

Competencias laborales en el mercado deportivo en España: la opinión de los empleadores

Labour competences in the Spanish sports market: the opinion of employers

*Javier Pérez-Tejero, **María Casas-Carmona, *Sebastián Francisco Chávez Hernández

*Universidad Politécnica de Madrid (España), **Ayuntamiento de Madrid (España)

Resumen. El sector deportivo español ha de adaptarse a las condiciones laborales cambiantes (especialmente tras la pandemia) para responder a las nuevas necesidades sociales. Sin embargo, actualmente no se disponen de estudios acerca de las habilidades competenciales de los trabajadores, y si éstas son ajustadas a la nueva realidad, que demanda habilidades distintas según roles y cercanía con los usuarios. Por ello, el objetivo de este estudio fue caracterizar la situación competencial de los trabajadores del sector deportivo español identificando sus fortalezas, dificultades y necesidades formativas. Para ello, se desarrolló el proyecto *European Sector Skills Alliance for sport and physical activity* (ESSA-SPORT, coordinado por EOSE) de corte exploratorio y descriptivo, que diseñó e implementó una encuesta para empleadores del sector deportivo, identificando necesidades, desarrollo, tendencias y perspectivas sobre las competencias de trabajadores deportivos, siendo 111 instituciones empleadoras las participantes en el caso español, de las cuales un 39,62% correspondía a organizaciones con fines de lucro, 14,15% a ONG, 39,62% a instituciones públicas, mientras que un 6% a organizaciones que no se ajustaban a las otras tres categorías, junto con haber sido contestada por 83,6% de empleadores varones, y 14,4% de empleadoras. Los empleadores destacaron como habilidades clave para el ejercicio profesional el asegurar la integridad de los usuarios, comportarse según códigos éticos y demostrar habilidades de gestión; mientras que indicaron la necesidad de mejorar las habilidades en el trabajo con personas con discapacidad. La principal barrera que indicaron para la adquisición de competencias fueron la escasa oferta de formaciones y sus costes. Esta investigación ha puesto de manifiesto que la situación competencial de los trabajadores deportivos españoles requiere ser armonizada desde la coordinación de trabajadores y empleadores, la capacidad de acceder a formaciones actualizadas y reconocidas, así como el fomento de competencias en pro de la inclusión en los servicios deportivos.

Palabras clave: deporte, habilidades laborales, formación, profesión, trabajo.

Abstract. The Spanish sports sector has to adapt to changing labour conditions (especially after the pandemic) to respond to new social expectations. However, to date there are no studies on the competences its workers, nor regarding if the former adjusts to this new reality demanding different skills according to roles and the relation to its users. For this reason, the objective of this study was to characterize the competence situation of workers in the Spanish sports sector, identifying their strengths, difficulties, possibilities and training needs. For this purpose, the European Sector Skills Alliance for sport and physical activity (ESSA-SPORT, coordinated by EOSE) project was developed, in which a survey for employers in the sports sector, identifying needs, development, trends and perspectives on workers' skills was designed and implemented. 111 employer institutions participated in Spanish, of which 39,62% corresponded to for-profit organizations, 14,15% to NGOs, 39,62% to public institutions and 6,6% to others, plus 83,6% of respondents were male, while 14,6% were women. Thusly, the researchers conducted an exploratory and descriptive study, where employers highlighted as key skills for professional practice: ensuring the integrity of users, behaving according to ethical codes and demonstrating management skills, while they indicated the need to improve skills for working with people with disabilities. The main barrier they indicated for the acquisition of skills were the limited supply of training and its costs. This research revealed that the competence situation of Spanish sports workers needs to be harmonized from the coordination of workers and employers, the ability to access updated and certified training, as well as the promotion of skills in favour of inclusion in sports services.

Keywords: sport, labour skills, training, profession, work.

Fecha recepción: 17-04-23. Fecha de aceptación: 26-07-23

Javier Pérez-Tejero

j.perez@upm.es

Introducción

Las características del mercado laboral del deporte (el conjunto de rubros vinculados a la actividad deportiva en cualquiera de sus manifestaciones; EOSE, 2019) en Europa y España han manifestado nuevas tendencias producto de las cambiantes realidades de esta actividad económica y social (Grimaldi Puyana, Sánchez-Oliver, Alcaraz Rodríguez, y Pérez Villalba, 2017; INE, 2021a, 2021b; Pérez Gallardo y Campos Izquierdo, 2010). En este escenario, se ha vuelto fundamental el desarrollo de competencias y habilidades laborales de los trabajadores del sector de la actividad física-deportiva para atender las demandas de un mercado integrado a tendencias internacionales, siendo además fundamentales para la cohesión social y el desarrollo individual de las personas (Campos-Izquierdo y Martín-Acero, 2016; González Núñez y Fernández 2010; Veiga, Romero-Caballero, Valcarce-Torrente, Kercher, y Thompson, 2022;

Veiga, Torrente, y Caballero, 2022; Villar Martín, 2017). No obstante, las competencias, es decir, comportamientos basados en conocimientos, procedimientos, habilidades, actitudes y emociones reflejados en un conocimiento operativo y móvil de las funciones profesionales técnicas y específicas, han resultado difíciles de aunar para el mercado laboral deportivo debido a su gran diversidad (Campos-Izquierdo y Martín-Acero, 2016; Gambau, 2011; Ivanii et al., 2020; Muñoz Asensio et al., 2013; Rodríguez et al., 2018; Villar Martín, 2017).

En el caso del sector deportivo español, estas competencias, son adquiridas de manera formal y mediante el ejercicio profesional (González Naveros et al., 2020; Ivanii et al., 2020). Adicionalmente, deben ir a la par para de una relación sostenible y equilibrada entre títulos y ocupaciones para evitar el desaprovechamiento de los profesionales del sector (Pérez Gallardo y Campos Izquierdo, 2010), y, en el caso de las formaciones continuas, estas deben responder a

los intereses de sus estudiantes, y no impartirse siguiendo únicamente el criterio de los empleadores (Estrada-Marcén et al., 2019; Silva Piñeiro, 2020). Ahora bien, ha de indicarse que ciertas funciones no están lo suficientemente profesionalizadas ni homogeneizadas, y se beneficiarían de una regulación de las competencias exigibles para tales trabajadores, especialmente en un contexto de relativa autonomía formativa en cada comunidad autónoma (Gimeno y París, 2000; Madrera et al., 2014; Rojo-Ramos et al., 2021; Valiño Arcos, 2017), regulación que debiera tomar lugar tras la reciente aprobación de la nueva ley del deporte a finales de diciembre de 2022, en cuyo texto se explicita la creación una ley sucesiva que fije parámetros para el ejercicio de las profesiones del deporte (Ley 39/2022). No obstante, mientras este reglamento no se redacte ni entre en vigor, situaciones tales como que a ciertos trabajadores les sean asignadas funciones más generales de las cuales fueron preparados, sin aprovecharse del todo su formación específica, o la polifuncionalidad laboral seguirán aconteciendo, fragmentando más el sector, junto con el “intrusismo laboral”, es decir, el desempeño de funciones propias de profesiones específicas sin haber recibido la formación ni la certificación necesaria para ello (Campos-Izquierdo y Martín-Acero, 2016; Campos Mesa et al., 2010; Campos-Izquierdo et al., 2012; Espartero Casado, 2021; Gambau i Pinasa, 2019; Rodríguez Gomez et al., 2018; Mariscal, 2012; Martínez Serrano et al., 2012; Nabaskues et al., 2019; Salgado-Barandela et al., 2019; Villaverde-Caramés et al., 2021).

El análisis de la opinión de los empleadores del sector deportivo se antoja pues necesario. En el contexto de un mercado laboral dinámico y complejo, la recopilación de información sobre las necesidades de habilidades actuales y futuras podrá contribuir a una mejor adecuación de las profesiones, la formación y el fomento del empleo, particularmente entre los jóvenes. En los últimos años, una mejor comprensión de las necesidades del mercado laboral y la combinación de las habilidades profesionales han ocupado un lugar destacado en la agenda política de muchos países. Así, el objetivo de esta investigación fue caracterizar las competencias de los trabajadores del sector deportivo nacional identificando sus fortalezas, dificultades y necesidades formativas en opinión de los empleadores del sector.

Material y método

Como parte del proyecto *European Sector Skills Alliance for sport and physical activity* (ESSA-SPORT), coordinado por el Observatorio Europeo de Empleo en el Deporte (EOSE, sus siglas en inglés) y en el que los autores actuaron como implementadores del proyecto en España, se desarrolló una encuesta inédita a nivel europeo sobre competencias profesionales del sector del deporte y la actividad física, para la cual fueron consultados empleadores y recolectando información sobre las características del mercado laboral, las necesidades de desarrollo de competencias de los profesionales, las tendencias más actuales y perspectivas a futuro, las realidades y dificultades para reclutar personal remunerado

y voluntarios. Específicamente, la encuesta tuvo por objetivo reunir información pertinente para responder de pregunta sobre cuáles son las actuales y potenciales necesidades de competencias, tal que permita emparejar de manera más óptima las necesidades de formación y las demandas de empleo reales (*skills matching*). Así se desarrolló la *Employers' Skills Survey*, que permitió definir el tipo, nivel y composición de las habilidades que los individuos requieren para ejecutar el trabajo demandado por las organizaciones del sector (Pérez-Tejero et al., 2019).

Procedimiento

Dada la naturaleza inédita de este instrumento, se decidió plantear este estudio como descriptivo, exploratorio, realizando un muestreo por conveniencia incluyendo a toda institución empleadora del sector deportivo de España con la cual se tuviera contacto, siendo además la participación del instrumento completamente voluntaria. El criterio de inclusión fue ser una institución empleadora en el sector del deporte y la actividad física. Para una adecuada difusión se contactó con empleadores del sector deportivo entre las cuales se incluyeron a administraciones públicas del deporte, estructuras deportivas (federaciones y clubes especialmente, si bien fundaciones también), sindicatos, clubes deportivos, gimnasios y centros de fitness, centros de formación como universidades, así como otros proveedores de servicios deportivos, como por ejemplo aquellos vinculados al turismo deportivo. Al ser éste parte de un estudio internacional, se difundió la encuesta diseñada entre los empleadores del sector de la actividad física y el deporte a partir de los contactos tanto de la entidad internacional que lideraba el estudio (EOSE) como la entidad de los autores de este trabajo a nivel nacional, contactando vía email a más de 2000 contactos del sector. Destacar que fueron contactadas ex profesor entidades como el Consejo Superior de Deportes y el Colegio Oficial de Licenciados en Educación física y en Ciencias de la actividad física y del deporte para hacerles partícipes de la difusión de esta encuesta.

La encuesta fue diseñada por un panel de expertos a nivel europeo y se dividió en cinco secciones, a saber: sobre la organización que responde; empleo y competencias de la organización que responde; reclutamiento de empleados y voluntarios; trabajo en el deporte y la actividad física y desarrollo y entrenamiento de la mano de obra. Adicionalmente, se consultó por la situación de deportistas y jugadores profesionales; entrenadores deportivos; monitores y animadores de actividades al aire libre; instructores de fitness y entrenadores personales; oficiales deportivos (p.ej., árbitros); personal administrativo senior (p.ej., gerentes generales); personal administrativo intermedio (p.ej., administradores asistentes, administradores deportivos); personal de administración (salvavidas, jardineros, personal de mantenimiento) y personal de oficina (p.ej., secretarías). Se emplearon un total de 68 preguntas, de las cuales 9 fueron de tipo abierto y 59 del tipo cerrado (31 de selección única, 26 de selección múltiple y 2 de escala). Este cuestionario fue pilotado en inglés, siendo revisado y finalizado en ese idioma,

haciéndose luego su traducción al castellano por dos expertos con tal de asegurar su pertinencia idiomática y cultural, siendo posteriormente difundido en España por la entidad de los autores de este trabajo mediante la plataforma web *Survey Monkey*® (EOSE, 2019) entres envíos distintos por email entre los meses de octubre y diciembre del 2018.

Análisis estadístico

Sobre el total de los 111 respondientes, se recurrió al programa Microsoft Excel (versión 16.0.4266.1001, Microsoft; 2016) para recopilar las respuestas registradas en la plataforma *Survey Monkey*, y posteriormente se procedió al análisis de esta base de datos mediante el programa SPSS (versión 26; IBM, 2019). Para tener claridad sobre qué estadísticos era pertinente usar, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, sobre todas las variables del estudio, que indicó que ninguna de las variables siguió una distribución normal, con lo que se decidió utilizar estadística no paramétrica. Posteriormente, se procedió a realizar un análisis descriptivo según las competencias más relevantes para los distintos grupos profesionales, aquellas que requieren un esfuerzo, dificultades de reclutamiento de personal y los principales tipos de dificultades para el sector deportivo. Se aplicó el test de H de Kruskal-Wallis para constatar diferencias estadísticamente significativas. Se estableció un alfa de $p \leq 0.05$.

Resultados

En total 111 empleadores respondieron válidamente a la encuesta enviada, de los cuales un poco más de 39% correspondían a organizaciones privadas con fines de lucro y públicas en cada caso, más de 14% a organizaciones sin fines de lucro, y poco menos de 7% a otro tipo de instituciones. Dentro de las organizaciones respondientes, las más prominentes fueron clubes deportivos (más de 15%), centros o clubes de fitness (más de 14%), municipios o autoridades locales (sobre 13%), y universidades y otro tipo de instituciones (sobre 11% en cada caso). Además, la mayor parte de ellas era de alcance nacional (casi 39%), seguido de regional (sobre 24%), local (cerca de 19%), internacional (casi 13%) y europeo (cerca de 6%). Adicionalmente, cerca de un 86% de los respondientes fueron empleadores hombres, mientras que el restante 14% fueron mujeres

Dicho esto, las competencias más relevantes y necesarias que se demandan en los trabajadores centrales o directos (Martínez Serrano et al., 2012) (entrenadores deportivos, monitores al aire libre, instructores de fitness y entrenadores personales y oficiales deportivos), fueron el aseguramiento de la salud y de la seguridad de sus participantes, seguido por llevar una conducta acorde a códigos éticos y de conducta (ver Tabla 1). No obstante, se valoraron específicamente otras competencias, encontrándose que los entrenadores deportivos estimaron poseer conocimientos y habilidades específicas de su deporte; los monitores al aire libre, la capacidad de poder trabajar con niños; y los instructores de fitness y entrenadores personales, atributos más relacionados con una atención personalizada de las personas que

tienen a su cargo. Solo los oficiales deportivos valoraron competencias que no se intersectan con las del resto de sus colegas, orientándose altamente a satisfacer sus roles como árbitros y jueces deportivos según la resolución de conflictos, el respeto al juego limpio y la aplicación de reglas justas. Es decir, según las instituciones empleadoras se consideró que los trabajadores centrales priorizan aspectos vinculados con el cuidado físico y moral de los usuarios, mientras que en términos específicos hubo énfasis en atributos considerables como específicos de cada rol, con lo que se puede entender que para los roles que ejecutan alguna forma de actividad física las competencias más relevantes giran en torno al trato adecuado y la mantención de un cierto orden social con los participantes.

Por otra parte, los trabajadores indirectos o periféricos (Martínez Serrano et al., 2012) (administradores senior, administradores intermedios, personal operativo y personal de oficina) destacaron que una de las competencias más valoradas corresponde a llevar una conducta acorde a códigos éticos y de conducta, seguido de, en el caso del personal operativo y de oficina, poseer las habilidades técnicas y el conocimiento específico para cumplir el rol que les ha sido asignado, mientras que, en el caso de los administradores senior e intermedios, se puso en relieve la capacidad de trabajar en equipo. Aunque los administradores senior valoraron altamente el tener habilidades ejecutivas de administración y control financiero; los administradores intermedios el tener habilidades comunicativas verbales, y el personal operativo la habilidad para mantener estándares de salud y seguridad. Mientras tanto, el personal de oficina, el poder actuar acorde a los estándares del servicio al cliente y poseer habilidades administrativas. En estos términos, se puede señalar que se aprecia menos homogeneidad sobre las competencias más relevantes por parte de los trabajadores periféricos al ser comparado con los centrales, lo cual podría en parte guardar relación con que los roles que cumplen no son tan homogéneos como los de sus contrapartes. No obstante, al considerarse los niveles administrativos en conjunto y al personal operativo como uno, se puede notar que la capacidad de administrar elementos críticos del funcionamiento y desarrollo de las actividades de gestión que posibilitan la práctica deportiva.

Dicho esto, al buscar constatar diferencias estadísticamente significativas entre estas habilidades según las variables diferenciadoras ya mencionadas, para el tipo sectorial de la institución respondiente la resolución de problemas, el diseñar sesiones y programas, la preocupación por la salud y la seguridad de los participantes, entender las necesidades de los participantes, hacer valer las reglas deportivas, respetar la integridad y el juego limpio (ver Tabla 2). En contraste, en el ámbito geográfico solo se encontraron diferencias significativas en las competencias del aseguramiento de la seguridad y salud de los participantes y las habilidades administrativas, mientras que según el tipo administrativo de institución se halló que se diferenciaban el respeto a las reglas deportivas, el resguardo de la integridad y el juego limpio, el manejo de conflictos, y el seguimiento de códigos éticos.

Tabla 1.

Competencias más relevantes para el ejercicio profesional¹ según grupos profesionales * Según división propuesta por (Martínez Serrano et al., 2012).

Tipo de trabajador	Grupo profesional	Competencias más relevantes	Porcentaje
Central	Entrenadores deportivos (n= 70)	Conducta acorde a códigos éticos y de conducta (96,6%)	96,6
		Conocimientos y habilidades específicos del deporte (94,6%)	94,6
		Aseguramiento de salud y seguridad [†] de los participantes (86,7%)	86,7
	Monitores al aire libre (n= 40)	Aseguramiento de salud y seguridad de los participantes (91,9%)	91,9
		Conducta acorde a códigos éticos y de conducta (91,7%)	91,7
	Instructores de fitness y entrenadores personales (n= 42)	Trabajar con niños (86,5%)	86,5
		Entender las necesidades de los participantes (97,5%)	97,5
		Aseguramiento de salud y seguridad de los participantes (97,5%)	97,5
	Oficiales deportivos (n= 16)	Diseñar sesiones y programas (95,1%)	95,1
		Aplicar las reglas y leyes del deporte (100%)	100
Hacer respetar la integridad y el juego limpio (100%)		100	
Periférico	Administradores senior (n= 40)	Resolver conflictos (100%)	100
		Conducta acorde a códigos éticos y de conducta (88,9%)	88,9
		Trabajo en equipo (88,6%)	88,6
	Administradores intermedios (n= 25)	Administración y control financiero (86,5%)	86,5
		Trabajo en equipo (91,7%)	91,7
		Conducta acorde a códigos éticos y de conducta (87%)	87
	Personal operativo (n= 25)	Habilidades comunicativas verbales (83,3%)	83,3
		Habilidades técnicas y conocimiento específico del rol (87,5%)	87,5
		Habilidad para mantener estándares de salud y seguridad (84%)	84
	Personal de oficina (n= 39)	Conducta acorde a códigos éticos y de conducta (83,3%)	83,3
Servicio al cliente (89,7%)		89,7	
Habilidades administrativas (84,6%)		84,6	
		Habilidades técnicas y conocimiento específico del rol (83,8%)	83,8

†: en inglés es "safety and security".

¹: esta tabla es una compilación de las preguntas específicas para cada grupo profesional, donde se decía "En su opinión ¿cuáles son las habilidades y atributos más importantes que requiere un (grupo profesional)", de las cuales solo se han reportado las valoradas como "esenciales", dentro de una escala de "esencial", "deseable" y "no importante".

Tabla 2.

Habilidades laborales fundamentales que reportaron diferencias estadísticamente significativas a un 95% de nivel de confianza y un alfa de 0.05

Variable diferenciadora	Tipo de trabajador	Categoría	Valor p
Tipo sectorial de institución	Monitor	Seguridad y salud de participantes	0,017
		Diseño de sesiones y programas	0,034
	Entrenador deportivo	Seguridad y salud de participantes	0,012
		Necesidades de participantes	0,013
	Árbitro deportivo	Reglas deportivas	0,02
		Integridad y juego limpio	0,002
Ámbito geográfico de institución	Entrenador deportivo	Manejo de conflictos	0,002
		Seguridad y salud de participantes	0,037
	Personal operativo	Habilidades administrativas	0,024
		Cumplimiento de reglas deportivas	0,02
Tipo administrativo de institución	Juez deportivo	Respeto de integridad y juego limpio	0,02
		Manejo de conflictos	0,02
	Administrativo senior	Conducta según códigos éticos	0,036

Respecto de las competencias profesionales que han de ser fortalecidas, tal como están ilustradas en la Tabla 3, la única competencia transversal correspondió a tener las habilidades necesarias para trabajar con personas con discapacidad. Fuera de tal escenario, cada grupo profesional indicó otros tipos de debilidades. Así, los entrenadores deportivos destacaron que requieren fortalecer sus habilidades de marketing y ventas, además de mejorar sus habilidades motivacionales. Los monitores al aire libre que requieren mayor capacidad de trabajar con diversidad de participantes, y resolver problemas; mientras que los instructores indicaron requerir mejorar su conocimiento de las ciencias deportivas y comunicarse efectivamente con sus participantes. Por último, los oficiales deportivos reportaron carencias relacionadas a su gestión como autoridad y administrador de reglamentos. De tal manera, se entiende que según quienes emplean al personal directo, estos trabajadores en la actualidad no estarían en plenas condiciones para incorporar a las personas con discapacidad dentro de sus labores de actividad

física, y que, a nivel específico, los otros tipos de carencias tienen relación con, no solo mayores facilidades para tratar con los participantes, sino también en áreas de gestión de habilidades necesarias para realizar sus labores de manera sostenible en el tiempo.

Por la parte del personal administrativo-operacional, los administradores senior e intermedios coincidieron en fortalecer su capacidad de pensamiento estratégico, mientras que el personal operativo y de oficina identificaron como necesario el fortalecimiento de sus habilidades de comunicación y de resolución de problemas. Empero, el resto de los grupos profesionales no coincidieron en más puntos, resaltándose las demás necesidades específicas de cada uno. De esta manera, sobre los administradores senior se indicó que requieren desarrollar sus habilidades de negocios, y de conocimiento de políticas deportivas externas al lugar donde trabajan, mientras sobre los intermedios se realiza la necesidad de fortalecer sus habilidades para motivar y el ser capaces de comunicarse a través de las tecnologías de la información.

Por su parte, dentro del personal, se estima que en caso del operativo se requieren mayores habilidades de organización y planificación, y en el caso de su contraparte de oficina, la capacidad de tomar decisiones. En tales términos, se puede señalar que nuevamente hay más heterogeneidad en este grupo comparado con los trabajadores centrales, en relación a las competencias que tienen espacio para mejorar. Si

bien se hace notar que hay una necesidad de fortalecer aspectos resolutivos y comunicativos, el resto de las competencias más débiles difícilmente se pueden aunar en un criterio común. En este sentido, se estaría haciendo clara una necesidad de focalizar esfuerzos formativos para cubrir específicamente a este grupo.

Tabla 3.

Competencias profesionales² a ser mejoradas según grupo profesional. * Según división propuesta por (Martínez Serrano et al., 2012).

Tipo de trabajador*	Grupo profesional	Competencias más débiles	Porcentaje
Central	Entrenadores deportivos (n= 59)	Habilidades de marketing y ventas	35,6
		Trabajar con personas con discapacidad	32,2
		Habilidades motivacionales (33,9%)	33,9
	Monitores al aire libre (n= 35)	Trabajar con personas con discapacidad	40
		Trabajar con diversidad de participantes	34,3
	Instructores de fitness y entrenadores personales (n= 39)	Resolución de problemas	34,3
		Conocimiento de las ciencias del deporte	41
		Comunicarse efectivamente con los participantes	35,9
		Trabajar con personas con discapacidad	35,9
	Oficiales deportivos (n= 13)	Manejar conflictos	38,4
Transmitir información como oficial deportivo		30,7	
Habilidades de negociación		23	
Administradores senior (n= 35)	Habilidades de desarrollo de negocios	42,8	
	Pensamiento estratégico	40	
	Conocimiento de políticas externas deportivas	37,1	
Periférico	Administradores intermedios (n= 22)	Habilidades motivacionales	36,6
		Habilidades de comunicación de tecnología e información	36,6
		Pensamiento estratégico	36,6
	Personal operativo (n= 22)	Habilidades organizacionales y de planificación	40,9
		Habilidades de comunicación	36,3
		Resolución de problemas	36,3
	Personal de oficina (n= 34)	Habilidades de comunicación	38,2
Resolución de problemas		38,2	
		Toma de decisiones	35,2

²: esta tabla es una compilación de las preguntas específicas para cada grupo profesional, donde se decía: “¿Qué habilidades (si procede) se consideran las más débiles o necesitadas de mejorarse en el personal actual de su organización? Marque todas las que procedan” (selección múltiple), de las cuales solo se han escogido las tres respuestas con mayor puntuación en cada caso.

Sin embargo, al constatar diferencias estadísticamente significativas entre estas habilidades a potenciar, se encontró que según el tipo sectorial de institución se diferenciaban la resolución de problemas, el manejo de conflicto, el manejo de información, y las habilidades negociadoras (ver Tabla 4). En términos del ámbito geográfico, las habilidades motivacionales, el pensamiento estratégico y las habilidades organizacionales figuraron como distinguibles. Respecto al tipo

administrativo de institución, solo destacaron las habilidades de negociación y la habilidad de toma de decisiones. Por último, en base al género se diferenciaron significativamente el aseguramiento de la salud y seguridad de los participantes, el comportamiento según códigos éticos y conductuales, y el trabajar con personas con discapacidad.

Tabla 4.

Habilidades laborales que requieren ser reforzadas que reportaron diferencias estadísticamente significativas a un 95% de nivel de confianza y un alfa de 0.05

Variable diferenciadora	Tipo de trabajador	Categoría	Valor p
Tipo sectorial de institución	Monitor deportivo	Resolución de problemas	0,013
		Manejo de conflictos	0
	Instructor de fitness	Manejo de información	0,013
		Habilidades negociadoras	0,001
Ámbito geográfico de institución	Entrenador deportivo	Habilidades motivacionales	0,04
	Administrativo senior	Pensamiento estratégico	0,028
	Personal operativo	Habilidades organizacionales	0,049
Tipo administrativo de institución	Oficinistas	Habilidad de negociación	0
		Toma de decisiones	0,001
Género	Monitor	Seguridad y salud de participantes	0,025
		Conducta según códigos éticos	0,035
		Trabajar con personas con discapacidad	0,027

Ahora bien, la problemática de la distribución de competencias de los empleos deportivos también se extendió a las dificultades para el reclutamiento de personal. Como se

aprecia en la tabla 5, dentro de los principales obstáculos para reclutar personal (es decir, incorporar a personal pagado a puestos de trabajo) se identificó como primera y más

importante razón, que las instituciones reciben una baja cantidad de personas interesadas con las habilidades requeridas para el puesto en el cual pretenden quedar, lo cual pareciera ir en la misma línea del quinto obstáculo más pronunciado, que corresponde a la falta de cualificación respecto a los estándares de la potencial institución empleadora. Además, destaca también que se han recibido escasa cantidad de aplicantes con actitud y motivación necesarias para el desempeño de sus funciones, y que quienes muestran interés por cubrir estos puestos, no alcanzan el nivel de experiencia de trabajo que espera la organización. No obstante, también se identificó como causa de la dificultad para llenar las vacantes ofertadas, el que las condiciones de trabajo no resultan suficiente atractivas, con lo cual también se reconoce que hay problemas para atraer gente desde las entidades empleadoras, y no solo desde la perspectiva de los empleados

Tabla 5.
Principales dificultades para reclutar personal³

Dificultad	Porcentaje
Bajo número de aplicantes con las habilidades requeridas (n= 56)	51,8
Bajo número de aplicantes con la actitud y motivación necesarias (n= 56)	37,5
Falta del nivel de experiencia laboral esperada por la organización (n= 56)	35
Términos y condiciones poco atractivos ofrecidos para el puesto (n= 56)	30,4
Falta de cualificación esperada por la organización (n= 56)	30,4

³: Tabla elaborada en base a las respuestas con mayor puntuación de la pregunta "¿Cuáles son/eran las causas principales de las dificultades para reclutar?" (selección múltiple).

En la tabla 6 se presentan los principales tipos de dificultades o desafíos para el sector deportivo y que pueden dividirse en tres grupos. De este modo, los vinculados a las competencias/habilidades laborales, y por otra, con la formación, existiendo además dos categorías aparte. Ahora bien, dada la distribución no-paramétrica de las categorías de esta escala, se recurrió a la prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes, no encontrándose diferencias estadísticamente significativas a un alfa de 0.05 según tipo sectorial de institución y género, ni según ámbito geográfico, excepto para la categoría "Es difícil encontrar y reclutar gente con las habilidades adecuadas para trabajar como personal remunerado" ($p=0,012$). Ahora bien, en el caso del tipo administrativo de institución, tampoco se encontraron diferencias estadísticamente significativas, salvo para las categorías "Las universidades y centros educativos deberían trabajar más cercanamente con organizaciones deportivas" ($p=0,03$), "Se requieren nuevas formaciones para satisfacer las necesidades formativas de las organizaciones deportivas" ($p=0,041$), "El personal se beneficiaría de experiencias de aprendizaje en otros países" ($p=0,034$) y "El personal remunerado y voluntario en el sector del deporte

y la actividad física requiere ser más inclusivo" ($p=0,004$).

Específicamente, se consideró que las organizaciones deportivas se han profesionalizado en el último periodo, que las habilidades requeridas por los trabajadores del sector deportivo van a cambiar en la medida que se transforma éste, y que se requerirá en el futuro de trabajadores mejor cualificados para desempeñarse dentro de organizaciones deportivas, y que resulta difícil encontrar y emplear a personas con las habilidades adecuadas. Esto quiere decir que, dentro de las dificultades competenciales de la industria, se pone énfasis a cambios que están teniendo o tendrán lugar en el tiempo que empujan o empujarán al sector a direcciones ante las cuales se requerirán ajustes por parte de las organizaciones que en el presente pueden no estar del todo claros. Los cambios futuros en la industria, de hecho, parecen poner más en relieve el que existe la dificultad de contratar personal cualificado, ya que podría pensarse que en un futuro las competencias requeridas sean distintas a las actuales.

Por el lado de las dificultades de formación, se apreció que la gran mayoría de los respondientes identifica como desafíos el que el personal tenga acceso a formación continua para que sus habilidades no queden desactualizadas, que las universidades y centros de educativos y de formación trabajen coordinadamente con las organizaciones deportivas, y que se requieren de nuevas formaciones para que coincidan con las necesidades formativas de las organizaciones deportivas, y que el personal se beneficiaría de tener experiencias de aprendizaje en países extranjeros. En este sentido, la coordinación formativa entre universidades, organizaciones deportivas, y las formaciones continuas se entiende como algo fundamental a abordar la situación de habilidades y conocimientos que adquieren quienes trabajan en empleos vinculados con el deporte, junto con el aporte que podría traer a esta adquisición de valor a partir de lo que se puede aprender en el extranjero. Ahora bien, los otros dos aspectos restantes fueron referidos a la trayectoria laboral de los trabajadores y a la inclusión. Así, se consideró que es difícil que un trabajador que cumpla un rol técnico pueda avanzar hacia un rol administrativo, y que el personal del deporte y la actividad física debe ser inclusivo, atendiendo pues las realidades de género, minorías y personas con discapacidad de la sociedad.

Finalmente, en lo referido a las principales barreras para formar a la mano de obra del sector del deporte y la actividad física, se aludió por parte de los empleadores a su oferta y costes: la principal traba es la ausencia de formaciones apropiadas dentro de un área donde se requiere formar a los trabajadores y que las formaciones de interés no estén disponibles localmente. Por otra parte, se indicó que las formaciones son muy caras y no hay presupuesto para realizarlas, y que en caso de que haya formaciones externas, estas también suelen ser muy costosas.

Tabla 6.

Porcentaje de acuerdo y desacuerdo acumulado* respecto de afirmaciones identificadas como principales dificultades o desafíos del sector del deporte y la actividad física**

Aspecto	Dificultad/desafío	Porcentaje de acuerdo	Porcentaje de desacuerdo
Competencias/ habilidades laborales	Las organizaciones deportivas se han vuelto más profesionales en los últimos años (n= 70)	87,1	5,7
	Debido a que el sector está cambiando y evolucionando, las habilidades requeridas por aquellos trabajando en él también lo harán (n= 70)	85,7	8,6
	En el futuro habrá demanda por mano de obra mejor cualificada dentro de las organizaciones deportivas (n= 70)	81,4	10
	Es difícil encontrar y reclutar gente con las habilidades adecuadas para trabajar como personal remunerado*** (n= 70)	50	38,6
Formación	Es importante que el personal tenga acceso a formaciones continuas para mantener actualizadas sus habilidades (n= 70)	90	1,7
	Las universidades y centros educativos deberían trabajar más cerca-namente con organizaciones deportivas (n= 70)	87,1	4,3
	Se requieren nuevas formaciones para satisfacer las necesidades for-mativas de las organizaciones deportivas (n= 70)	78,6	12,9
	El personal se beneficiaría de experiencias de aprendizaje en otros países (n= 70)	57,1	28,6
Otros	El personal remunerado y voluntario en el sector del deporte y la actividad física requiere ser más inclusivo (n= 70)	82,9	8,6
	Resulta difícil avanzar desde un rol técnico (como entrenador o ins-structor) hacia una posición administrativa (n= 70)	52,9	32,9

*: "Porcentaje acumulado" refiere a la suma de las cifras de "muy de acuerdo" y "de acuerdo" por una parte, y "en desacuerdo" y "muy en desacuerdo" por otra. La pregunta original incluye las categorías "muy de acuerdo", "de acuerdo", "en desacuerdo" y "muy en desacuerdo" y "no sabe/no contesta". La pregunta original fue "¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?".

** : Los porcentajes restantes para la suma hasta el 100% correspondieron a la opción "no sabe/no contesta".

Discusión

Hemos de destacar que este es un estudio original, y que, dada la realidad del sector en España, con un reconocimiento social muy positivo de la actividad física y el deporte (MCD, 2022) y con un muy reciente cambio normativo (Ley 39/2022, del Deporte), se antoja muy necesario. Dicho lo anterior, y en primer lugar, si bien existen coincidencias entre las competencias más valoradas entre los trabajadores del sector del deporte, qué competencias lo son en específico depende de si se trata de trabajadores centrales o periféricos: el conjunto de habilidades que cada uno de estos grupos respalda no siempre coincide, con lo cual efectivamente se haría beneficioso algún tipo de regulación a nivel autonómico o nacional para que tales habilidades fueran al mismo tiempo dirigidas y estandarizadas en torno a criterios comunes, lo cual en parte es recogido por la nueva ley del deporte (Ley 39/2022).

Se entiende que hay funciones específicas de cada grupo profesional, pero también que hay ciertas competencias en común, que debieran ser recogidas de alguna manera en nuevos esfuerzos de regulación. Es decir, pensando en la profesionalización y formalización explícita de competencias deseables para cada rol, pareciera ser conveniente que existiera un mínimo de contenidos en común para cada grupo profesional, o al menos en términos de si son profesiones centrales o periféricas (Martínez Serrano et al., 2012). Esto es especialmente crítico considerando las fuentes de adquisición competenciales formales e informales, donde es posible preguntarse dónde se aprenden las habilidades necesarias para el ejercicio profesional, y en qué contextos re-

sulta más efectivo adquirirlas dentro de una institución educativa o entre pares y la experiencia directa con los usuarios (Espartero, 2021; López Muñoz et al., 2019). Adicionalmente, ha de cuestionarse también el cómo es que ciertas competencias llegan a ser percibidas como más relevantes y más pendientes de mejoramiento, puesto que esto guarda relación con cómo son entendidas las habilidades que las sustentan, las cuales no necesariamente vienen arraigadas en la evidencia científica, sino además en prejuicios de los trabajadores que pueden estar limitando la interacción con ciertos grupos e la sociedad, como lo son las personas con discapacidad (Nabaskues Lasheras et al., 2019; Villaverde-Camarés et al., 2021).

Este punto, precisamente, lleva a considerar el rol social que pueden cumplir las competencias en la inclusión de personas con discapacidad. El poder trabajar con este colectivo es una deuda pendiente de la formación de los profesionales del deporte en España. En efecto, a pesar de la sustantiva participación que se ha visto por este colectivo en espacios deportivos como federaciones y clubes (Llopis Goig y Sola Espinosa, 2017), y la nueva ley del deporte en su artículo 6 (Ley 39/2022), quienes lo entrenan suelen recibir su formación en instancias acotadas como cursos profesionales, seminarios o talleres (Jiménez-Monteagudo y Hernández-Álvarez, 2013; Pires et al., 2019). Además, siguen existiendo resquemores por parte de los mismos trabajadores de incorporar a este colectivo en sus labores profesionales (De la Rosa et al., 2021; Ruiz-Montero et al., 2022; Valkova, 2008).

Por último, cabe señalar el que al menos según la muestra con la que se contaba en este estudio, la mayor cantidad de diferencias significativas estuviera altamente concentrada

en la variable de tipo sectorial (el grupo específico de cada institución respondiente: gimnasio comercial, municipalidad, asociación sindical, etc.), lo cual da pie a reforzar la idea de que qué habilidades son más valoradas dependerá principalmente del tipo actividad realizada por el empleador, en contraste con la variable de género, la cual presentó la menor cantidad de diferencias estadísticamente significativas, con lo cual, al menos según los datos disponibles, se podría considerar que el género del empleador no juega un rol relevante respecto a cuáles las competencias más o menos demandadas.

Limitaciones y futuras líneas

Debido al carácter internacional del instrumento aplicado, no se pudo profundizar en especificidades del caso español, como son las leyes de ámbito nacional o de regulación profesional a nivel autonómico, y si estas tendrían un impacto en la percepción de los participantes según de dónde proviniesen. Además, al haberse usado una muestra no representativa y no-paramétrica cuyo instrumento fue respondido vía web, no se pudieron hacer mayores conjeturas de la situación competencial del conjunto de los trabajadores del deporte en España, sin perjuicio de que permitiere dilucidar perspectivas sobre este fenómeno en su conjunto. Junto con esto, cabe indicar también que al tratarse de una herramienta basada en preguntas de autopercepción/auto-evaluación, no necesariamente se corresponden con la situación efectiva de disponibilidad competencial de los distintos tipos de trabajadores del sector deportivo, situación que bien podría caracterizarse a partir de los hallazgos de este estudio, pero contrastándose con bases de datos oficiales de registros educativos y cotejamiento con los programas de estudios que hubieran cursado los participantes.

Conclusiones

Los empleadores del sector deportivo español encuestados en este estudio destacaron como habilidades clave para el ejercicio profesional el asegurar la integridad de los usuarios, comportarse según códigos éticos y demostrar habilidades de gestión. En los puestos de trabajo centrales, destacaron el atender a la diversidad y a las necesidades de las personas con discapacidad una competencia básica que actualmente no está siendo adecuadamente atajada en la realidad del sector. indicaron la necesidad en mejorar las habilidades en el trabajo con personas con discapacidad. En las ocupaciones periféricas, destacaron la necesidad de mejorar las competencias profesionales relacionadas con la comunicación, la organización, gestión y planificación, así como el desarrollo de aspectos motivacionales. Se destaca, tras la pandemia, la buena imagen del deporte en la sociedad española, los crecientes niveles de práctica deportiva y la renovada Ley del Deporte (19/2022), lo que sin duda favorece que el sector sea flexible a la hora de adecuar sus habilidades profesionales a las demandas actuales del sector y sus usuarios.

Agradecimientos

Esta investigación fue posible gracias al proyecto “Establishing a sector skills alliance for sport and physical activity (ESSA-Sport, ref. 575668-EPP-1-2016-1-FR-EPPKA2-SSA-N)” liderado por el Observatorio Europeo de Empleo en el Deporte (EOSE) y a la Cátedra “Fundación Sanitas” de Estudios sobre Deporte Inclusivo (CEDI) de la Universidad Politécnica de Madrid.

Referencias

- Campos-Izquierdo, A., y 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 Mesa, M. C., Romero Granados, S., y González Campos, G. (2010). La situación laboral del egresado en Magisterio de Educación Física: garantía de calidad. *Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*(17), 111-114.
- De la Rosa, A. Y., Guillen Pereira, L., Herrera Camacho, A. P., Rodríguez Torres, A. F., Gutierrez Cruz, M., y Esteves Fajardo, Z. I. (2021). Desarrollo de competencias profesionales en personas con discapacidad para la praxis del Entrenamiento Deportivo: una visión desde el caso Andrés. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 39, 576-584. doi:10.47197/retos.v0i39.78859
- EOSE. (2019). *European Report on Skills need identification*. Recuperado de: https://www.essa-sport.eu/wp-content/uploads/2020/01/ESSA_Sport_European_Report.pdf
- Espartero Casado, J. (2021). La insoportable levedad de la regulación de las profesiones del deporte. *Retos*(39), 945-952. doi:10.47197/retos.v0i39.82514
- Estrada-Marcén, N., Sanz Seral, G., Casterad, Grima, J., Javier Simón, y Moliner Roso, A. (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. doi:10.47197/retos.v0i35.63892
- Gambau i Pinasa, V. (2019). 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), ág-15. doi:10.55166/reefd.vi427.840
- Gambau, V. (2011). Deporte y empleo en España: dificultades de estudio y de intervención. *Revista Española de Educación Física y el Deporte*, 394, 13-36. doi:10.55166/reefd.v0i394.219
- Gimeno, F., y París, F. (2000). La formación continua de mandos intermedios en organizaciones deportivas: Detección de necesidades y alternativas de formación de carácter psicológico. *Ciencia Psicológica*, 7(1), 49-63.
- González Naveros, S., Palomares Cuadros, J., Torres Campos, B., Padiel Ruz, R., y Cepero González, M. D. M. (2020). Los profesionales de la organización y gestión deportiva en Andalucía: perfil profesional y características sociodemográficas y formativas. *Journal of sport and health research* 12(2). doi:10.58727/jshr.80547
- González Núñez, L. O., y Fernández, Y. (2010). Modelo de formación por competencias en relación con el medio ambiente para directivos de las organizaciones deportivas. *PODIUM-Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 5(1), 61-75.

- Grimaldi Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Alcaraz Rodríguez, V., y Pérez Villalba, M. (2017). Satisfacción laboral de trabajadores de actividades deportivas y recreativas en turismo activo. *Espiral : cuadernos del profesorado*, 10(21), 140-148.
- INE. (2021a). *Encuesta de hábitos deportivos en España 2020*. Recuperado de:
- INE. (2021b). *Impacto del COVID-19 en Empleo vinculado al deporte. Avance enero-diciembre 2020 DEPORTEData*. Recuperado de: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:87778d84-f58f-4531-b29c-ea002d846d45/impacto-covid-19-empleo-deporte-2020.pdf>
- Ivanii, I. V., Vertel, A. V., Zlenko, N. M., Butenko, V. H., y Biler, O. S. (2020). Competence and professional skills in training future specialists in the field of physical education and sports. *Propósitos y representaciones*, 8(2), 37. doi:10.20511/pyr2020.v8nSPE2.690
- Jiménez-Monteaugudo, M. L., y Hernández-Álvarez, J. L. (2013). La formación inicial para una Educación Física inclusiva: situación, prospectiva y competencias. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 13(51), 471-494.
- Llopis Goig, R., y Sola Espinosa, I. (2017). *Inclusión social, voluntariado y clubes deportivos en Europa*. Valencia: Nau Llibres.
- López Muñiz, G. J. S., José Carlos Vázquez Cano, Estevan, y López Meneses, E. (2019). Formación permanente y necesidades de formación de los entrenadores de rugby en Andalucía. *Retos*(36), 115-120. doi:10.47197/retos.v36i36.66815
- Madrera, E., García, J., Lambea, E., Martínez, J. A., García, J. R., Salesa, R., Fernández-Miranda, J., Gutiérrez, J., Rodríguez, M., Fernández, S., Gómez, M., Plou, S. y Romanos, L. (2014). Las enseñanzas deportivas en el contexto actual de algunos centros públicos de formación de técnicos: hacia un modelo común de organización. *Revista Española de Educación Física y Deportes*(405), 77-90. doi:10.55166/reefd.v0i405.37
- Mariscal, V. M. (2012). El Problema del intrusismo profesional en el sector del fitness. Posibilidades de solución mediante la regulación de las titulaciones deportivas. *Wanceulen: Educación Física Digital*(9), 9-10.
- Martínez Serrano, G., Campos Izquierdo, A., González Rivera, M. D., y Viaño Santasmarinas, J. J. (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.
- Muñoz Asensio, I., Ramos García, J. M., y Benítez Álvarez, M. (2013). Deporte y competencias genéricas en la universidad: diseño y validación del "competest". *Revista Complutense de Educación*, 24(1), 141-163.
- Nabaskues Lasheras, I., y Usabiaga Arruabarrena, O. M.-G., DanielForland Standal, Øyvind. (2019). Comprensión de la habilidad desde la perspectiva del futuro profesorado de Educación Física. *Retos*(36), 121-128. doi:10.47197/retos.v36i36.67598
- Pérez Gallardo, J. M., y Campos Izquierdo, A. (2010). La formación en actividad física y deporte en el municipio de Coslada. *Aloma: revista de psicología, ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*(26), 107-122.
- Pérez-Tejero, J., Casas, M., Veiga, O. y Rico, J. (2019). ESSA SPORT: SPAIN national report. Analysis of labour market realities and challenges in the sport and physical activity sector. Recuperado de: https://www.essa-sport.eu/wp-content/uploads/2020/01/ESSA_Sport_National_Report_Spain.pdf
- Pires, P., Mesquita, H., Batista, M., Honório, S., Serrano, J., Machado, T., y Ibáñez, S. J. (2019). Adapted sports: An experience for initial skills development of sport professionals. *Journal of Human Sport and Exercise*, 14, 1574-1576. doi:10.14198/jhse.2019.14
- Rodríguez Gomez, I., Del Valle Díaz, M. S., y De la Vega Marcos, R. (2018). Revisión nacional e internacional de las competencias profesionales de los docentes de Educación Física. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*(34), 383-388. doi: 10.47197/retos.v0i34.58609
- Rojo-Ramos, J., Manzano-Redondo, F., Iglesias, C. M., y Gamonales, J. M. (2021). El perfil del empresario de turismo activo y deportes de aventura en Extremadura. *e-Motion: Revista de Educación, Motricidad e Investigación*(17), 17-35. doi:10.33776/remo.vi17.5323
- Ruiz-Montero, P. J., Santos-Pastor, M. L., Martínez-Muñoz, L. F., y Chiva-Bartoll, O. (2022). Influencia del aprendizaje-servicio universitario sobre la competencia profesional en estudiantes de titulaciones de actividad física y deporte. *Educación XXI*, 25(1), 119-141. doi:10.5944/educXX1.30533
- Salgado-Barandela, J., Barajas, Á., Sánchez-Fernández, P., Gambau, V., y Silva, R. (2019). Perfil profesional del gestor deportivo municipal: Capacidades y habilidades necesarias. *Revista Española de Educación Física y Deportes*(424), 45-56. doi:10.55166/reefd.vi424.722
- Silva Piñeiro, R. (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*, 9(2), 27-38. doi:10.6018/sportk.431091
- Valiño Arcos, A. (2017). Gerentes y directores de organizaciones deportivas dedicadas al tenis. *E-Coach*, 29(9), 40-57.
- Valkova, H. (2008). *Process of integration, inclusive PE and university APA study*. Artículo presentado en el 5th International Scientific Conference on Kinesiology, Génova (Italia) .
- Veiga, Ó. L., Romero-Caballero, A., Valcarce-Torrente, M., Kercher, V. M., y Thompson, W. (2022). Evolution of Spanish and Worldwide fitness trends: a five-year analysis. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*(43), 388-397. doi:10.47197/RETOS.V43I0.89033
- Veiga, Ó. L., Torrente, M. V., y Caballero, A. R. (2022). Encuesta nacional de tendencias de fitness en España para 2022. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*(44), 625-635.
- Villar Martín, A. (2017). *Análisis de las necesidades formativas en el área de las actividades físico dirigidas*. (Proyecto de Profesionalización). Universidad de La Laguna,
- Villaverde-Caramés, E., Fernández-Villarino, M.A., Toja-Reboredo, B. y González-Valeiro, M.A.(2021). Revisión de la literatura sobre las características que definen a un buen docente de Educación Física: consideraciones desde la formación del profesorado. *Retos*(41), 471-479. doi:10.47197/retos.v0i41.84421