempo promedio de permanencia de los empleados en las organizaciones según el tipo de entidad, específicamente en la comparativa con los ayuntamientos. En las entidades que no son ayuntamientos, la mayoría de los empleados permanece entre 3 y 5 años (65,5%) o entre 1 y 2 años (67,6%).

Sin embargo, en los ayuntamientos, el tiempo promedio de permanencia se distribuye de manera diferente, con una mayor proporción de empleados permaneciendo menos de 1 año (68,2%) o entre 1 y 2 años (32,4%). El análisis de Chi-cuadrado muestra una diferencia estadísticamente significativa entre las entidades, con un valor de Pearson de 19,073 ($p < 0,0001$), lo que sugiere que el tipo de entidad influye en la duración del empleo. Las medidas de asociación (Phi = 0,216; V de Cramer = 0,216; coeficiente de contingencia = 0,211) indican una relación moderada entre el tipo de organización y el tiempo promedio de permanencia de los empleados (Tabla 39).

30. ¿Cuál es el tiempo promedio que los empleados permanecen en su organización?

		Menos de 1 año	1-2 años	3-5 años	Más de 5 años	Total
1. Ayuntamiento	No	7	48	72	97	224
	Sí	15	23	38	108	184
Total		22	71	110	205	408

Tabla 39. Tiempo promedio de permanencia del empleado en ayuntamientos

Los resultados muestran que, en las entidades deportivas sin ánimo de lucro, específicamente en los clubes, asociaciones o agrupaciones deportivas dedicadas al ocio y recreación, se observa una diferencia significativa en el tiempo promedio de permanencia de los empleados, según los resultados de la prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 9,721$; $p = 0,021$). En la mayoría de los casos, los empleados permanecen en estas organizaciones por períodos largos, con una gran proporción (más de 5 años) y 97,3% en el caso de las entidades que no se dedican a competiciones federadas. Nuestros resultados, en definitiva, ponen de manifiesto que no hay una relación importante entre el tipo de entidad y la duración del empleo (Tabla 40).

30. ¿Cuál es el tiempo promedio que los empleados permanecen en su organización?

		Menos de 1 año	1-2 años	3-5 años	Más de 5 años	Total
1. Club, asociación o agrupación deportiva (entidades deportivas sin ánimo de lucro) con dedicación en competiciones federadas	No	22	64	87	180	353
	Sí	0	7	23	25	55
Total		22	71	110	205	408

Tabla 40. Tiempo promedio de permanencia del empleado en clubes, asociaciones o agrupaciones deportivas con dedicación en competiciones federadas

Los resultados muestran una diferencia significativa en el tiempo promedio de permanencia de los empleados según si la organización es una empresa privada deportiva dedicada al fitness. En las entidades de este tipo, la mayoría de los empleados que no permanecen menos de 1 año o de 1-2 años, con una proporción considerablemente mayor (90,9% y 69%, respectivamente) en comparación con las organizaciones no dedicadas al fitness, donde una mayor parte permanece entre 3-5 años (82,7%). El valor de Chi-cuadrado de Pearson es 17,069 con un valor $p = 0,001$, indicando, por lo tanto, que la diferencia observada entre las empresas dedicadas al fitness y otras entidades es estadísticamente significativa. Además, las medidas de asociación ($\Phi = 0,205$; V de Cramer = 0,205; coeficiente de contingencia = 0,200) también sugieren una relación moderada entre el tipo de organización y la duración del empleo (Tabla 41).

30. ¿Cuál es el tiempo promedio que los empleados permanecen en su organización?

		Menos de 1 año	1-2 años	3-5 años	Más de 5 años	Total
1. Empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness	No	20	49	91	183	343
	Sí	2	22	19	22	65
Total		22	71	110	205	408

Tabla 41. Tiempo promedio de permanencia del empleado en empresas deportivas privadas dedicadas principalmente al fitness

En relación con el tiempo promedio que los empleados permanecen en sus organizaciones, los resultados muestran una notable diferencia según el tipo de entidad. En la comparativa para las empresas privadas deportivas dedicadas principalmente a la recreación, la mayoría de los empleados permanecen en la organización entre 1 y 5 años, con un 95,5% en el rango de menos de 1 año, un 95,8% en el de 1-2 años y un 91,8% en el de 3-5 años. Sin embargo, solo un pequeño porcentaje (1,5%) supera los 5 años en la organización. Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 8,627$; $p = 0,035$) indican que existe una relación significativa entre el tipo de organización y el tiempo de permanencia, sugiriendo que las empresas dedicadas a la recreación tienen un mayor porcentaje de rotación, especialmente en las categorías de 1-2 y 3-5 años (Tabla 42).

		30. ¿Cuál es el tiempo promedio que los empleados permanecen en su organización?				
		Menos de 1 año	1-2 años	3-5 años	Más de 5 años	Total
1. Empresa privada deportiva dedicada principalmente a la recreación	No	21	68	101	202	392
	Sí	1	3	9	3	16
Total		22	71	110	205	408

Tabla 42. Tiempo promedio de permanencia del empleado en empresas deportivas privadas dedicadas principalmente a la recreación

En cuanto al tiempo promedio que los empleados permanecen en su organización, los resultados muestran una clara tendencia hacia la rotación laboral en la comparativa con las empresas privadas no deportivas del ámbito no sanitario. La mayoría de los empleados permanecen en la organización durante períodos cortos: un 95,5% de ellos permanece menos de un año, un 100% permanece entre 1 y 2 años, y un 99,1% permanece entre 3 y 5 años. Solo un pequeño porcentaje de empleados supera los 5 años en la organización, con un 0,9% en el rango de 3-5 años. Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 9,172$; $p = 0,027$) sugieren que existe una relación significativa entre el tipo de empresa y el tiempo de permanencia de los empleados. Esto sugiere una posible tendencia hacia una mayor rotación en las empresas no deportivas del ámbito no sanitario (Tabla 43).

		30. ¿Cuál es el tiempo promedio que los empleados permanecen en su organización?					
		Menos de 1 año	1-2 años	3-5 años	Más de 5 años	Total	
1. Empresa privada no deportiva del ámbito no sanitario	No	21	71	109	205	406	
	Sí	1	0	1	0	2	
Total		22	71	110	205	408	

Tabla 43. Tiempo promedio de permanencia del empleado en empresas deportivas privadas del ámbito no sanitario

En lo referente al tiempo promedio que los empleados permanecen en su organización, los datos muestran una clara diferencia en función del tamaño de la entidad. En las empresas pequeñas, la mayoría de los empleados permanecen menos de un año (72,7%), seguidos por aquellos con períodos de entre 1 y 2 años (76,1%) y entre 3 y 5 años (71,8%). Solo el 57,6% se queda más de 5 años. En las empresas medianas, el patrón es similar, aunque en menor proporción, con un 13,6% de los empleados permaneciendo menos de un año, un 11,3% entre 1 y 2 años, y un 22,4% superando los 5 años. Por último, en las grandes empresas, la retención también es más alta, con el 20% de los empleados permaneciendo más de 5 años, y un 13,6% en los rangos de 3 a 5 años. El análisis estadístico mediante la prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 11,824$; $p = 0,066$) no encontró una diferencia estadísticamente significativa entre el tamaño de la empresa y la duración de la permanencia de los empleados (Tabla 44).

		30. ¿Cuál es el tiempo promedio que los empleados permanecen en su organización?					
		Menos de 1 año	1-2 años	3-5 años	Más de 5 años	Total	
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	16	54	79	118	267	
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	3	8	16	46	73	
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	3	9	15	41	68	
Total		22	71	110	205	408	

Tabla 44. Tiempo promedio de permanencia del empleado en función del tamaño de la entidad

3.6.12. COMPETITIVIDAD SALARIAL EN EL SECTOR DEPORTIVO SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD: COMPARACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES DEL MISMO SECTOR

En relación con la competitividad salarial en la comparativa con las Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad, los datos muestran que, en su mayoría, los salarios no se consideran competitivos. La prueba de Chi-cuadrado mostró diferencias estadísticamente significativa entre la percepción de los salarios y las características de las organizaciones en este sector ($\chi^2 = 20,524$; $p < 0,0001$) revela una relación estadísticamente significativa entre la percepción de los salarios y las características de las organizaciones en este sector. Los resultados indican que las percepciones de competitividad salarial no son un tema ampliamente discutido o evidente dentro de este grupo, lo que podría deberse a la naturaleza de las Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad, que no son organizaciones típicamente asociadas con el sector privado o deportivo. Además, la medida de asociación lineal ($p = 0,016$) muestra una tendencia significativa en la relación entre las percepciones salariales y el tipo de organización, sugiriendo que, dentro de este grupo, las diferencias en la percepción de la competitividad salarial son notorias (Tabla 45).

		32. ¿Considera que los salarios ofrecidos en su organización son competitivos en relación con otras organizaciones del sector deportivo?					
		Muy competitivos	Algo competitivos	Poco competitivos	No competitivos	No lo sé	Total
1. Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad	No	79	155	111	44	18	407
	Sí	0	0	0	0	1	1
Total		79	155	111	44	19	408

Tabla 45. Competitividad de salarios en las Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad

La mayoría de los encuestados considera que los salarios ofrecidos no son competitivos en comparación con otras organizaciones del sector deportivo. Un 84,2% de los participantes no sabe si los salarios son competitivos, y los que tienen una opinión, en su mayoría, opinan que los salarios son poco competitivos o no competitivos en absoluto en la comparativa con las federaciones deportivas. Este resultado es respaldado por la prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 13,372$; $p = 0,010$), que muestra una relación estadísticamente significativa entre la percepción de la competitividad salarial y las características específicas de estas organizaciones. La medida de asociación lineal ($p = 0,001$) también sugiere que las percepciones salariales están significativamente asociadas con las diferencias en las características de las federaciones, lo que indica que algunas organizaciones dentro del sector deportivo perciben una mayor competitividad salarial que otras (Tabla 46).

32. ¿Considera que los salarios ofrecidos en su organización son competitivos en relación con otras organizaciones del sector deportivo?

		Muy competitivos	Algo competitivos	Poco competitivos	No competitivos	No lo sé	Total
1. Federación deportiva	No	79	151	103	41	16	390
	Sí	0	4	8	3	3	18
Total		79	155	111	44	19	408

Tabla 46. Competitividad de salarios en federaciones deportivas

En la comparativa con las empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al turismo, la mayoría de los encuestados considera que los salarios ofrecidos no son competitivos en comparación con otras organizaciones del sector deportivo. Un 84,2% de los participantes no sabe si los salarios son competitivos, mientras que los que tienen una opinión, en su mayoría, consideran que los salarios son poco competitivos (98,2%) o no competitivos (100%). Solo una pequeña fracción de los encuestados (15,8%) cree que los salarios podrían ser competitivos, aunque en su mayoría se distribuye entre las categorías de "algo competitivos" y "poco competitivos".

Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 29,534$; $p < 0,0001$) indican una relación estadísticamente significativa entre la percepción de la competitividad salarial y las características de las empresas dentro del sector deportivo. La medida de asociación lineal ($p = 0,001$) refuerza la idea de que existe una fuerte asociación entre la competitividad salarial percibida y el tipo de empresa, sugiriendo que las organizaciones dedicadas al turismo deportivo no se consideran competitivas en términos salariales dentro de su sector (Tabla 47).

		32. ¿Considera que los salarios ofrecidos en su organización son competitivos en relación con otras organizaciones del sector deportivo?					
		Muy competitivos	Algo competitivos	Poco competitivos	No competitivos	No lo sé	Total
1. Empresa privada deportiva dedicada principalmente al turismo	No	79	154	109	44	16	402
	Sí	0	1	2	0	3	6
Total		79	155	111	44	19	408

Tabla 47. Competitividad de salarios en empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al turismo

En las empresas privadas no deportivas del ámbito sanitario, la percepción sobre la competitividad salarial es mayoritariamente negativa. Un 95,5% de los encuestados considera que los salarios no son competitivos, con un pequeño porcentaje (4,5%) que considera que los salarios son "algo competitivos". La distribución de respuestas muestra una tendencia generalizada a la baja en cuanto a la competitividad salarial en comparación con otras organizaciones del sector deportivo, con pocos participantes que consideran los salarios como competitivos. El análisis de la prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 10,317$; $p = 0,035$) indica que existe una relación significativa entre las percepciones salariales y las características de la organización (Tabla 48).

		32. ¿Considera que los salarios ofrecidos en su organización son competitivos en relación con otras organizaciones del sector deportivo?					
		Muy competitivos	Algo competitivos	Poco competitivos	No competitivos	No lo sé	Total
1. Empresa privada no deportiva del ámbito sanitario	No	79	154	111	42	19	405
	Sí	0	1	0	2	0	3
Total		79	155	111	44	19	408

Tabla 48. Competitividad de salarios en empresas privadas no deportivas del ámbito sanitario

En cuanto a la competitividad salarial en relación con el tamaño de la entidad, los resultados muestran una distribución bastante similar en las tres categorías de tamaño (pequeña, mediana y grande), sin que se aprecien diferencias significativas. La mayoría de los encuestados de todas las categorías consideran que los salarios ofrecidos son "poco competitivos" o "no competitivos", con porcentajes que varían entre el 63,6% y el 68,5% en las empresas de menor tamaño y un poco menos en las de mayor tamaño. La percepción de los empleadores sobre la competitividad salarial es bastante homogénea independientemente del tamaño de la empresa (Tabla 49).

		32. ¿Considera que los salarios ofrecidos en su organización son competitivos en relación con otras organizaciones del sector deportivo?					
		Muy competitivos	Algo competitivos	Poco competitivos	No competitivos	No lo sé	Total
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	49	100	76	28	14	267
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	13	29	19	9	3	73
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	17	26	16	7	2	68
Total		79	155	111	44	19	408

Tabla 49. Competitividad de salarios en función del tamaño de la entidad

3.6.13. EXPECTATIVAS LABORALES EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS: ¿QUÉ CAMBIOS ESPERAN LOS EMPLEADOS SEGÚN EL TIPO Y TAMAÑO DE LA ENTIDAD DEPORTIVA?

En relación con las expectativas sobre las condiciones laborales en los próximos cinco años en el contraste en la tabla de contingencia de las empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al fitness, los resultados reflejan una división clara en las perspectivas de mejora y estabilidad. Una gran mayoría de los encuestados (84,8%) considera que las condiciones laborales se mantendrán iguales o mejorarán levemente, mientras que solo un pequeño porcentaje (20%) espera una mejora considerable. Un 80% de los encuestados en esta categoría no anticipa un empeoramiento en sus condiciones laborales. El análisis de la prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 13,702$; $p = 0,008$) muestra una relación estadísticamente significativa entre el tipo de expectativa y la pertenencia a la empresa privada deportiva dedicada al fitness. Esto sugiere que los trabajadores de este sector son significativamente más propensos a anticipar una mejora leve o a mantener sus condiciones laborales estables en comparación con aquellos de otros sectores.

Las expectativas respecto a las condiciones laborales están influenciadas por factores sectoriales, como la naturaleza del empleo en el sector fitness (Tabla 50).

		34. ¿Qué expectativas tiene respecto a las condiciones laborales (salario, beneficios, etc.) en su organización en los próximos 5 años?					
		Mejorarán considerablemente	Mejorarán levemente	Se mantendrán iguales	Empeorarán	No lo sé	Total
1. Empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness	No	30	179	102	12	20	343
	Sí	15	32	11	3	4	65
Total		45	211	113	15	24	408

Tabla 50. Expectativas con relación a las condiciones laborales en empresas privadas deportivas dedicadas principalmente al fitness

Los resultados de la encuesta sobre las expectativas respecto a las condiciones laborales (salario, beneficios, etc.) en los próximos cinco años muestran que las percepciones varían según el tamaño de la entidad en la que los empleados se desempeñan. En general, la mayoría de los empleados de todas las categorías de tamaño de empresa anticipan que sus condiciones laborales se mantendrán iguales o mejorarán levemente en los próximos años. Sin embargo, el porcentaje de empleados que espera una mejora considerable es más alto en las pequeñas entidades (64,4%), mientras que este porcentaje disminuye en las empresas medianas (11,1%) y grandes (24,4%). Independientemente del tamaño de la organización, los empleados tienden a tener expectativas similares en cuanto a la estabilidad o mejora leve de sus condiciones laborales (Tabla 51).

		34. ¿Qué expectativas tiene respecto a las condiciones laborales (salario, beneficios, etc.) en su organización en los próximos 5 años?					
		Mejorarán considerablemente	Mejorarán levemente	Se mantendrán iguales	Empeorarán	No lo sé	Total
9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad?	Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación	29	131	80	10	17	267
	Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación	5	45	18	2	3	73
	Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación	11	35	15	3	4	68
Total		45	211	113	15	24	408

Tabla 51. Expectativas con relación a las condiciones laborales en función del tamaño de la entidad



4 CONCLUSIONES

Nuestro estudio tenía como objetivos analizar la percepción de quienes generan o supervisan empleos en el sector deportivo en España, identificar los perfiles profesionales más demandados y las competencias clave, tanto actuales como futuras, así como evaluar si la oferta formativa actual se alinea con las demandas del mercado laboral en esta industria. Pues bien, a partir de los resultados obtenidos, se derivan las siguientes conclusiones:

CONCLUSIÓN 1. EN RELACIÓN CON LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADORES DEPORTIVOS ACERCA DEL MERCADO LABORAL DEPORTIVO:

1.1. Los empleadores del sector deportivo valoran las habilidades técnicas y los conocimientos en áreas básicas, pero identifican carencias significativas en competencias clave, como el dominio de idiomas extranjeros y conocimientos legales. Estas deficiencias limitan la capacidad de los profesionales para desempeñarse en contextos internacionales o de gestión regulatoria.

1.2. La formación actual genera dudas sobre su adecuación a las demandas reales del mercado, destacando la necesidad de reforzar estas áreas formativas.

CONCLUSIÓN 2. CON RESPECTO A LAS DIFERENCIAS ENTRE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO:

2.1. En el sector público, predomina la promoción interna, utilizada en un 66% de los puestos de responsabilidad, priorizando la antigüedad y experiencia de los empleados actuales.

2.2. El sector privado favorece la contratación externa, especialmente a través de plataformas de empleo y referencias personales, lo que permite la incorporación de perfiles diversos y especializados.

CONCLUSIÓN 3. SOBRE LAS CARENCIAS FORMATIVAS A JUICIO DE LOS EMPLEADORES DEPORTIVOS:

3.1. La insuficiencia de prácticas durante la formación dificulta la transición al mercado laboral de los nuevos profesionales.

3.2. La falta de colaboración entre instituciones educativas y empleadores perpetúa la desconexión entre la oferta educativa y las demandas del sector.

3.3. Competencias blandas, como liderazgo, resolución de problemas y gestión del tiempo, son áreas que requieren mayor atención en los programas formativos.

CONCLUSIÓN 4. ACERA DEL PERFIL DEL TRABAJADOR IDEAL Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO PARA LOS EMPLEADORES DEPORTIVOS:

4.1. Los empleadores valoran especialmente la flexibilidad, la formación multidisciplinar y la disposición de los profesionales, junto con la capacidad de adaptación y el enfoque interdisciplinar.

4.2. La fidelización del talento es un reto, puesto que casi un tercio de los empleados abandona sus puestos en busca de mejores condiciones salariales, evidenciando la necesidad de estrategias más robustas para retener a los profesionales.

CONCLUSIÓN 5. SOBRE LOS PERFILES LABORALES MÁS DEMANDADOS:

5.1. Los roles de monitor o instructor deportivo y técnico deportivo o entrenador son los más solicitados, reflejando la alta demanda de servicios deportivos básicos.

5.2. Otros perfiles, como coordinadores deportivos y profesionales anexos al deporte, como fisioterapeutas y especialistas en marketing deportivo, destacan la diversificación del sector hacia funciones más especializadas.

CONCLUSIÓN 6. ADECUACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA:

6.1. Más de la mitad de los encuestados percibe que existe un desajuste significativo entre la oferta educativa y las necesidades del mercado.

6.2. En sectores como el fitness, la práctica totalidad de los encuestados considera que los programas formativos no están alineados con las demandas actuales.

6.3. Las principales carencias observadas han sido la insuficiencia de prácticas profesionales, falta de colaboración entre instituciones educativas y empleadores, y vacíos en competencias tecnológicas y de gestión.

CONCLUSIÓN 7. EL IMPACTO EN LA EMPLEABILIDAD:

7.1. La inadecuación formativa afecta negativamente la empleabilidad dado que los profesionales no reciben orientación suficiente sobre las oportunidades laborales.

7.2. Pese a ello, existe una perspectiva positiva sobre la generación de empleo: casi la mitad de los encuestados cree que el número de profesionales aumentará en los próximos tres años.

CONCLUSIÓN 8. RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE EN EL SECTOR DEPORTIVO:

8.1. Retos: nuestros resultados muestran la importancia de integrar habilidades digitales y tecnológicas, fomentar el emprendimiento y mejorar las condiciones laborales.

8.2. Oportunidades: el desarrollo de programas especializados en dirección y gestión deportiva, adaptación a las demandas tecnológicas y ampliación de iniciativas de sostenibilidad en el deporte.



5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

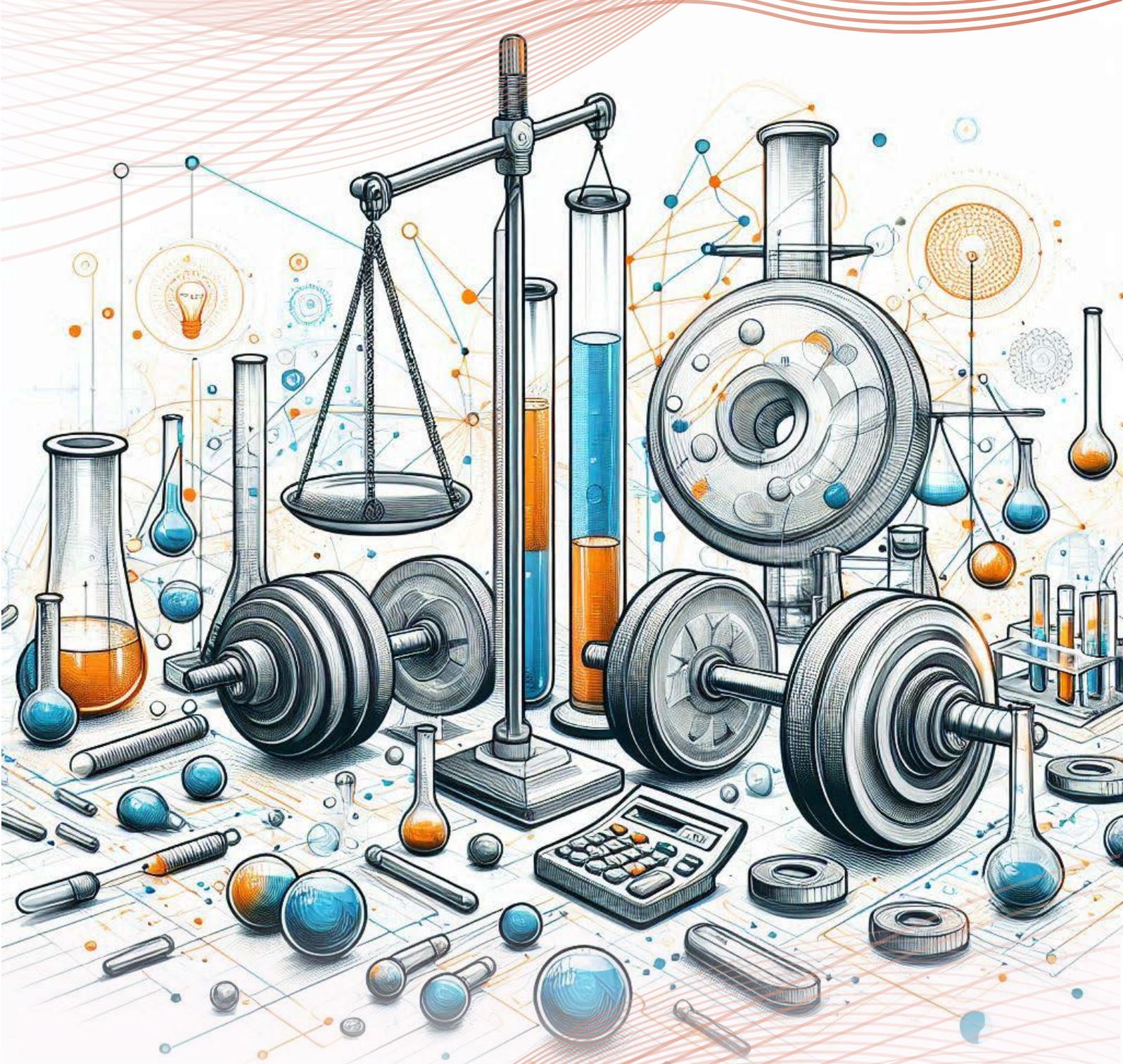
Aunque la muestra es amplia, está concentrada en ciertos tipos de entidades, pudiéndose sesgar las conclusiones hacia sectores predominantes en ella, como los ayuntamientos y las empresas privadas deportivas. Esta limitación en la diversidad de las organizaciones representadas sugiere la necesidad de segmentar todas las variables según el tipo de entidad en futuros estudios. De esta manera, se podría obtener una visión más precisa de las necesidades formativas y las competencias requeridas en cada sector, permitiendo identificar con mayor claridad las diferencias y similitudes entre los distintos tipos de organizaciones.

Otra de las limitaciones de este estudio fue el tipo de muestreo utilizado, que fue no probabilístico. Este método, aunque útil para acceder a poblaciones difíciles de alcanzar, puede introducir sesgos en la muestra, ya que los participantes reclutados suelen tener características similares a las de quienes los referencian. Como resultado, los hallazgos podrían no ser completamente representativos de la población general y reflejar más las características de los grupos iniciales que se involucraron en el estudio.

Además, la ausencia de una representación proporcional en sectores emergentes, como el de los e-sports, limita la capacidad de realizar un análisis exhaustivo de estos mercados en crecimiento. El auge de sectores como los deportes electrónicos demanda una mayor atención, por lo que sería importante incorporar representaciones de estos nuevos segmentos en futuras muestras para captar de manera más adecuada las demandas y competencias específicas que estos sectores requieren.

Por otro lado, es relevante señalar que la percepción subjetiva de los encuestados podría haber influido en la evaluación de las competencias y en la satisfacción laboral, lo que plantea la necesidad de incorporar métricas objetivas en futuros estudios. Esto permitiría obtener una visión más realista y precisa sobre la efectividad de la formación y las competencias adquiridas por los profesionales, minimizando posibles sesgos derivados de opiniones personales.

Finalmente, consideramos esencial profundizar en el conocimiento de las distintas variables para poder planificar estrategias de empleabilidad más adaptadas a las características específicas de cada comunidad autónoma. Este enfoque permitiría desarrollar planes de formación y empleo más ajustados a las necesidades regionales, fomentando una mayor cohesión entre la formación y el mercado laboral a nivel local. Asimismo, se debe perfeccionar el proceso de representación de los distintos tipos de entidad, asegurando una muestra más representativa y diversificada, e incorporar otros nuevos sectores que estén tomando relevancia en el mercado laboral, con el fin de ofrecer un análisis más inclusivo y actualizado desde un enfoque complementario cualitativo (pensamos que el método mediante entrevistas semiestructuradas o grupos focales podrían tener muy buen acomodo a las nuevas preguntas de investigación derivadas de esta investigación, y como complemento a esta).



6 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

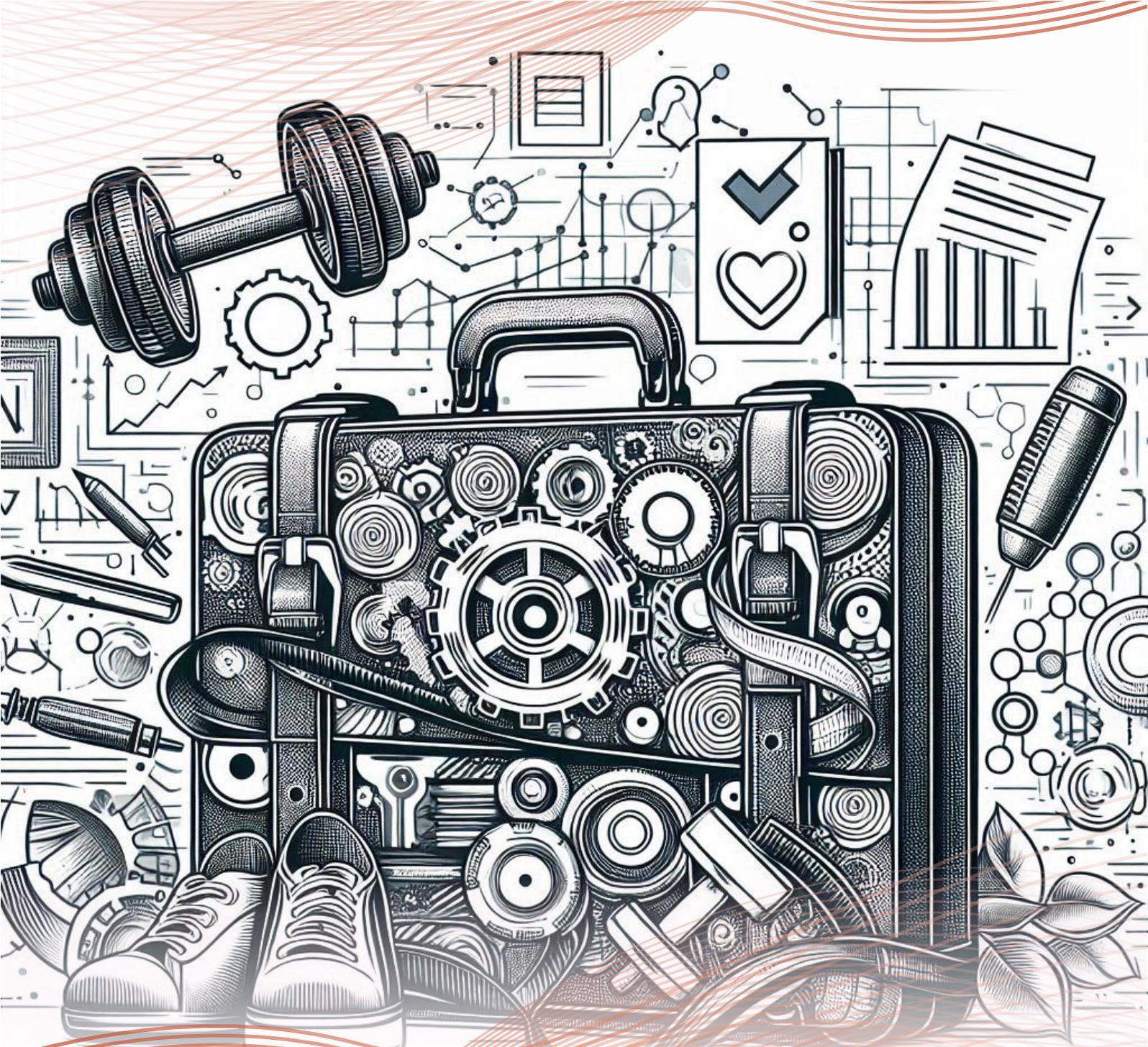
Este estudio ha puesto de manifiesto una información original y empírica valiosa en la comprensión del mercado laboral del sector deportivo en España. Los datos obtenidos permiten identificar los perfiles profesionales más demandados, las competencias clave presentes y futuras, así como evaluar el grado de alineación entre la oferta formativa actual y las necesidades del sector, sin embargo, qué duda cabe que la constatación de sus hallazgos no puede sino venir acompañada de las necesarias líneas de investigación futuras, que deberán seguir aplicándose e interpretándose dialécticamente y participativamente con la complejidad de la realidad social actual, es decir, a medida que avanza la sociedad y los procesos de transformación del mercado de trabajo. En relación con estas líneas, en primera instancia consideramos muy importante evaluar la efectividad de los programas de formación continua y reciclaje profesional en el sector deportivo, dado que la rápida evolución de las demandas y tecnologías en este campo requiere una constante actualización de las habilidades de los profesionales.

Asimismo, evaluar estos programas permitirá identificar cuáles son los enfoques más eficaces para mantener a los trabajadores del sector al día, mejorando tanto su empleabilidad como la competitividad de las organizaciones deportivas. Además, esta evaluación contribuirá a ajustar las ofertas formativas a las necesidades reales del mercado y a garantizar que los profesionales sean capaces de adaptarse a los nuevos desafíos del entorno deportivo.

Por otro lado, destacamos igualmente la importancia de analizar las necesidades específicas de sectores emergentes, como los e-sports y el turismo deportivo. Estos sectores están experimentando un crecimiento acelerado y presentan demandas formativas particulares que requieren una atención especializada.

En el caso de los e-sports, se necesitan competencias no solo en áreas tecnológicas, sino también en gestión de equipos, marketing digital, y regulaciones específicas del sector. En cuanto al turismo deportivo, las habilidades requeridas abarcan desde la gestión de eventos hasta el conocimiento de tendencias en sostenibilidad y experiencia del cliente. Analizar estas necesidades permitirá el diseño de programas formativos específicos que respondan a los requerimientos de estos sectores en expansión.

Finalmente, explorar cómo las políticas públicas pueden fomentar la integración de habilidades tecnológicas y sostenibles en el deporte es otro de los fenómenos que convendría acometer en el futuro. El deporte, como sector clave en la economía global, está cada vez más vinculado a la innovación tecnológica y a la sostenibilidad.



7

**IMPLICACIONES E INFORME
SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS
SECTORIALES EN EMPLEO Y DEPORTE**

7. IMPLICACIONES E INFORME SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS SECTORIALES EN EMPLEO Y DEPORTE

Este estudio proporciona información estratégica que permite a entidades deportivas e instituciones educativas ajustar sus enfoques a las dinámicas presentes y futuras del sector. En un contexto de transformación, donde la formación, la gestión y la empleabilidad presentan desafíos importantes, es fundamental garantizar un mercado laboral justo, dinámico y alineado con las necesidades sociales y económicas. Para ello, resulta esencial armonizar la oferta educativa con la demanda del sector, fomentar el emprendimiento y mejorar las condiciones laborales, sentando así las bases para un desarrollo sostenible y competitivo a largo plazo.

Las políticas públicas, necesarias tanto en su análisis teórico como en su aplicación práctica, resultan fundamentales para impulsar la formación en estas áreas, promoviendo la adopción de tecnologías emergentes y la transición hacia un deporte más sostenible. Este enfoque no solo optimiza la eficiencia del sector, sino que también permite obtener información hacia el aumento del empleo de calidad y sostenible en sector deportivo, a la par, esperamos, que fomenta una práctica de la empleabilidad más inclusiva y responsable.

Este apartado, que da cuenta de los objetivos de aplicación señalados para este proyecto, el de las políticas públicas sectoriales en empleo y deporte, está dividido en dos secciones: la primera, Recomendaciones para la formación y la empleabilidad sostenible en el sector deportivo; y, la segunda, Políticas públicas sectoriales en materia de empleo y deporte, las cuales enunciamos específicamente para telegrafiar las necesidades concretas advertidas a partir de los objetivos y los resultados del proyecto.

7.1. RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN Y LA EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE EN EL SECTOR DEPORTIVO

1. Incrementar las oportunidades de prácticas profesionales para que los estudiantes puedan aplicar conocimientos adquiridos en el aula y desarrollar habilidades clave en contextos reales.
2. Diseñar programas de formación continua especializados en tecnología, idiomas y legislación deportiva, permitiendo a los profesionales actualizarse y mantenerse competitivos.
3. Fomentar alianzas entre instituciones educativas y empleadores, asegurando que la formación académica esté alineada con las necesidades del mercado laboral.

7.1.1. CONTRIBUCIÓN DEL ESTUDIO AL DISEÑO DE ESTRATEGIAS FORMATIVAS

1. Identificar competencias clave como la gestión del tiempo, habilidades digitales y el emprendimiento permite orientar los programas educativos hacia áreas prioritarias, esenciales tanto para nuevos egresados como para profesionales en activo.
2. Reforzar la necesidad de programas de reciclaje profesional dirigidos a trabajadores en activo, asegurando su competitividad en un mercado en constante evolución.
3. Diseñar estrategias formativas adaptadas a las demandas actuales del mercado laboral, tanto para estudiantes como para profesionales, fomentando una fuerza laboral más flexible, innovadora y preparada para los retos futuros.

7.2. POLÍTICAS PÚBLICAS SECTORIALES EN MATERIA DE EMPLEO Y DEPORTE

Finalmente, consideramos muy conveniente impulsar políticas que favorezcan la inclusión de sectores vulnerables y grupos con necesidades específicas en el deporte. Esto incluye no solo la inclusión de personas con diversidad funcional, sino también la promoción de la igualdad de género, la diversidad cultural y la participación de grupos sociales discriminados en el acceso a estas profesiones. A través de políticas inclusivas, se puede garantizar que el deporte sea accesible para todos, contribuyendo a la cohesión social y promoviendo los valores de igualdad, respeto y solidaridad. Más concretamente, sugerimos las siguientes, en tanto se perfeccionan las informaciones recabadas en otros futuros estudios de amplio alcance y riguroso control metodológico:

1. Desde el punto de vista del fomento del emprendimiento en el sector deportivo, parece relevante que se lleve a cabo un riguroso análisis, implementación y evaluación de políticas sectoriales deportivas que incentiven tanto la innovación como el intraemprendimiento dentro de las entidades deportivas. La capacidad de generar nuevas ideas, mejorar procesos y explorar nuevos modelos de negocio parecen factores muy importantes. Fomentar la cultura emprendedora no solo impulsará la creación de nuevas iniciativas, sino que también fortalecerá la sostenibilidad y adaptabilidad de las organizaciones deportivas, contribuyendo a su crecimiento a

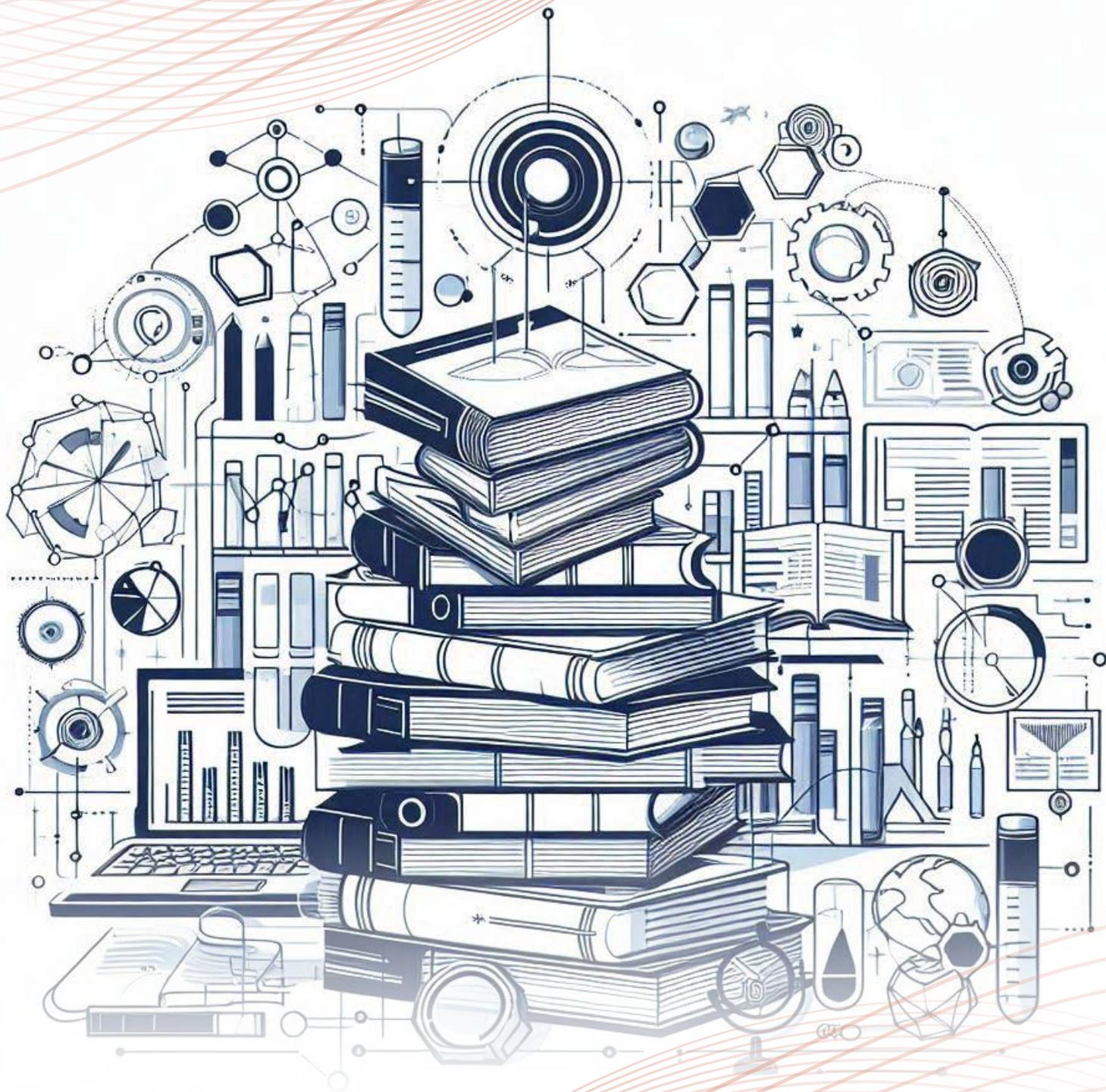
largo plazo.

2. La implementación de medidas que reduzcan la estacionalidad y promuevan contratos más estables podría contribuir a la mejora de la estabilidad laboral. El empleo en el ámbito deportivo a menudo se caracteriza por su temporalidad, lo cual puede generar incertidumbre entre los trabajadores. Diseñar políticas que favorezcan la contratación estable, especialmente en puestos clave como educadores físicos, entrenadores, gestores deportivos y personal técnico, probablemente contribuiría a mejorar la calidad de vida de los profesionales del deporte y contribuiría al rendimiento general del sector.

3. El desarrollo de políticas de inclusión social que favorezcan la inclusión de sectores vulnerables y grupos con necesidades específicas en el deporte. Estas iniciativas no solo contribuirían, en nuestro supuesto, a mejorar el bienestar de estas personas, sino que también enriquecerían la dinámica del deporte en su conjunto, haciéndolo más inclusivo y representativo.

Aquí concluye la presentación de los principales resultados del estudio. Los hallazgos obtenidos reflejan que el sector deportivo se encuentra en un momento decisivo, enfrentando desafíos clave en áreas como la formación, la gestión y la empleabilidad sostenible en el deporte.

La adecuación de la oferta educativa a las necesidades del mercado, el fomento del emprendimiento y la mejora de las condiciones laborales son medidas fundamentales para fortalecer el sector y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, el estudio aporta información valiosa para el marketing estratégico y operativo de entidades deportivas, tanto públicas como privadas, así como para universidades y centros educativos especializados en este ámbito. Si los resultados de nuestra pesquisa contribuyen a reflexionar sobre la optimización la oferta formativa, ajustándola a las realidades presentes y futuras del sector, las nuevas perspectivas y exigencias de desarrollo de la empleabilidad en el deporte que para la sociedad española y sus instituciones se plantean habrán valido la pena. Todo sea con propósito de consolidar un mercado laboral en el ámbito deportivo que sea estable, protegido, reconocido y en sintonía con las exigencias del entorno social y económico de nuestro tiempo.



8

BIBLIOGRAFÍA

- Abbott, A. A. (2009). Fitness professionals: Certified, qualified and justified. *The Exercise Standards and Malpractice Reporter*, 23(2), 20-22.
- Abbott, A. A. (2012). The legal aspects: Scope of practice. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 16(1), 31-34.
- Abbott, A. A. (2017). Professional competency and risk management for personal trainers, part II. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 21(3), 37-40.
- Abella, C. P., Abella, C. P., Izquierdo, A. C., & Sancho, J. A. M. (2008). *Las entidades de la actividad física y del deporte: Estado actual y perfiles*. Tirant lo Blanch.
- Acker, R. V., Bourdeaudhuu, I. D., Martelaer, D. D., Seghers, J., Cocker, K. D., & Cardon, G. (2012). The association between socio-ecological factors and having an after-school physical activity program. *Journal of School Health*, 82(9), 395-403.
- Allen, W. D. (2015). The demand for younger and older workers: Patterns from NFL labor markets. *Journal of Sports Economics*, 16(2), 127-158.
- Almeida, C. (2007). O emprego e as profissões do desporto. *Em Defesa do Desporto*, 123-145.
- Álvarez-Pérez, P. R., & López-Aguilar, D. (2018). Trayectorias y planificación del proyecto vital y profesional de deportistas de élite. / trajectories and planning of the vital and professional project of elite athletes. *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 13(39), 207-218.
- Alventosa, J. P., & Valcárcel, J. V. (2010). La recreació físicoesportiva i el seu tractament del cos: Una anàlisi crítica. / sport & physical recreation and its treatment of the body: A critical analysis. *Apunts: Educació Física i Esports*, (100), 66-72.
- Andreff, W. (2007). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue De La Régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, (1).
- Antón, A. M., Rodríguez, G. S., & Lázaro, A. G. (2010). El atletismo como instrumento educativo para la mejora de la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo. *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 5(15), 61.

- Arregui Hernández, M. (2017). *Situación del sistema de titulaciones deportivas en el mercado laboral: Estudio en los centros deportivos fitness de león*. (Trabajo Fin de Grado).
- Aurélien, B., & Xueyun, S. (2020). Precariousness on the green: *The labor situation of chinese golf trainers*. *Journal of Sport & Social Issues*, 44(4), 316-335.
- Barbusse, B. (2002). Sport et entreprise: Des logiques convergentes? *L'Année Sociologique*, 52(2), 391-415.
- Barnet, S., Bernal, J. S., Martínez-Ferrer, J. O., & Balic, M. G. (2015). Engagement y trayectoria profesional en técnicos de deporte adaptado. / engagement and career path in adapted sports coaches. *Cuadernos De Psicología Del Deporte*, 15(1), 245-253.
- Barranco, D., Grimaldi Puyana, M., Crovetto, M., Barbado, C., Boned, C. J., & Felipe, J. L. (2015). Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of Sport and Health Research*, 7 (2), 81-90.
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives: Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, (1), 59-81.
- Bernabé, B., González-Rivera, M. D., & Campos-Izquierdo, A. (2018). La formación continua formal de monitores españoles de actividad física y deporte. *Apunts Educación Física Y Deportes*, 34(134), 134-145.
- Bernabé, B., González-Rivera, M. D., & Campos-Izquierdo, A. (2018). Formal continuing education of spanish physical activity and sport instructors. / la formació contínua formal de monitors espanyols d'activitat física i esport. *Apunts: Educació Física i Esports*, (134), 134-145.
- Bernabé, B., Izquierdo, A. C., & Rivera, M. D. G. (2017). Job satisfaction among spanish fitness instructors: A comparative study across age, gender, work experience and higher degree studied. *European Journal of Human Movement*, (39), 128-142.
- Bernal-garcía, a., Grimaldi-Puyana, M., Pérez-Villalba, M., & Fernández-Ponce, J. M. (2018). Professional profile of graduates with a degree in physical activity and sports science in spain. *Journal of Physical Education & Sport*, 18, 1243-1247.

- Bernal-García, A., Pérez-Villalba, M., Grimaldi-Puyana, M., & García-Fernández, J. *Situación del mercado laboral de las personas tituladas universitarias en ciencias de la actividad física y del deporte* (CCAFYDE) 2019. Universidad de Sevilla.
- Bernal-García, A., Grimaldi-Puyana, M., García-Fernández, J., Pérez-Villalba, M., Gálvez-Ruiz, P., & Muñoz-Llerena, A. (2024). *Situación del mercado laboral de las/os educadoras/es Físico Deportivos 2024: II Informe de difusión profesional*. Universidad de Sevilla.
- Blanco Pereira, E. (1998). Aproximación a los diferentes ámbitos profesionales del licenciado en ciencias de la actividad física y del deporte.
- Brady, L., Mahoney, T. Q., Lovich, J. M., & Scialabba, N. (2018). Practice makes perfect: Practical experiential learning in sport management. *JOPERD: The Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 89(9), 32-38.
- Braun, S. (2001). Zwischen arbeitsmarkt- und sozialintegration. zur bedeutung des zweiten arbeitsmarkts im sport. / between integration into the labor market and social integration. about the significance of the «second labor market» in sport. *Sportwissenschaft*, 31(1), 17-30.
- Cabane, C. (2014). Unemployment duration and sport participation. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 261-280.
- Cai, J., & Kleiner, M. M. (2020). The labor market consequences of regulating similar occupations: The licensing of occupational and physical therapists. *Journal of Labor Research*, 41(4), 352-381.
- Campos Izquierdo, A. (2000). Calidad en el mercado de la actividad física y el deporte desde la perspectiva de ordenación adecuada de los recursos humanos. Paper presented at the I Congreso De La Asociación Española De Ciencias Del Deporte, 451-460.
- Campos Izquierdo, A. (2005). Situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la comunidad autónoma valenciana. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Campos Izquierdo, A., Martínez del Castillo, J., Sancho, J. A. M., & Abella, C. P. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: Características socio-demográficas y formativas. *RICYDE. Revista Internacional De Ciencias Del Deporte*, 3(8), 25-38.

- Campos Izquierdo, A. (2008). La organización de los recursos humanos de la actividad física y deporte desde la perspectiva de sus funciones laborales. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, (21), (142-167).
- Campos-Izquierdo, A., Rivera, M. D. G., Abella, C. P., & Navarro, J. E. J. (2008). Situación laboral y formativa de los recursos humanos que desarrollan la dirección y organización de actividad física y deporte. *Paper presented at the IV Congreso Internacional Y XXV Nacional De Educación Física*. (Córdoba, 2-5 De Abril De 2008):»Los Hombres Enseñando Aprenden». Séneca (Epst. 7, 8), 25.
- Campos Izquierdo, A. (2008). La organización de los recursos humanos de la actividad física y deporte desde la perspectiva de sus funciones laborales. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 21.
- Campos Izquierdo, A., & Rivera, M. D. G. (2010). Selección de los recursos humanos de la actividad física y del deporte en las empresas. *Dirección Y Organización*, (41), 44-57.
- Campos Izquierdo, A., Novoa, C. L., & Rivera, M. D. G. (2010). Situación profesional del readaptador físico-deportivo en la comunidad valenciana. *RICYDE. Revista Internacional De Ciencias Del Deporte*, 6(21), 254-268.
- Campos Izquierdo, A. (2011). Perfil de los licenciados en ciencias de la actividad física y del deporte en la dirección y organización de actividad física y deporte en España. *Revista Brasileira De Ciências do Esporte*, 33(2).
- Campos Izquierdo, A., González, M. D., Pablos, C., & Mestre, J. A. (2012). Situación laboral de los entrenadores personales en la comunidad valenciana. *Aloma: Revista De Psicología, Ciències De L'Educació i De L'Esport Blanquerna*, 30(1), 167-174.
- Campos Izquierdo, A., González-Rivera, M. D., & Taks, M. (2016). Multi-functionality and occupations of sport and physical activity professionals in Spain. *European Sport Management Quarterly*, 16(1), 106-126.
- Campos Izquierdo, A., & Martín-Acero, R. (2016). Percepción de las competencias profesionales de los graduados en ciencias de la actividad física y del deporte. *Revista De Psicología Del Deporte*, 25(2), 339-346.

- Campos Izquierdo, A. (2019). Ocupaciones, empleo y perfil de los graduados en ciencias de la actividad física y del deporte en España. / *occupations, employment and profile of graduates in physical activity and sports sciences in Spain*. *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 14(41), 113-123.
- Camps, A., Puig, N., Cavero, J., Abaurrea, A., Viñas, J., & Vilanova, A. (2014). El mercat de treball en el context de l'esport a Catalunya. *Especial Incidència a La Província De Barcelona*.
- Camy, J., Chantelat, P., & Le Roux, N. (1999). Sport et emploi en Europe. France: Comisión Europea.
- Capranica, L., Figueiredo, A., Ābeļkalns, I., Blondel, L., Foerster, J. Ö, Keldorf, O., . . . Doupona, M. (2021). The contribution of the European athlete as student network (EAS) to European dual career ERASMUS+ sport collaborative partnerships: An update. / la contribución de la red European athlete as student (EAS) a las European dual career ERASMUS + sport: Una actualización. *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 16(47), 7-17.
- Carbajo Fernández, R. (2013). Empleabilidad y deporte: El balance de competencias como estrategia para la inserción social. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Valladolid.
- Carvalho, M. J., Bavaresco, G., Oliveira, E., Sousa, M., Paípe, G., & Bosch, C. (2021). A regulamentação da profissão de educação física para uma categoria profissional: O caso de Minas Gerais. / the regulation of the profession of physical education for a professional category: The case of Minas Gerais. *Revista Intercontinental De Gestão Desportiva*, 11(2), 1-15.
- Casado, J. E. (2016). Por la necesaria intervención estatal en la regulación de las profesiones del deporte. (necessary state intervention in the regulation of sports professions). *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 11(31), 17-26.
- Casado, J. E., & Olmeda, A. P. (2012). La regulación del ejercicio profesional en el deporte: Delimitaciones conceptuales y una reflexión. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (399), 47.
- Case, R. (2020). Considerations when selecting A sport entrepreneurship career path. *Virginia Journal*, 41(2), 3-6.

Caslavova, E., Kraft, J., & Voracek, J. (2011). Diagnostics of personal work at sport organizations in the czech republic. *Engineering Economics*, 22(5), 519-526.

Cea, M. L. (2004). Métodos de encuesta. *Teoría y práctica, errores y mejora*. Síntesis Sociología.

Chevalier, V., & Pégard, O. (2016). L'emploi sportif: Fabrique d'une illusion, fabrique à illusions. *Marché Et Organisations*, (3), 15-29.

Clavel San Emeterio, I., García-Unanue, J., Iglesias-Soler, E., Luis Felipe, J., & Gallardo, L. (2019). Prediction of abandonment in spanish fitness centres. *European Journal of Sport Science*, 19(2), 217-224.

Cloes, M., Lenzen, B., & Trudel, P. (2020). Analysis of coaching science research published in french speaking journals from 1988-2007 analyse de la littérature francophone portant sur l'intervention de l'entraîneur.

Corin, L., Pousette, A., Berglund, T., Dellve, L., Hensing, G., & Björk, L. (2021). Occupational trajectories of working conditions in sweden: Development trends in the workforce, 1997-2015. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(5), 335-348.

Dabscheck, B. (1985). Sporting labour markets and the courts. *Sporting Traditions*, 2(1), 2-24.

Dabscheck, B., & Opie, H. (2003). Legal regulation of sporting labour markets. *Australian Journal of Labour Law*, 16(3), 259-283.

Daniel, D., & Cristian, P. (2018). Identification of dimensions of the professional profiles of the absolvents of the mechanical and maritime faculty of the ovidius university of Constanța. *Ovidius University Annals, Series Physical Education & Sport/Science, Movement & Health*, 18, 295-302.

de Viñaspre García, Pablo López, Romo, G. R., & Pascual, C. J. B. (2003). Los recursos humanos en el sector del fitness: Una aproximación al panorama actual. *Instalaciones Deportivas XXI*, (126), 38-46.

Díez Rico, C., Palomar Olmeda, A. y Perea Crespillo, G. (2023). *La profesión de la Educación Física y Deportiva y su regulación*. BOD GmbH DE.

- Dieckelmann, D., & Sack, M. G. (1994). Careers in physical education in germany today : Adapting the vocational orientation to a changing labour market (continued from 4/1993) (des professions du sport en allemagne : Une adaptation de l'orientation professionnelle a un marche du travail qui change). *International Journal of Physical Education*, 31(1), 26-35.
- Dixon, M. A., & Warner, S. (2010). Employee satisfaction in sport: Development of a multi-dimensional model in coaching. *Journal of Sport Management*, 24(2), 139-168.
- Dolz, M. R. (2019). Mercado laboral en ciencias de la actividad física y el deporte en cataluña. perspectiva generacional. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (426), ág: 187-194.
- Dorgo, S. (2009). Unfolding the practical knowledge of an expert strength and conditioning coach. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(1), 17-30.
- Duquesne, O., & Malcourant, E. La professionnalisation des organisations sportives. Le cas de l'association royale belge de hockey. Louvain School of Management.
- Eirín Nemiña, R., Sanmiguel-Rodríguez, A., & Rodríguez Rodríguez, J. (2021). Las razones del cambio de desempeño laboral en los docentes de educación física en el contexto gallego. / the reasons for changing jobs among physical education teachers in the galician context. *Retos: Nuevas Perspectivas De Educación Física, Deporte Y Recreación*, (41), 153-161.
- Espada Mateos, M., Clemente Remón, A. L., Santacruz Lozano, J. A., & Gallardo Pérez, J. M. (2013). Teaching Sport in Schools in Secondary Education According to the Initial Teacher Training. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 112, 72-81.
[http://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2013/2\).112.06](http://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2013/2).112.06)
- Eurofound (2020). New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series, *Publications Office of the European Union*, Luxembourg.
- Feito Blanco, J. J. (2016). Las enseñanzas deportivas en españa. *Las Enseñanzas Deportivas En España*, 1-264.
- Fernández, I. L., & Lara, P. A. (2001). Contenido de los planes de estudio de la licenciatura en ciencias de la actividad física y del deporte en españa. *Apunts. Educación Física Y Deportes*, 3(65), 72-85.

- Ferry, M., & Romar, j. (2020). Physical education preservice teachers' physical activity habits and perceptions of the profession and subject: Development during teacher education. *Journal of Physical Education & Sport*, 20, 3108-3119.
- Feu, S., Ibáñez, S. J., & Gozalo, M. (2007). Propiedades psicométricas de los cuestionarios EDD y EPD para evaluar el estilo de planificación y decisión de los entrenadores. *Revista De Psicología Del Deporte*, 16(2), 185-199.
- Figueres, E. L., Serrano, G. M., & Olmedo, F. H. (2014). Perfil del entrenador de fútbol en la etapa escolar en escuelas de clubes de élite de la comunitat valenciana. *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 9(25),57-68.
- Fort, R. (2005). The golden anniversary of «the baseball players' labor market». *Journal of Sports Economics*, 6(4), 347-358.
- Franco, S. C. A., da Costa Simões, Vera Alexandra, Castañer, M., Rodrigues, José de Jesus Fernandes, & Anguera, M. T. (2013). La conducta de los instructores de fitness: Triangulación entre la percepción de los practicantes, auto-percepción de los instructores y conducta observada. *Revista De Psicología Del Deporte*, 22(2), 321-329.
- Fuchs, V. J. (2003). *A comparison of the career paths of NCAA female directors of athletics at division I, II, and III institutions, and [of] senior women administrators*. Eugene, OR;: Kinesiology Publications, University of Oregon.
- Gallardo Guerrero, A. M., Maciá Andreu, M. J., Marín Farrona, M., Fernández Rabener, A., & García Tascón, M. (2021). Análisis de las guías docentes de equipamiento e instalaciones deportivas impartidas en la educación superior española. / analysis of the sports equipment and facilities guides teaching in the spanish higher education. *Retos: Nuevas Perspectivas De Educación Física, Deporte Y Recreación*, (41), 406-416.
- Gallardo-Pérez, J.M.; Espada-Mateos, M.; Santacruz-Lozano, J.A.; Clemente-Remón, A. (2013). Las características laborales del profesorado de las actividades físico-deportivas extraescolares en función de la edad y el sexo, dentro de la Comunidad de Madrid. RICYDE. Rev. int. cienc. deporte. 30(9), 23-37. <http://dx.doi.org/10.5232/ricyde2013.03102>
- Gallo, P. M. (2020). A health fitness professional, group exercise instructor, and clinical exercise physiologist walk into a fitness facility. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 24(2), 40-42.

- Gambau, V. (2014). Análisis de las salidas profesionales en los planes de estudio de grado en ciencias de la actividad física y el deporte en las universidades españolas. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (405), 31-52.
- Gambau, V. (2019a). Acerca de las profesiones y ocupaciones de los titulados universitarios en ciencias de la actividad física y del deporte en España. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (427), págs: 15-26.
- Gambau, V. (2019b). Las actividades profesionales con exigencia de titulación universitaria en ciencias de la actividad física y del deporte. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (425), págs: 37-49.
- García Fernández, J., Pires Vega, F., & Fernández Gavira, J. (2013). Preferencias profesionales de los estudiantes de licenciatura en ciencias de la actividad física y del deporte de la universidad de sevilla. *Retos.Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte Y Recreación*, 23, 39-42.
- García Ferrando, M. (2001). La encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez, y F. Alvira (Eds), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp.167-202). Alianza Editorial.
- Garrigós Gabilondo, F. (2001). La regulación del ejercicio de la profesión como activo en el desarrollo de la economía del deporte.
- Gil, D. B. (2013). Buenas prácticas de gestión, satisfacción laboral, burnout e intención de abandono en profesionales del sector del fitness. *Revista Kronos*, 12(2).
- Goldman, L. (1989). The labor exemption to the antitrust laws as applied to employers' labor market restraints in sports and non-sports markets. *Utah Law Review*, (3), 617-686.
- González Hermoso, A. Hablemos de las universidades. (2024, 13 de septiembre).
Espacios de Educación Superior.
<https://www.espaciosdeeducacionsuperior.es/13/09/2024/hablemos-de-las-universidades/?s=03>
- Gonzalez Higuera, S. R. (2019). No title. Análisis De Los Factores Socioculturales Relacionados Con La Igualdad De Oportunidades Laborales De Las Docentes De La Licenciatura En Educación Física, Recreación Y Deporte De La Universidad De Cundinamarca.

- González-Coll, J. L., Ortega, E., Villarejo, D., & García-Angulo, A. (2016). Análisis de los másteres universitarios españoles relacionados con las ciencias del deporte. / analysis of spanish master university related college of sport science. *Cuadernos De Psicología Del Deporte*, 16(2), 125-136.
- Gonzalez-Serrano, M., González-García, R. J., & Pérez-Campos, C. (2018). Entrepreneurial and intrapreneurial intentions of sports science students: What are their determinant variables? *Journal of Physical Education & Sport*, 18, 1363-1372.
- Granada Ferrero, I. (2003). Una aproximación a los mercados de actividades físico-deportivas. *Encuentros Multidisciplinares*.
- Griffey, D. C., & Housner, L. D. (1991). Differences between experienced and inexperienced teachers' planning decisions, interactions, student engagement, and instructional climate. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 62(2), 196-204.
- Grimaldi-Puyana, M., Pérez-Villalba, M., Bernal-García, A., & Sánchez-Oliver, A. J. (2018). Comparative study of job satisfaction in workers with a degree in physical activity and sports science. *Journal of Physical Education & Sport*, 18, 1380-1385.
- Grimaldi-Puyana, M., Teva-Villén, R., Gálvez-Ruiz, P., & Cepeda-Carrión, e. (2019). Validación de un modelo instrumental para voluntarios/as de eventos de Recreación-deportiva: Un estudio piloto. / validation of an instrumental model for volunteers of recreational-sports events: A pilot study. *Materiales Para La Historia Del Deporte*, (18), 141-146.
- Gutiérrez, P. M., Villalba, M. P., & Vilar, R. N. (2020). Futuro y retos del mercado de trabajo en el ámbito de la educación física y el deporte. Paper presented at the *Diálogos Sobre El Deporte (1975-2020)*, 253-265.
- Heras, A. B., Chozas, D. P., & González, L. J. D. (1990). La importancia del estudio de la demanda social en la planificación deportiva: Su relación con la formación del licenciado en educación física. Paper presented at the *Humanismo Y Nuevas Tecnologías En La Educación Física Y El Deporte: AIESEP Congreso Mundial. Madrid, 26-31 Julio De 1988*, 581-586.
- Hernández, J. L., & Martínez del Castillo, J. (1995). Estructura ocupacional y mercado de trabajo en el deporte. *Reis*, 47, 138.

- Hours, G. (2019). El deporte escolar persigue la institucionalización. *Materiales Para La Historia Del Deporte*, 18.
- Hwang, J., Hong, M., Yee, S., & Lee, S. (2012). Impact of sports' characteristics on the labor market. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(1), 60-76. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=71178505&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Ibón, K. R., i Gambau, V., & Piñeiro, R. S. (2017). Situación del empleo en el sector deportivo en galicia (2014-2016). *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (418), ág. 49-64.
- Ibón, K. R., Gambau, V., & Piñeiro, R. S. (2018). Estudio piloto del perfil profesional y los ámbitos de inserción laboral de los educadores físicos y deportivos colegiados en galicia. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (420), 77-95.
- Iniesta, José de Calasanz Rabadán, Moreno, A. M., Gullón, J. M. L., & Ferri, J. M. V. (2018). Perfil del gestor deportivo en municipios de más de 100.000 habitantes. Paper presented at the *Nuevas Realidades Y Enfoques En Las Organizaciones Y Eventos Deportivos: Implicaciones Para La Economía Y La Gestión*, 160-162.
- Izaguirre, G. (2012). *La inserción laboral del licenciado en educación física, recreación y deporte del instituto universitario asociación cristiana de jóvenes* (Tesis de fin de Licenciatura).
- Jiménez Díaz-Benito, V.; Vanderhaegen, F., & Barriopedro Moro, M.I. (2020) Physical activity and health promotion programs in the workplace: A meta-analysis of effectiveness in European organizations, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35:4, 232-255.
- Jiménez Díaz-Benito, V., León-Quismondo, J. El sesgo de los datos en el empleo cualificado en el sector deportivo y las nuevas formas de empleo. *Revista Cuadernos del Mercado de Trabajo*. Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). Noviembre, 2024. Núm. 12, pp. 2-11.
- Juliá, & n, E. C. (2012). *Titulaciones y regulación del ejercicio profesional en el deporte: Bases y perspectivas*. Madrid: Consejo General de COPLEF.

- Kent, H. (2003). Career paths in sport medicine: The inside track on becoming a sport medicine physician or therapist. *SportsAider*, 19(3), 1;3.
- Koehler, L. S. (1988). Job satisfaction and corporate fitness managers: An organizational behavior approach to sport management. *Journal of Sport Management*, 2(2), 100-105.
- Koustelios, A., Kouli, O., & Theodorakis, N. (2003). Job security and job satisfaction among greek fitness instructors. *Perceptual and Motor Skills*, 97(1), 192-194.
- Krsmanović, S., Branković, M., & Radšoević, I. (2014). Human resources-main factor in the development of sports. *Activities in Physical Education & Sport*, 4(1), 84-86.
- Kyoung June, Y. I. (2021). What if the real problem was me? an adaptive physical activity academic's narrative understanding of reflexive turn. *Journal of Physical Education & Sport*, 21(5), 2576-2584.
- Latiesa, M. (2000). Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas. En M. García Ferrando, J. Ibáñez, y F. Alvira (Eds), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 405-444). Madrid: Alianza Editorial.
- Landaberea, J. A. (2011). Presente y futuro de la regulación de las profesiones del deporte. *Revista Andaluza De Documentación Sobre El Deporte*, 2, 1-13.
- Lawson, H. A. (1985). Knowledge for work in the physical education profession. *Sociology of Sport Journal*, 2(1), 9-24.
- Le Roux, N., Chantelat, P., Camy, J., Blum, H., Camy, J., Chantelat, P., . . . AM, E. (1999). *Deporte y empleo en Europa*. Francia: *Universidad Claude Bernard Lyon*, 1.
- Lemos, R. I. M., & Pérez, V. R. (2015). El sector privado del deporte en españa. relación con población, producción y renta. *Retos: Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte Y Recreación*, (28), 71-77.
- Lera López, F., & Suárez Fernández, M. J. (2019). Práctica deportiva y políticas públicas en el deporte en españa. *Papeles De Economía Española* (159), 226-240.

- López, A. L., & Arocas, R. L. (2001). Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana: Un análisis preliminar. *Actividad Física Y Deporte: Ciencia Y Profesión*, (1), 5-8.
- López, M., Gutiérrez, M., Torres, E., Barrera, J. M. E., & García, N. G. (2013). Caracterización del mercado laboral en el sector del deporte, la recreación y la educación física para la ciudad de medellín. *Expomotricidad*.
- López Pintor, R. y Wert, J.I. (1999). El análisis de los datos de encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez, y F. Alvira (Eds), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 525-554). Alianza Editorial.
- López-Vidal, F. J., Guerrero-Ruiz, C. M., & Benítez-Ramos, M. (2021). Propósitos laborales y académicos del alumnado de los ciclos formativos de actividades físicas y deportivas. *EmásF, Revista Digital De Educación Física*, 12(69).
- Lorca Antón, J. A. (2015). Interpretación deportiva. estudio sobre el mercado laboral en españa.
- Madella, A. (2002a). Le professioni dello sport. *Sds*, 21(55), 2-9.
- Madella, A. (2002b). Le professioni dello sport. / professions of sport. *SDS: Rivista Di Cultura Sportiva*, 21(55), 2-9.
- Madella, A. (2003). Methods for analysing sports employment in europe. *Managing Leisure*, 8(2), 56.
- Madrera Mayor, E. (2016). Análisis del sistema de titulaciones, su relación con el espacio profesional y la regulación del ejercicio de las profesiones en el ámbito de la actividad física y del deporte= analysis of the degree system, its relation to profesional space and the regulation of the practice of professions in the field of sport and physical activities. Tesis Doctoral, Universidad de León.
- Marcén, N. E., Gonzalo, G. S., Seral, J. C., Grima, J. S., & Moliner, A. R. (2019). Perfil profesional de los trabajadores del sector del fitness en la ciudad de zaragoza. *Retos: Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte Y Recreación*, (35), 185-190.
- Marple, D. P. (1984). Professional sports and labor market theories. *Arena Review*, 8(3), 30-44.

- Martín Mariscal, V. (2012). El problema del intrusismo profesional en el sector del fitness: Posibilidades de solución mediante la regulación de las titulaciones deportivas. *Wanceulen E.F. Digital* (9), 121-129.
- Martínez del Castillo, J. (1995). Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta de los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. *Colección Icd: Investigación En Ciencias Del Deporte*, (4).
- Martínez del Castillo, J. (1995). Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa en los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. Consejo Superior de Deportes.
- Martínez del Castillo, J., Navarro, C., Fraile, A., Puig, N., Jiménez, J., Martínez, J., & de Miguel, C. (1992). Deporte, sociedad y empleo. *Proyección Del Mercado Deportivo Laboral En La España De Los Noventa*. Madrid: Ministerio De Educación y Ciencia. Consejo Superior De Deportes.
- Martínez del Castillo, J. (1997). El proceso de profesionalización de los recursos humanos de las asociaciones deportivas en España. *Apunts. Educación Física Y Deportes*, 3(49), 63-83.
- Martínez Serrano, G., Campos Izquierdo, A., & Pablos, C. (2008). Las características formativas de los recursos humanos de la actividad física y del deporte en la Comunidad Valenciana. En V Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte, León, España, 23-25 de octubre de 2008.
- Martínez, G., Campos, A., Pablos, C., & Mestre, J. A. (2008a). Los recursos humanos de la actividad física y del deporte: Funciones y características sociodemográficas, laborales y formativas. *Tirant Lo Blanch*.
- Mateos, M. E., Campos Izquierdo, A., Rivera, M. D. G., & Cano, J. C. C. Innovación educativa: valoración de las competencias específicas en las asignaturas de dirección y organización en el grado de ciencias del deporte. EA, Escuela Abierta: *Revista de Investigación Educativa*. Nº 13, págs. 115-136.
- Maxwell, N. L., & Wozny, N. (2021). Gender gaps in time use and labor market outcomes: *What's norms got to do with it?* *Journal of Labor Research*, 42(1), 56-77.

- Mayor, E. M., González, A. G., & González, L. E. (2015). La formación de profesionales de las actividades físico-deportivas en la enseñanza no-universitaria. Retos: Nuevas Tendencias *En Educación Física, Deporte Y Recreación*, (27), 152-158.
- McNiff, J., Fried, G., & Mahoney, K. (2014). Learning sport management. *Case Studies Sport Management* (2167-2458), 3(1), 39-50.
- Mercader, M. P. L. (2013). Las cualificaciones profesionales de la familia profesional de actividades físicas y deportivas. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (402), 123-131.
- Mendenhall, W., Scheaffer, R. L., & Ott, R. L. (2006). *Elementos de muestreo* (1ª ed.). Ediciones Paraninfo.
- Middelkamp, J., Wolfhagen, P., & Steenbergen, B. (2015). The transtheoretical model and strategies of european fitness professionals to support clients in changing health-related behaviour: A survey study. *Journal of Fitness Research*, 4(3), 3-12.
- Mihaela, I. T., Laurentiu-Gabriel, T., & Dana, B. (2013). Study on graduates of the faculty of physical education and sport of galati who entered the labour market. / studiu privind Inserția pe Piața muncii a Absolvenților Facultății de Educație Fizică și sport din Galați. *Sport & Society / Sport Si Societate*, 13(2), 101-110.
- Millea, M., Rezek, J., Shoup, B., & Pitts, J. (2017). Minimum wages in a segmented labor market: Evidence from south africa. *Journal of Labor Research*, 38(3), 335-359.
- Mogajane, V. S., Meyer, C., Monyeki, M. A., & Toriola, A. L. (2012). Human resources status and department responsible for recreation service delivery in the north west province of south africa. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation & Dance*, 18, 238-251.
- Nagel, A., Mirică, S. N., Domokos, M., Domokos, C., Bota, E., & Negrea, C. (2017). Journey from academics to employment: Labor market insertion of the fitness and motor performance master physical education faculty of timisoara west university alumni 2011-2016- a pilot study. *Timisoara Physical Education & Rehabilitation Journal*, 10(19), 25-32.

- Nelson, L. J., Cushion, C. J., & Potrac, P. (2006). Formal, nonformal and informal coach learning: A holistic conceptualisation. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1(3), 247-259.
- Nuviala, A. N., Prados, J. L., González, J. G., & Martínez, A. F. (2007). Qué actividades deportivas escolares queremos. qué técnicos tenemos. *Revista Internacional De Medicina Y Ciencias De La Actividad Física Y Del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 7(25), 1-9.
- Oliva, F. J. C. (2004). Perfiles profesionales para la licenciatura en ciencias de la actividad física y el deporte. entrenamiento deportivo. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (375), 105.
- Olmeda, A. P. (2019). Viabilidad de una ley estatal ordenadora de la profesión. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (425), ág: 103-130.
- Ordóñez Saavedra, N., & Caballero, Nicolás Francisco de la Plata. (2020). El reconocimiento y la reglamentación del ejercicio de la profesión de entrenador deportivo en colombia y en españa: Del riesgo social a la seguridad ya la salud de los deportistas. *Revista Española De Derecho Deportivo*, 45(1), 75-104.
- Orlowski, J., Wicker, P., & Breuer, C. (2018). Labor migration among elite sport coaches: An exploratory study. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(3), 335-349.
- Ortiz-Martínez, M. G., Díaz-Reyes, S. I., & Ramírez-Farías, A. A. (2018). Pertinencia social de los licenciados en educación física y deporte a través del mercado laboral social relevance of undergraduates in physical education and sports through the labor market. *Enfoques Y Perspectivas De La Responsabilidad Social Organizacional*, 24.
- Ottogalli-Mazzacavallo, C., & Szerdahelyi, L. (2018). The fight against gender inequality in french physical education in the late twentieth century: *The career and pedagogical innovation of annick Davisse—Regional teaching inspector for physical education*. *International Journal of the History of Sport*, 35(6), 606-622.

- Palomar Olmeda, A., Espartero Casado, J., & Terol Gómez, R. (2018). La regulación del ejercicio profesional en el ámbito del deporte. viabilidad de una ley estatal ordenadora de la profesión de educador físico deportivo. *Consejo General De Colegios Oficial De Licenciados En Educación Física Y En Ciencias De La Actividad Física Y El Deporte, Registro De Entrada*, 21(2018), 6.
- Parks, J. B. (1991). Employment status of alumni of an undergraduate sport management program. *Journal of Sport Management*, 5(2), 100-110.
- Parro, O. G. (2001). El mercado de trabajo en el sector deportivo en españa y en europa. *Revista Jurídica De Deporte Y Entretenimiento: Deportes, Juegos De Azar, Entretenimiento Y Música*, (5), 69-97.
- Pascual, C. J. B., Romo, G. R., García, J. I. M., & Jiménez, Á M. (2006). Competencias profesionales del licenciado en ciencias de la actividad física y el deporte. *European Journal of Human Movement*, (15), 23.
- Pastor Pradillo, J. L. (2000). Definición y desarrollo del espacio profesional de la educación física en españa (1961-1990). *Madrid, Universidad De Alcalá (Cuerpo Y Educación*, 9).
- Pato, A. S. (2017). La identidad profesional de los graduados en ciencias del deporte: Un perfil pedagógico. *Rivista Italiana Di Pedagogia Dello Sport*, 2, 15-32.
- Pérez-Tejero, J. ., Casas-Carmona, M., & Chavez Hernandez, S. F. (2023). Competencias laborales en el mercado deportivo en España: la opinión de los empleadores (Labour competences in the Spanish sports market: the opinion of employers). *Retos*, 50, 799–807.
<https://doi.org/10.47197/retos.v50.99425>
- Pérez Villalba, M. (2015). El mercat de treball de les persones llicenciades en ciències de l'Activitat física i de l'Esport a catalunya.
- Pérez Villalba, M., Vilanova Soler, A., & Grimaldi Puyana, M. (2016). Mercado actual de trabajo de los graduados en ciencias de la actividad física y el deporte: Mirada hacia el autoempleo. *Journal of Sports Economics & Management*, 3 (6), 149-162.

- Pérez Villalba, M., Vilanova Soler, A., & Soler Prat, S. (2018). Mercado de trabajo en el deporte y género: Un estudio comparativo entre las condiciones de trabajo de las tituladas y los titulados en ciencias de la actividad física y el deporte por las universidades catalanas.
- Pérez, J. G., & Izquierdo, A. C. (2011). Situación profesional de los recursos humanos de la actividad física y el deporte en el municipio de coslada. *Revista Internacional De Medicina Y Ciencias De La Actividad Física Y Del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 11(43), 440-454.
- Pérez-Villalba, M., Bernal-García, A., Gómez-Chacón, R., & Grimaldi-Puyana, M. (2018). Multiple employment and labour market segmentation among collegiate members of physical activity and sport science in Spain. *Journal of Physical Education & Sport*, 18, 1373-1379.
- Pinazo, J. T., Tascón, M. G., Villén, R. T., & Cevdanes, M. Á M. (2018). Análisis de la percepción de objetivos y competencias adquiridas en la asignatura «Equipamientos e instalaciones deportivas. *Cuadernos De Psicología Del Deporte*, 18(3), 190-208.
- Piñeiro, R. S. (2020). Preferencias de formación continua entre los titulados universitarios en ciencias de la actividad física y el deporte en activo en Galicia. *SPORT TK-Revista EuroAmericana De Ciencias Del Deporte*, 27-38.
- Prystupa, Y., Kryshtanovych, S., Danylevych, M., Lapychak, I., Kryshtanovych, M., Sikorskyi, P., . . . Basarab, V. (2020). Features of formation the professional competence of future managers of physical culture and sports. *Journal of Physical Education & Sport*, 20, 441-446.
- Puig, N., & Viñas, J. (2006). Estructura ocupacional de licenciados y licenciadas en el INEF-cataluña, barcelona (1980-2005). *Barcelona: INEFC-Cataluña*.
- Raivio, M. R. (1986). The life path and career of the women in leading positions in Finnish sports organizations. *Journal of Studies in Education*. 5 (1), pp. 1-26.

- Ravé, J. M. G., & Jordán, O. R. C. (2003). Evolución de las tendencias profesionales del titulado en educación física y en ciencias de la actividad física y del deporte desde 1975 hasta la actualidad. *Apunts.Educación Física Y Deportes*, 3(73), 19-33.
- Reiter, R. (1987). Zur arbeitsmarktsituation im ausserschulischen sport. / the professional field outside the schools and the labour market situation from the viewpoint of professional physical educators. *Sportunterricht*, 36(5), 176-183.
- Rial Boubeta, A., Alonso Fernández, D., Rial Boubeta, J., Picón Prado, E., & Varela Mallou, J. (2009). Un intento de segmentación integral de los usuarios de centros deportivos. *Apunts.Educació Física i Esports*.
- Rocher, M., Díaz, N., & Tarragó, R. (2017). Análisis del mercado laboral del deporte en cataluña desde la perspectiva del cargo ocupado.
- Rodrigo, M. A. (2015). Yoga en españa. proceso de regulación profesional. Disparidades. *Revista De Antropología*, 70(2), 355-377.
- Rodríguez Romo, D. G., Herráiz, D. A. R., Montil Jiménez, D. M., & Muñoz, M. G. (2007). Itinerarios profesionales de los estudiantes de ciencias de la actividad física y del deporte. *Revista Kronos*, 6(12), 55-61.
- Rodríguez Romo, G., Rivero Herráiz, A., Montil Jiménez, M. M., & Garrido Muñoz, M. (2007). Itinerarios profesionales de los estudiantes de ciencias de la actividad física y del deporte.
- Rojas, F. J., Cepero, M., Zurita, F., & Chinchilla, J. L. Simulación del desempeño profesional, recurso didáctico en docencia de ciencias del deporte/simulation of professional performance, didactic tool in teaching sport sciences pp. 17-28. *Revista Internacional De Medicina Y Ciencias De La Actividad Física Y Del Deporte*, (57).
- Romero Granados, S. (2008). La formación de educación física y deportiva en españa. *Fuentes*, 8, 53-83,
- Roncero, M. A., & García, F. G. (2014). Deportes electrónicos. una aproximación a las posibilidades comunicativas de un mercado emergente. *Questiones Publicitarias*, (19), 98-115.

- Ross, C. M., & Schurger, T. (2007). Career paths of campus recreational sport directors. *Recreational Sports Journal*, 31(2), 146-155.
- Rubio Sánchez, F., & BARRIUSO IGLESIAS, M. C. (1999). El mercado de trabajo del deporte profesional: Gestión empresarial, mediación en la contratación y cláusula de rescisión. *Aranzadi Social*, (Noviembre, 1999), 46.
- Sánchez, A., & Rebollo, S. (2000). Situación del mercado laboral actual en el ámbito de la actividad física y deportiva. *European Journal of Human Movement*, (6), 141-154.
- Sánchez, F. R., & Iglesias, M. C. B. (1999). El mercado de trabajo del deporte profesional: Gestión empresarial, mediación en la contratación y cláusula de rescisión. *Aranzadi Social*, (5), 897-912.
- Sanchis, V. J. (2019). Obstáculos a la regulación de las profesiones en el deporte. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (425), ág: 93-102.
- Santasmarrinas, J. J. V., & Izquierdo, A. C. (1999). Calidad en la actividad física y el deporte: Regulación profesional. *Revista De Educación Física: Renovar La Teoría Y Practica*, (76), 38-41.
- Santos, J. M. S., & García, P. C. (2012). La economía del deporte en españa: Análisis bibliométrico de una década (2002-2011). *Estudios De Economía Aplicada*, 30(2), 419-439.
- Schlesinger, T., Studer, F., & Nagel, S. (2016). The relationship between competencies acquired through swiss academic sports science courses and the job requirements. *European Journal of Sport Science*, 16(1), 115-127.
- Seijas, María del Pilar Martínez, & García, J. S. B. (2015). Competencias y capacitación profesional en las actividades físicas y el deporte. *Lecturas: Educación Física Y Deportes*, (204), 7.
- Serrano, G. M., Izquierdo, A. C., Abella, C. P., & Mestre Sancho, J. A. (2011). Situación actual del personal técnico-deportivo en las empresas del sector en la comunidad valenciana. / current status of technical-sports companies in the sector in the valencian region. *E-Balonmano.Com: Journal of Sports Science / Revista De Ciencias Del Deporte*, 7(1), 53-66.

- Serrano, G. M., Izquierdo, A. C., Abella, C. P., & Sancho, J. A. M. (2011). Situación actual del personal técnico-deportivo en las empresas del sector en la comunidad valenciana. *E-Balonmano.Com: Revista De Ciencias Del Deporte*, 7(1), 53-66.
- Serrano, G. M., Izquierdo, A. C., Rivera, M. D. G., & Santasmarinas, J. J. V. (2012). Las titulaciones de actividad física y deporte de las personas que trabajan en instalaciones turísticas, residenciales y naturales en España. *EmásF: Revista Digital De Educación Física*, (17), 49-58.
- Shmatkov, D., Bielikova, N., Brytan, Y., & Sánchez Zafra, M. (2022). The development of professionally important qualities as a result of various activities: Learning, sport, and labour market. / el desarrollo de cualidades profesionales importantes como resultado de diversas actividades: Aprendizaje, deporte y mercado laboral. *Retos: Nuevas Perspectivas De Educación Física, Deporte Y Recreación*, (43), 17-26.
- Sicilia, M. L. R. (2017). *Deporte, mercado laboral y formación inicial en España* Wanceulen Editorial.
- Simmons, R., & Berri, D. (2019). Los mercados de trabajo en el deporte de equipo profesional. *Papeles De Economía Española, Deporte Y Economía*, 159, 148-164.
- Soto, I. J. (2001). *El ejercicio profesional de las titulaciones del deporte* Bosch.
- Stevenson, C. L. (1976). Alternative theoretical approach to sport socialization: A concept of institutional socialization. *International Review of Sport Sociology*, 11(1), 65-76.
- Tani, G., Bastos, F. H., Silveira, S. R., Basso, L., & Corrêa, U. C. (2021). Professional learning in physical education in Brazil: Issues and challenges of a complex system. *Sport, Education & Society*, 26(7), 773-787.
- Tanter, N. L. (1987). The social and occupational structure of organized sport in central Scotland during the nineteenth century. / la structure sociale et professionnelle du sport organisée en Écosse centrale, au 19ème siècle. *International Journal of the History of Sport*, 4(3), 301-314.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Routledge.

- Teijeiro, D. R. (2004). Sobre deporte y sociedad en el mundo contemporáneo. *Minius*, (12), 155-170.
- Tilinger, P., Kavar, K., Hlavata, P., & Lejcarova, A. (2005). Professional placement of the faculty of physical education and sport, charles university graduates, in the labour market. *International Journal of Physical Education*, 42(1), 9-19.
- Tilinger, P., Kovdář, K., Hlavatá, P., & Lejčarová, A. (2005). Professional placement of the faculty of physical education and sport, charles university graduates, in the labor market. *International Journal of Physical Education*, 42(1), 9-19.
- Timpka, T., Lindqvist, K., Ekstrand, J., & Karlsson, N. (2005). Impact of social standing on sports injury prevention in a WHO safe community: Intervention outcome by household employment contract and type of sport. *British Journal of Sports Medicine*, 39(7), 453-457.
- Tranter, N. L. (1989). The patronage of organised sport in central scotland, 1820-1900. *Journal of Sport History*, 16(3), 227-247.
- Valderrama, J. (2015). Caracterización de la inserción laboral de los especialistas en dirección y gestión deportiva. Expomotricidad. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/view/24908>
- Vargas Olarte, C. E. (2012). Ciencias del deporte: Evolución de aspectos teórico científicos. *Entramado*, 8(1), 140-165.
- Vicente, G. P. (2011). Deporte y empleo en *Eespaña*. Madrid: Consejo General de COPLEF.
- Walker, C. M. (2018). Developing workreadiness; a Glasgow housing association sports-based intervention. *Managing Sport & Leisure*, 23(4-6), 350-368.
- Wallrodt, S., & Thieme, L. (2020). The role of sports volunteering as a signal in the job application process. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 255-275.

- Wartecka-Ważyńska, A. (2012). Opportunities for using professional competencies acquired during university studies according to graduates of university schools of physical education. *Studies in Physical Culture & Tourism*, 19(2), 105-112.
- Wicker, P., Orłowski, J., & Breuer, C. (2016). Human capital, formal qualifications, and income of elite sport coaches. *International Journal of Sport Finance*, 11(3), 204-220.
- Wohlfart, O., Adam, S., García-Unanue, J., Hovemann, G., Skirstad, B., & Strittmatter, A. (2020). Internationalization of the sport management labor market and curriculum perspectives: Insights from germany, norway, and spain. *Sport Management Education Journal (Human Kinetics)*, 14(2), 129-141.
- Zakrevskaya, N. G., Androsova, G. A., Mikhaylova, E. Y., & Shchennikov, A. N. (2020). Labor market demand for graduates of sports universities: Status and prospects. *Teoria i Praktika Fiziceskoj Kul'Tury*, (9), 96-98.
- Zaragozá-Sevilla, J., & Martínez-Baena, A. (2018). Conectando teoría y práctica profesional en el grado en ciencias de la actividad física y el deporte. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (420), 39-57.
- Zowisto, M. (2020). The idea of sport agon as a metaphor of human life in thomas hobbes' mechanistic philosophy of motion. *Studies in Sport Humanities*, 28, 25-29.

BIBLIOGRAFÍA METODOLÓGICA:

Alvira, F. (2000). Diseños de investigación social: criterios operativos. En M. García Ferrando, J. Ibáñez, y F.

Alvira (Eds), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 99-125). Alianza Editorial.

Alvira, F. y Blanco, F.a (2000). Introducción al análisis de datos. En M. García Ferrando, J. Ibáñez, y F.

Alvira (Eds), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 485-524). Alianza Editorial.

Azofra, M.a J. (1999). Cuestionarios. *Colección Cuadernos Metodológicos no 26*. Centro de Investigaciones Sociológicas.

Booth, M.L. (2000). Assessment of Physical Activity: An International Perspective. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 71 (2), 114-20.

Bryman, A. (2004). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.

Cea D´Ancona, M. L. (2001). *Metodología cuantitativa de la investigación social*. Síntesis Sociología.

Cea D´Ancona, M. L. (2004). *Métodos de encuesta. Teoría y práctica, errores y mejora*. Síntesis Sociología. Bryman, A. (2004). *Social research methods*. Oxford University Press.

Fowler, F. J. (1993). *Survey research methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Latiesa, M. (2000). Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas. En M. García Ferrando, J.

Ibáñez, y F. Alvira (Eds), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 405-444). Madrid: Alianza Editorial.

López Pintor, R. y Wert, J.I. (1991). El análisis de los datos de encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez, y F. Alvira (Eds), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 525-554). Alianza Editorial.

Rodríguez Osuna, J. (2000). La muestra: teoría y aplicación. En M. García Ferrando, J. Ibáñez, y F. Alvira (Eds), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 445-484). Alianza Editorial.

ANEXO 1. CUESTIONARIO SOBRE LA EMPLEABILIDAD DEPORTIVA DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR (CEDEP)

La Universidad Europea está llevando a cabo un estudio sobre la empleabilidad en el ámbito deportivo desde la perspectiva del empleador. Para ello, se ha diseñado un cuestionario que se completará de manera anónima. Es importante destacar que las respuestas serán utilizadas exclusivamente con fines científicos y contribuirán a mejorar la formación y empleabilidad de los futuros profesionales en este sector.

Este cuestionario está dirigido a empleadores del ámbito del deporte, directivos, propietarios, ejecutivos, directores, coordinadores de empresas, organizaciones e instalaciones de la actividad física y del deporte, que generan empleo y/o gestionan empleados con formación deportiva.

Objetivos del cuestionario:

- Conocer la percepción de todo aquel responsable de generar o supervisar empleos acerca de las valoraciones y necesidades del mercado laboral en la industria del deporte en España.
- Identificar los perfiles de los empleadores, así como los conocimientos y habilidades más demandados por estos en la actualidad y en el futuro.
- Diagnosticar si la oferta formativa actual se adecúa a estas demandas.

Agradecemos de antemano su colaboración en este importante proyecto.

* Obligatoria

BLOQUE I. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS Y DE SU ENTIDAD**1. Seleccione su empresa o el tipo de entidad para la que trabaja ***

- Consejo Superior de Deportes
- Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad
- Administración central
- Comunidad autónoma
- Entidad local provincial, cabildo o consell
- Ayuntamiento
- Otras entidades locales: mancomunidades, etc.
- Escuela pública
- Instituto público
- Enseñanza universitaria pública
- Escuela o instituto privado
- Enseñanza universitaria privada
- Federación deportiva
- Club, asociación o agrupación deportiva (entidades deportivas sin ánimo de lucro) con dedicación en competiciones federadas
- Club, asociación o agrupación deportiva (entidades deportivas sin ánimo de lucro) con fines de ocio y recreación sin dedicación en competiciones federadas
- Institución religiosa
- Empresa privada deportiva dedicada principalmente al fitness
- Empresa privada deportiva dedicada principalmente a la recreación
- Empresa privada deportiva dedicada principalmente al turismo
- Empresa privada deportiva con una dedicación principal no contemplada en otros epígrafes
- Empresa privada no deportiva del ámbito sanitario
- Empresa privada no deportiva del ámbito no sanitario
- Entidad privada residencial (comunidades de vecinos, por ejemplo)
- Otro tipo de entidades privadas no contempladas en ningún epígrafe

2. ¿Cuál es su sexo? *

- Hombre
- Mujer
- No me identifico con ninguno de los dos

3. ¿Cuál es su edad? *

4. Indique el mayor grado de formación adquirido (estudios concluidos) *

- Doctorado
- Máster oficial
- Máster (título propio)
- Posgrado (hasta 30 créditos ECTS)
- Graduado o Licenciado
- Diplomado
- Formación profesional (grado superior)
- Formación profesional (grado medio)
- Bachillerato
- Educación Secundaria Obligatoria
- Graduado escolar

5. Escriba aquí el nombre de sus cualificaciones. Ej. Graduado en Administración y Dirección de Empresas y Máster en Gestión Deportiva. *

6. ¿Posee alguna o algunas de las titulaciones oficiales relacionadas con la actividad física y el deporte? En dicho supuesto, señale todas las que posea. *

- Grado universitario en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte
- Grado universitario en Gestión Deportiva
- Formación Profesional (TAFAD o TSEAS)
- Técnico Deportivo Superior
- Técnico Deportivo (Grado Medio)
- Certificado de Profesionalidad (familia de actividades físicas y deportivas)
- Maestro (especialista en Educación Física)
- Monitor deportivo
- Ninguna de las anteriores

7. Escriba el puesto que ocupa en su entidad o empresa empleadora *

8. ¿De los siguientes tipos de intervención, en cuál situaría más su trabajo principal en dicha entidad? Opción de respuesta múltiple. *

- Dirección y gerencia
- Dirección técnica deportiva
- Coordinación deportiva
- Preparación física para la readaptación físico-deportiva
- Preparación física para el rendimiento físico-deportivo
- Preparación física para la salud de personas con patologías y factores de riesgo
- Intervención deportiva de carácter social
- Intervención para el mantenimiento de la condición física
- Intervención recreativa de carácter deportivo
- Intervención recreativa de actividad físico-deportiva en medio natural
- Iniciación deportiva
- Entrenamiento técnico-táctico
- Otra

9. ¿Cuál es el tamaño de su entidad? *

- Pequeña: menos de 50 empleados y menos de 10 millones de euros de facturación
- Mediana: menos de 250 empleados y menos de 50 millones de euros de facturación
- Grande: más de 250 empleados y más de 50 millones de euros de facturación

10. ¿A qué clientes o usuarios se dirige? Opción de respuesta múltiple *

- Consumidor de artículos y/o equipamientos deportivos
- Alumnos
- Clientes o usuarios de servicios de actividad física y deporte a los que orientan sus servicios en función del
- género y la edad
- Poblaciones especiales
- Servicios de la administración pública que no prestan servicios a la ciudadanía
- Servicios de la administración pública de prestación directa de servicios a la ciudadanía
- Otros

11. ¿Qué puestos de trabajo existen en su entidad? Opción de respuesta múltiple *

- Docente (Educación Física o enseñanza superior)
- Técnico deportivo o entrenador
- Monitor o instructor deportivo
- Preparador físico
- Readaptador físico
- Guía-acompañante de actividades físico-deportivas en el medio natural
- Director
- Coordinador deportivo
- Anexos al deporte (fisioterapia deportiva, marketing deportivo, big data, psicología deportiva...)
- Auxiliares (limpieza, mantenimiento, etc.)

BLOQUE II. SOBRE LA FORMACIÓN Y LAS HABILIDADES NECESARIAS DE LOS PROFESIONALES QUE REQUIERE SU ENTIDAD

12. En general, ¿está satisfecho con el nivel de competencia de los trabajadores de actividad física y deporte de su entidad? (1, Nada satisfecho; 5, Plenamente satisfecho) *

- Nada satisfecho
- Ligeramente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho
- Plenamente satisfecho

13. En general, ¿está satisfecho con el nivel de competencia de los trabajadores de actividad física y deporte de su entidad? (1, Nada satisfecho; 5, Plenamente satisfecho) *

	Nada	Poco	Neutral	Bastante	Mucho
Organización y gestión del tiempo	<input type="radio"/>				
Trabajo independiente y autodisciplina	<input type="radio"/>				
Adaptabilidad y capacidad para asumir carga de trabajo	<input type="radio"/>				
Comunicación, trabajo en equipo y habilidades interpersonales	<input type="radio"/>				
Resolución de problemas y toma de decisiones	<input type="radio"/>				
Liderazgo, asertividad y gestión de personas	<input type="radio"/>				
Negociación y resolución de conflictos	<input type="radio"/>				
Habilidades digitales e innovación tecnológica	<input type="radio"/>				
Pensamiento emprendedor y experto en negocio	<input type="radio"/>				

	Nada	Poco	Neutral	Bastante	Mucho
Competencia en hablar una lengua extranjera	<input type="radio"/>				
Conocimientos legales y políticas deportivas	<input type="radio"/>				
Habilidades didácticas y de formación	<input type="radio"/>				
Conocimientos sociológicos y psicológicos del deporte	<input type="radio"/>				
Conocimientos en biomecánica y entrenamiento deportivo	<input type="radio"/>				
Habilidades deportivas prácticas	<input type="radio"/>				
Administración, finanzas y marketing estratégico	<input type="radio"/>				
Recursos humanos y comportamiento organizacional	<input type="radio"/>				
Diseño, supervisión y prestación de servicios deportivos	<input type="radio"/>				
Organización de eventos deportivos	<input type="radio"/>				
Responsabilidad social y emprendimiento	<input type="radio"/>				

14. ¿Qué tipo de formación considera esencial para que un empleado de su entidad se mantenga competitivo en el tiempo? * Seleccione como máximo 3 opciones.

- Grado universitario
- Formación Profesional
- Posgrados universitarios
- Certificados de profesionalidad
- Cursos federativos
- Cursos en línea
- Cursos in company
- Congresos
- Eventos profesionales o jornadas
- Otras

15. ¿Considera que en su organización se fomenta el perfil emprendedor e intraemprendedor entre los empleados? *

- Sí, se fomenta activamente (Los empleados reciben apoyo y recursos para desarrollar nuevos proyectos y oportunidades de negocio)
- Se fomenta de forma ocasional (Existen algunas oportunidades, pero no es una práctica común o estructurada)
- No se fomenta en absoluto (No hay incentivos o programas para que los empleados actúen como emprendedores dentro de la organización)
- Depende del líder de cada equipo

16. ¿En su entidad, ¿qué aspectos contribuyen a que una persona incremente sus oportunidades de conseguir un empleo? * Seleccione como máximo 3 opciones.

- Ser una persona formada y con disposición
- Nivel de competencia independientemente del género y experiencia
- Es más importante el nivel de experiencia en el sector
- La adecuación del perfil en su conjunto ajustado a las funciones y tareas a realizar en la entidad
- Ser un profesional flexible y con formación interdisciplinar
- Saber idiomas
- Dominar las habilidades digitales
- Dominar las habilidades interpersonales

17. ¿A través de qué canal acaba cubriendo la oferta su entidad? * Seleccione como máximo 3 opciones.

- Se apoya en plataformas de empleo
- Colegio Profesional
- Instituciones educativas
- Prácticas universitarias
- Redes sociales
- Referencias de contactos
- Jornadas de networking

18. Los puestos de responsabilidad se cubren mediante:

- Promoción interna en su mayoría
- Contratación externa en su mayoría
- Ambos, según el caso
- Otros procedimientos

19. ¿Con qué frecuencia realiza contrataciones? *

- Se trata de un negocio estacional
- Depende de la demanda
- Más de dos veces al año
- Es muy variable

20. El proceso de selección e incorporación de empleados en su organización generalmente se caracteriza por ser: *

- Urgente e inmediato
- Pausado y programado
- Proyectado a futuro

BLOQUE III. ELECCIÓN DE LOS ESTUDIOS

21. ¿Cree que su formación académica cubre adecuadamente las necesidades del mercado laboral en su organización o en el deporte? *

- Sí
- Sí, pero está desactualizada y necesito reciclarme
- No

22. Si pudiera elegir nuevamente, ¿cambiaría su formación académica? *

- Sí
- No

23. ¿Cree que los estudiantes y profesionales del deporte reciben suficiente y adecuada orientación sobre las oportunidades laborales disponibles? *

- Sí
- No

BLOQUE IV. ADECUACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA

24. ¿Cree que la oferta formativa actual de los centros educativos (universitarios, FP , etc.) está alineada con las demandas del sector deportivo? *

- Sí
- No

25. Qué iniciativas considera que deberían mejorarse o incorporarse en los programas de formación para adaptarse mejor a las necesidades del sector? * Seleccione como máximo 3 opciones.

- Formación teórica y técnica
- Más prácticas profesionales
- Contacto con el entorno profesional mediante eventos específicos
- Colaboración entre entidades educativas y empleadores
- Programas específicos de formación continua
- Otros

BLOQUE V. SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y EL NÚMERO DE PROFESIONALES QUE REQUERIRÁ SU ENTIDAD EN EL FUTURO

26. En relación con el número total de profesionales que trabajan en su entidad, ¿usted cree que aumentará, disminuirá o seguirá igual en los próximos 3 años? *

- Aumentará
- Disminuirá
- Seguirá igual

27. ¿Qué puestos cree que serán más demandados en su entidad en los próximos años? *
Seleccione como máximo 3 opciones.

- Docente (Educación Física o enseñanza superior)
- Técnico deportivo o entrenador
- Monitor o instructor deportivo
- Preparador físico
- Readaptador físico
- Guía-acompañante de actividades físico-deportivas en el medio natural
- Director
- Coordinador deportivo
- Anexos al deporte (fisioterapia deportiva, marketing deportivo, big data, psicología deportiva...)
- Auxiliares (limpieza, mantenimiento, etc.)

28. ¿Qué entidades considera que acogerán a más profesionales de la actividad física y el deporte? Seleccione hasta tres opciones. * Seleccione como máximo 3 opciones.

- Administraciones públicas (ayuntamientos, comunidades autónomas o gobierno central)
- Asociaciones privadas (ligas profesionales, federaciones deportivas, clubs, etc.)
- Fábricas de artículos deportivos, incluido equipamiento deportivo y/o empresas de retail
- Gestión de instalaciones deportivas o espacios privados (gimnasios o instalaciones deportivas)
- Empresas concesionarias de la administración pública
- Agencias de marketing deportivo
- En la industria de los e-sports
- Franquicias o licensing de servicios o gimnasios

29. En su opinión, ¿qué tipo de relación laboral será la dominante en su entidad en los próximos años? * Seleccione como máximo 3 opciones.

- Freelance (autónomo o trabajo independiente por cuenta propia)
- Por cuenta ajena de duración indefinida permanente
- Por cuenta ajena de duración indefinida discontinuo
- Por cuenta ajena de duración temporal: estacional o de temporada
- Por cuenta ajena de duración temporal: interino
- Solo una gratificación o compensación por voluntariado
- Otro tipo

30. ¿Cuál es el tiempo promedio que los empleados permanecen en su organización? * Seleccione como máximo 3 opciones.

- Menos de 1 año
- 1-2 años
- 3-5 años
- Más de 5 años

31. ¿Cuáles son las principales razones por las que los empleados abandonan su organización? *
Seleccione como máximo 3 opciones.

- Mejoras salariales
- Falta de oportunidades de promoción interna
- Baja satisfacción laboral
- Oportunidades en otras industrias
- Motivos personales (familia, ubicación, cansancio, etc.)
- Falta de alineación con la cultura organizacional
- Otras razones

32. ¿Considera que los salarios ofrecidos en su organización son competitivos en relación con otras organizaciones del sector deportivo? *

- Muy competitivos
- Algo competitivos
- Poco competitivos
- No competitivos
- Desconozco

33. ¿En su organización se ofrecen beneficios no salariales que influyen en la retención de los empleados? * Seleccione como máximo 3 opciones.

- Horarios flexibles
- Teletrabajo o trabajo remoto
- Formación y desarrollo profesional
- Bonificaciones por rendimiento
- Planes de salud y bienestar
- Otros
- Ninguno

34. ¿Qué expectativas tiene respecto a las condiciones laborales (salario, beneficios, etc.) en su organización en los próximos 5 años? *

- Mejorarán considerablemente
- Mejoraran levemente
- Se mantendrán iguales
- Empeorarán
- No lo sé

35. ¿Considera que los salarios ofrecidos en su organización son competitivos en relación con otras organizaciones del sector deportivo? *

- Organización y gestión del tiempo
- Trabajo independiente y autodisciplina
- Adaptabilidad y capacidad para asumir carga de trabajo
- Comunicación, trabajo en equipo y habilidades interpersonales
- Resolución de problemas y toma de decisiones
- Liderazgo, asertividad y gestión de personas
- Negociación y resolución de conflictos
- Habilidades digitales e innovación tecnológica
- Pensamiento emprendedor y experto en negocio
- Competencia en hablar una lengua extranjera
- Conocimientos legales y políticas deportivas
- Habilidades didácticas y de formación
- Conocimientos sociológicos y psicológicos del deporte
- Conocimientos en biomecánica y entrenamiento deportivo
- Habilidades deportivas prácticas
- Administración, finanzas y marketing estratégico
- Recursos humanos y comportamiento organizacional
- Diseño, supervisión y prestación de servicios deportivos
- Organización de eventos deportivos
- Responsabilidad social y emprendimiento

36. ¿Tiene alguna sugerencia adicional sobre cómo mejorar la empleabilidad en el sector deportivo?

PROTECCIÓN DE DATOS

37. TÉRMINOS Y CONDICIONES *

De acuerdo con lo establecido en el Reglamento (EU) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016, relativo a protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos), autorizo expresamente mi consentimiento para que mis datos sean incluidos en ficheros bajo la titularidad de Universidad Europea de Madrid S.A.U, con el fin de estudiar las respuestas facilitadas en el '**CUESTIONARIO SOBRE LA EMPLEABILIDAD DEPORTIVA DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR**', y declaro estar informado/a sobre los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición que podré ejercitar dirigiéndome por escrito a la Universidad Europea de Madrid, con domicilio en Calle Tajo, s/n, 28670, Madrid, o bien enviado un correo electrónico a dpo@universidadeuropea.es.

VER MÁS SOBRE LA POLÍTICA DE PRIVACIDAD DE DATOS:

<https://universidadeuropea.com/politica-privacidad/>

Sí, acepto los términos y condiciones de servicio así como la política de privacidad de datos.

38. CONFIRMACIÓN DE ENVÍO DEL CUESTIONARIO *

Le informamos que, al cumplimentar este formulario, está aceptando las Condiciones Legales y la Política de Privacidad de Microsoft y el uso de un documento público en OneDrive, que será eliminado una vez finalice la recogida de datos y tratados los mismos.

Sí, confirmo el envío del cuestionario y los datos en él recopilados.



ESTUDIO SOBRE LA EMPLEABILIDAD
SOSTENIBLE EN EL SECTOR DE LA
EDUCACIÓN FÍSICA, LA ACTIVIDAD FÍSICA
Y EL DEPORTE EN ESPAÑA DESDE LA
PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR