

Llopis-Goig, R.; García-Alcober, M.P.; Capsí, J. (202x) Organisational Resources and Volunteering. A Study Focused on Spanish Sports Clubs. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. X (X) pp. xx. [Http://cdeporte.rediris.es/revista/___*](http://cdeporte.rediris.es/revista/)

ORIGINAL

RECURSOS ORGANIZACIONALES Y VOLUNTARIADO. UN ESTUDIO REFERIDO A LOS CLUBES DEPORTIVOS ESPAÑÓLES

ORGANISATIONAL RESOURCES AND VOLUNTEERING. A STUDY FOCUSED ON SPANISH SPORTS CLUBS

Llopis-Goig, R.¹; García-Alcober, M.P.² y Capsí, J.³

¹ Doctor en Sociología. Catedrático de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Valencia (España) ramon.llopis@uv.es

² Doctora en Economía. Profesora de la Facultad de Derecho, Empresa y Ciencias Políticas de la Universidad CEU Cardenal Herrera (España) maria.garcia3@uchceu.es

³ Doctor en Ciencias del Deporte. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la Universidad Católica de Valencia (España) josep.capsi@ucv.es

FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Este artículo se ha realizado dentro del proyecto *Social Inclusion and Volunteering in Sports Clubs in Europe*, financiado por el programa Erasmus+ de la Comisión Europea [grant number 2014-3140/004], del que el primer autor fue investigador principal en España. Agradecemos las valiosas contribuciones de todos los partners europeos al desarrollo del mismo, así como a Iñaki Sola –que formó parte del equipo de investigación español– por sus sugerencias iniciales para la realización de este artículo.

Código UNESCO / UNESCO code: 6399 Otras especialidades sociológicas / Other sociological specialities

Clasificación Consejo de Europa / Council of Europe classification: 16. Sociología del deporte / Sociology of Sport

Recibido 3 de octubre de 2021 **Received** October 3, 2021

Aceptado 22 de enero de 2022 **Accepted** January 22, 2022

RESUMEN

El funcionamiento y supervivencia de los clubes deportivos depende en gran medida de su capacidad para reclutar y conservar al personal voluntario con el que llevan a cabo sus actividades diarias. Este artículo examina las iniciativas que llevan a cabo los clubes deportivos españoles con tal propósito y los recursos organizacionales que condicionan la puesta en marcha de tales iniciativas. La base empírica procede de una muestra de 433 clubes. El análisis

de componentes principales categóricos ha permitido clasificar las iniciativas de reclutamiento y conservación del personal voluntario en cuatro grupos: económicas, relacionales, formales e informativas. El análisis de regresión categórica ha mostrado la influencia diferencial del tamaño, la edad, el capital económico, la profesionalización, el hábitat y la cultura democrática en cada una de ellas. Los hallazgos de este estudio tienen implicaciones para la gestión del voluntariado en los clubes deportivos españoles.

PALABRAS CLAVE: voluntariado, clubes deportivos, reclutamiento, recursos organizacionales

ABSTRACT

The functioning and survival of sports clubs depends to a large extent on their ability to recruit and retain the volunteer staff with which they carry out their day-to-day operations. This paper examines the initiatives undertaken by Spanish sports clubs for this purpose and the organisational resources that condition the implementation of such initiatives. The empirical basis comes from a sample of 433 clubs. Categorical principal components analysis has allowed to classify the initiatives for recruiting and retaining volunteer staff into four groups: economic, relation, formal and informative. Categorical regression analysis has shown the differential influence of size, age, economic capital, professionalization, habitat and democratic culture on each of them. The findings of this study have implications for the management of volunteering in Spanish sports clubs.

KEY WORDS: volunteering, sports clubs, recruitment, organizational resources.

1. INTRODUCCIÓN

La orientación no lucrativa es una de las principales características de los clubes deportivos. Junto a ella, también puede mencionarse la afiliación voluntaria de sus miembros y el carácter democrático de los procesos de toma de decisiones. Aunque pueden recurrir –y a menudo recurren– a subvenciones públicas, se financian con recursos propios, lo que les proporciona autonomía para fijar sus propios objetivos. Pero lo que otorga una especial singularidad a los clubes deportivos es el carácter voluntario del que dependen los servicios que se prestan en los mismos. De ahí que su funcionamiento y supervivencia dependa en gran medida de su capacidad de reclutar y conservar a las personas que realizan tareas de manera voluntaria (Ibsen y Seippel, 2010), es decir, por voluntad propia y sin percibir retribución alguna por ello (aunque el club puede compensarles económicamente por los gastos ocasionados en relación con desplazamientos, dietas, materiales, seguros o formación, entre otros).

El reclutamiento y la retención de personal voluntario es, por tanto, esencial para el funcionamiento y supervivencia de los clubes deportivos (Østerlund, 2013, p. 143). Los cambios demográficos, la reducción de las ayudas públicas y la intensificación de la competencia con entidades deportivas de orientación lucrativa han aumentado la relevancia del voluntariado y su carácter de recurso

crítico en los clubes deportivos (Wicker y Breuer, 2013b; Gumulka et al., 2005). De hecho, los trabajos en los que se ha preguntado a los clubes por las dificultades a las que se enfrentan como organizaciones han puesto de manifiesto que la captación y conservación de voluntariado es uno de sus principales problemas (Seippel, 2004; Cuskelly, 2005; Gumulka et al., 2005; Misener y Doherty, 2009; Wicker, 2017). Un reciente estudio a escala europea (Breuer et al., 2017) mostraba que el reclutamiento de voluntariado a distintos niveles era una de las principales amenazas para los clubes deportivos en la mayoría de países estudiados.

Aunque se trata de un tema de estudio prácticamente inédito en nuestro país (Devís et al., 2010; Martínez-Lemos y Romo-Pérez, 2015), la investigación sobre el voluntariado deportivo muestra un predominio de los trabajos dedicados a identificar sus rasgos sociodemográficos (Cuskelly, Hoye y Auld, 2006; Ringuet et al., 2008; Wicker y Hallmann, 2013), sus motivaciones (Kim, 2018; Schlesinger y Gubler, 2016; Nichols et al., 2016), los aspectos que modulan su compromiso con los clubes deportivos (Pérez y García-Montes, 2007; Schlesinger, Egli y Nagel, 2013; Schlesinger y Nagel, 2018; Hallmann, 2015; Wicker y Hallmann, 2013; Emrich et al., 2014) y los beneficios individuales que proporciona en términos de socialización, crecimiento personal y bienestar (Heinemann, 1999; Cuskelly, 2008). Más escasos son, sin embargo, los trabajos que han estudiado las iniciativas de reclutamiento de voluntariado en los clubes deportivos. Algunos de ellos se han centrado en aspectos como la influencia del apoyo organizacional (Cuskelly y Hoye, 2013) o de distintas prácticas organizacionales en tales iniciativas (Cuskelly et al., 2006; Østerlund, 2013). Otros han puesto el foco en el carácter determinante de los recursos y la estructura de los clubes (Wicker y Breuer, 2013b; 2014) o sus recursos económicos (Coates et al., 2014). Cuskelly et al. (2006) mostraron que los clubes deportivos que recurren a herramientas de planificación, formación y apoyo se enfrentan en mucha menor medida a problemas de reclutamiento de personal voluntario. Østerlund (2013), por otro lado, examinó la influencia de diversas prácticas organizacionales en el reclutamiento de personas voluntarias y mostró que implicarlas en la toma de decisiones, delegarles la realización de tareas, reconocerles el trabajo que llevan a cabo, comunicarse con ellas mediante procedimientos electrónicos y disponer de una estrategia de reclutamiento facilita su captación. En una línea similar, Wicker y Breuer (2013a; 2013b; 2014) han puesto de manifiesto que los clubes deportivos que cuentan con planificación estratégica, un plan de formación, ingresos más elevados y un mejor clima de convivencia se enfrentan a menos dificultades a la hora de reclutar y mantener al voluntariado. Coates et al. (2014) han señalado que los problemas referidos a la situación económica del club y al reclutamiento de voluntariado están estrechamente relacionados. Más recientemente, Seippel et al. (2020) han mostrado que la percepción de los principales problemas existentes en los clubes deportivos europeos –entre ellos la gestión del voluntariado– depende en gran medida de sus capacidades y recursos organizacionales.

Aunque existen estudios a escala europea que han identificado las acciones que llevan a cabo los clubes deportivos para atraer personal voluntario (Breuer et al., 2017), ningún trabajo ha estudiado hasta la fecha la influencia de los recursos organizacionales en las iniciativas de reclutamiento y conservación del

voluntariado, lo que constituye el objetivo general de este trabajo. Este objetivo es relevante por varias razones. En primer lugar, porque como ya se ha señalado, muchos clubes deportivos se enfrentan a problemas relacionados con el voluntariado (Seippel, 2004; Cuskelly, 2005; Gumulka et al., 2005; Misener y Doherty, 2009; Wicker, 2017). En segundo lugar, porque se ha constatado que las iniciativas que realizan los clubes a este respecto siguen basándose en decisiones de carácter personal e informal (Schlesinger y Weigelt-Schlesinger, 2013), que a menudo se sustentan en actuaciones de naturaleza reactiva y poco planificada (Schlesinger, Kent y Nagel, 2015). En tercer lugar, porque cuando los clubes deportivos tratan de buscar soluciones a problemas como el reclutamiento de voluntariado, a menudo se entregan a rutinas que ya han puesto a prueba previamente o imitan a otros clubes sin reflexionar sobre el tipo de actuación que sería más conveniente para sus intereses (Schlesinger, Kent y Nagel, 2015). En cuarto lugar, porque como han apuntado algunos trabajos previos (Østerlund, 2013; Studer y Von Schnurbein, 2013), las iniciativas de reclutamiento de voluntariado se encuentran condicionadas por los recursos organizacionales de los clubes deportivos. En definitiva, el personal voluntario es un recurso crítico para los clubes deportivos y, por tanto, es importante identificar los recursos organizacionales que facilitan su reclutamiento y conservación, lo que en gran medida depende de su capacidad organizacional.

El concepto de capacidad organizacional –introducido por Hall et al. (2003)– incluye tres tipos de capacidades: humanas, económicas y estructurales. Estas capacidades dependen de los recursos de que dispone el club para llevar a cabo sus objetivos (Wicker y Breuer, 2011). Entre los recursos que contribuyen a las capacidades humanas se encuentran el número de miembros y el número de personas empleadas en el club. En relación con las capacidades económicas se pueden destacar recursos como los ingresos por miembro o el balance de ingresos y gastos. Finalmente, entre las capacidades estructurales se puede incluir la edad del club, es decir, los años transcurridos desde su creación, la posesión de instalaciones deportivas, la calidad de las relaciones sociales o el grado en que el club implica a los socios en las decisiones importantes, lo que constituye un indicador de su cultura democrática (Seippel et al., 2020).

De acuerdo con el planteamiento desarrollado, este trabajo estudia: a) las iniciativas que llevan a cabo los clubes deportivos españoles para atraer y fidelizar al voluntariado y b) analiza las características o recursos organizativos que condicionan de manera determinante la realización de las mismas. Esos dos objetivos generales se concretan en tres objetivos específicos. En primer lugar, identificar los tipos de iniciativas que llevan a cabo los clubes deportivos de cara a reclutar y conservar al voluntariado deportivo. En segundo lugar, examinar la influencia de los recursos organizacionales de los clubes –humanos, económicos y estructurales– en el número de iniciativas realizadas. En tercer lugar, analizar la influencia de esos mismos recursos organizacionales en los distintos tipos de iniciativas de reclutamiento y conservación del voluntariado deportivo. Una vez desarrollados el planteamiento teórico y los objetivos de la investigación, a continuación, se presenta el enfoque metodológico y las características técnicas de la investigación. Posteriormente se presentan los resultados y a continuación la discusión y las conclusiones.

2. MÉTODO

Los datos en los que se basa el presente estudio provienen del proyecto *Social Inclusion and Volunteering in Sports Clubs in Europe* (SIVSCE) financiado por el programa Erasmus+ (Breuer et al., 2017). Dentro de este proyecto se realizó una encuesta online dirigida a los presidentes y directivos de los clubes deportivos. Para la realización de la encuesta en España se contó con un registro de los correos electrónicos de los clubes deportivos de seis comunidades autónomas (Andalucía, Madrid, La Rioja, Asturias, Valencia y Navarra). El universo de partida estaba constituido por 8608 clubes, de los cuales se logró contactar con 6045, debido a la existencia de direcciones de correo no actualizadas, reiteradas o con erratas. El trabajo de campo se realizó entre el 15 de octubre y el 29 de noviembre de 2015. Entre una y otra fecha se enviaron dos recordatorios (el 3 y el 16 de noviembre). La muestra obtenida con la que se ha llevado a cabo el presente estudio es de 433 clubes deportivos.

La variable dependiente se registró a través de una batería en la que se recogían diez tipos de iniciativas de reclutamiento y conservación del voluntariado. En cuanto a las variables independientes, se recurrió a la edad (años transcurridos desde la creación del club), el tamaño (número de miembros del club), el grado de urbanización (tamaño del hábitat donde se encuentra la sede del club), el nivel de profesionalización (presencia de personal directivo remunerado en el club), el capital económico (ingresos medios del club por miembro) y la cultura democrática (implicación de los socios en las decisiones importantes del club).

Se han realizado cinco análisis de regresión categórica para abordar los objetivos de la investigación. Estos análisis han tomado como variable dependiente los cuatro tipos de iniciativas de reclutamiento y conservación del voluntariado identificadas previamente al aplicar la técnica del análisis de componentes principales categórico a la batería de diez frases anteriormente mencionada. A los cuatro tipos de iniciativas se añade un índice total de iniciativas obtenido mediante el sumatorio de los distintos tipos de actuaciones realizadas por cada club. En el caso de esta última, se hubiera podido aplicar indistintamente el análisis de regresión categórica y el análisis de regresión lineal, pero dado que los resultados obtenidos con ambos procedimientos no diferían sustantivamente se optó por el primer tipo de análisis, lo que permite una interpretación más homogénea del conjunto de resultados obtenidos.

3. RESULTADOS

El 79.4% de los clubes deportivos españoles recurre al menos a una iniciativa para reclutar y conservar al voluntariado, mientras el 20.6% no hace uso de ninguna. Un 18.4% recurre a una, un 19.9% a dos, un 16.9% a tres, un 10.8% a cuatro y un 13.3% a cinco o más. Sobresalen las de tipo relacional o informativo: animar y motivar verbalmente (46%) es el tipo de iniciativa más extendida. A esta le siguen otras como informar a los socios de las expectativas que tienen sobre su contribución (36.4%), organizar fiestas y encuentros de voluntarios (32.4%) o informar a los padres de los niños y los jóvenes miembros de las expectativas que el club tiene en su aportación a la realización de tareas voluntarias (26.1%). Una proporción muy similar de clubes trata de atraer a nuevos voluntarios a

través de sus propias redes de socios y voluntarios (25.2%), uno de cada cinco ofrece a sus voluntarios recompensas en especie como reducciones en la cuota de afiliación o material deportivo (22%) y uno de cada diez les paga para que se formen y obtengan cualificaciones deportivas (12.7%). Por último, un 10.4% de los clubes cuenta con una persona que de manera voluntaria o remunerada asume una responsabilidad específica en la gestión del voluntariado, un 7% trata de reclutar voluntarios mediante anuncios en el perfil de las redes sociales o internet y un 3.8% cuenta con un documento escrito en el que se recoge la estrategia de reclutamiento de voluntariado (Breuer et al., 2017, p. 57; Llopis-Goig y Sola, 2017, p. 56; Llopis-Goig y García-Alcober, 2020, p. 284).

Con el objeto de identificar la estructura empírica que se encuentra tras estas diez iniciativas de reclutamiento y conservación de personas voluntarias, se aplicó una técnica de reducción dimensional que, además, optimiza su operacionalización y facilita la ulterior realización de los análisis de dependencia. Para ello se recurrió al análisis de componentes principales categórico (CATPCA), una técnica estadística multivariable que permite reducir la dimensionalidad de un conjunto de variables aun en el caso de que algunas de ellas sean de tipo nominal, tal y como sucedía con las variables de la mencionada batería, cuyas respuestas se registraron de forma dicotómica. El análisis de componentes principales categórico, es un procedimiento basado en las técnicas de escalamiento óptimo que asigna valores de escala a variables de carácter ordinal o nominal. Con ello se consigue reducir la dimensionalidad de un conjunto de variables con distintos niveles de escalamiento óptimo, al tiempo que se tiene en consideración el máximo grado de variación (Meulman, Van der Kooij y Heiser, 2004). La aplicación del CATPCA arrojó la existencia de cuatro dimensiones que explicaban el 57.5% de la varianza procedente de las diez variables iniciales (véase tabla 1).

Tabla 1. Análisis de Componentes Principales Categórico de las iniciativas adoptadas por los clubes deportivos españoles para reclutar y conservar al personal voluntario

	C.1	C.2	C.3	C.4
The club pays for volunteers to take training or gain qualification (e.g. courses, licences, etc.)	.844	.047	-.081	.075
The club rewards its volunteers with benefits in kind (e.g. no payment of membership fee, reduced membership fees, subsidised sport equipment etc.)	.725	.141	.159	.133
The club tries to recruit volunteers from outside existing club members (e.g. through advertising vacant positions on the webpage, social media profile...)	-.268	.637	-.176	.317
The club mainly recruits through the networks of current volunteers and members	.148	.627	.003	.043
The club encourages and motivates its volunteers verbally (talking with the volunteers, convincing them to carry on, etc.)	.364	.579	.353	-.040
The club arranges parties and social gatherings for the volunteers to strengthen group identity	.146	.454	.405	-.089
The club informs members that they are expected to contribute with voluntary work	-.087	.230	.750	-.015
The club informs parents of children who are members that they are expected to contribute with voluntary work	.128	-.203	.726	.133
The club has a volunteer or paid staff member with specific responsibility for volunteer management	.058	-.098	.165	.798
The club has a written strategy for volunteer recruitment	.147	.232	-.084	.657
Varianza explicada	15.3%	15.2%	14.8%	12.2%

Fuente: elaboración propia. Unidad: cargas de los componentes rotados. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

La tabla 1 muestra las cargas de los componentes rotados (método de rotación Varimax con normalización Kaiser). El primer componente, responsable de un 15.3% de la varianza, está formado por la saturación positiva de dos tipos de iniciativas, las que incluyen el pago al personal voluntario para que se forme y obtenga cualificaciones, por un lado, y la entrega de recompensas en especie, por otro. Teniendo en cuenta las características de ambas iniciativas, se optó por denominar a este componente *iniciativas económicas*. El segundo componente agrupa cuatro iniciativas: el reclutamiento por medio de anuncios en el perfil de redes sociales o en páginas web, por medio de la animación y la motivación verbal, mediante la organización de fiestas y encuentros y, por último, a través de las redes de voluntarios y socios. Estas iniciativas tienen en común un carácter relacional en el sentido de recrear y basarse en la sociabilidad, por lo que se ha denominado a este segundo componente, responsable de un 15.2% de la varianza, *iniciativas relacionales*. El tercer componente agrupa dos tipos de iniciativas consistentes en informar a los socios y a los padres de los niños inscritos de la expectativa que se tiene de que contribuyan con trabajo voluntario a las actividades del club. Este componente explica un 14.8% y ha sido denominado *iniciativas informativas*. Por último, otros dos tipos de actuaciones consistentes en asignar responsabilidades en la gestión del voluntariado a una persona y contar con un documento escrito sobre la estrategia de reclutamiento de voluntariado obtuvieron cargas positivas en un cuarto componente que contribuyó a un 12.2% de la varianza del modelo. Este componente ha sido denominado *iniciativas formales*. Una vez realizado el CATPCA y de acuerdo

con los resultados obtenidos, se procedió a la elaboración de cuatro índices en los que quedaron agrupadas las distintas iniciativas de reclutamiento con el objeto de usarlos como variable dependiente en los análisis posteriores. El cálculo de cada uno de ellos se efectuó mediante el sumatorio de las variables previamente identificadas en el CATPCA. Junto a estos cuatro índices, se elaboró uno más, denominado *número de iniciativas del club*, que consistió en el sumatorio de todas las iniciativas realizadas por cada club.

Para examinar desde una perspectiva multivariable la influencia simultánea de las variables independientes en los distintos tipos de iniciativas de reclutamiento y conservación de voluntariado se recurrió a la regresión categórica (CATREG). Se consideró la técnica estadística de dependencia más adecuada dado el carácter ordinal de los índices obtenidos para registrar los distintos tipos de iniciativas. Se trata de un procedimiento estadístico que cuantifica los datos categóricos mediante la asignación de valores numéricos a las categorías, obteniéndose una ecuación de regresión lineal óptima para las variables transformadas. La regresión categórica amplía la aproximación convencional mediante un escalamiento de las variables nominales, ordinales y numéricas de manera simultánea (Pérez, 2009, p. 146). Por lo que se refiere a las variables independientes, de acuerdo con los objetivos planteados en el primer apartado, se contó con cinco variables que incluían los principales recursos organizacionales de los clubes deportivos: edad (años transcurridos desde la creación del club), tamaño (número de miembros del club), urbanización (tamaño del hábitat donde está radicado el club), profesionalización (presencia de personal directivo remunerado), capital económico (ingresos por miembro) y cultura democrática (implicación de los socios en las decisiones importantes). La tabla 2 recoge los estadísticos descriptivos de las variables dependientes e independientes.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos

<i>Variables dependientes</i>	Media	DE	Rango	<i>n</i>
Número total de iniciativas	2.36	1.86	[0:9]	422
Iniciativas económicas	0.38	0.64	[0:2]	422
Iniciativas relacionales	1.14	1.07	[0:4]	422
Iniciativas formales	0.14	0.39	[0:2]	422
Iniciativas informativas	0.65	0.75	[0:2]	422
<i>Variables independientes (métricas)</i>	Media	DE	Rango	<i>n</i>
Edad (años de existencia del club)*	12.40	16.53	[0:108]	341
Tamaño (número de miembros)*	114.95	370.58	[2:5927]	404
Urbanización (tamaño del hábitat)	4.46	1.80	[1:7]	425
Capital económico (ingresos por miembro)*	321.76	1781.62	[0:30000]	327
Cultura democrática (implicación socios)*	4.27	0.87	[1:5]	423
<i>Variables independientes (nominales)</i>	Sí	No	Rango	<i>n</i>
Profesionalización (personal remunerado)	8.8%	91.2%	[1:2]	422

* Cálculos realizados antes de efectuar su transformación logarítmica o cuadrática.

La primera, la segunda y la cuarta variable independiente eran de carácter métrico y fueron sometidas a una transformación logarítmica (logaritmo

neperiano) para corregir su asimetría positiva (Cea d'Ancona, 2002, p. 37). La quinta fue sometida a una transformación cuadrada dado que presentaba asimetría negativa. En cuanto a la tercera (ordinal) y la sexta (nominal), fueron introducidas directamente en el análisis al no presentar estas problemáticas. Por otro lado, antes de proceder a la realización de los análisis de CATREG, se descartó la existencia de multicolinealidad entre las variables independientes. Para ello, se procedió al cálculo del valor de tolerancia y el factor de inflación de la varianza (FIV) (véase tabla A de los anexos). Los índices de tolerancia más altos correspondieron al grado de urbanización (tamaño del hábitat) y al capital económico (ingresos por miembro), mientras que los más bajos correspondieron a las variables referidas al tamaño del club (número de miembros) y edad (años de existencia). En cualquier caso, todos los índices de tolerancia fueron muy altos y se alejaban del valor 0.20, cifra que implicaría un elevado grado de multicolinealidad. Por lo que se refiere a los valores FIV, todos se situaron muy por debajo del valor de referencia 5.0 que expresaría la existencia de un grado de multicolinealidad relevante (Cea d'Ancona, 2002, p. 55). Para confirmar la ausencia de colinealidad entre las variables independientes, se recurrió a un segundo tipo de análisis por medio del cálculo de los autovalores y los índices de condición (véase tabla B de los anexos). Por lo que se refiere a los autovalores, que indican cuántas dimensiones independientes existen en las variables, las dimensiones 5, 6 y 7 mostraron valores próximos a cero. En cualquier caso, si se presta atención a los índices de condición, aunque el de la dimensión 7 supera el nivel 10 –en el que se sitúa la colinealidad moderada– se encuentra muy lejos del nivel 30 que marcaría una colinealidad severa (Cea d'Ancona, 2002, p. 56). Todo ello significa que la colinealidad detectada por los dos procedimientos fue de escasa cuantía y no requirió la aplicación de ninguna medida adicional para mejorar los resultados de los análisis.

La tabla 3 muestra los resultados de los distintos análisis de regresión. Excepto el índice de iniciativas relacionales, todos los modelos obtienen resultados significativos en el análisis de varianza. El primer modelo tenía al número total de iniciativas de reclutamiento de voluntariado como variable dependiente. El análisis muestra la influencia significativa de tres variables: el tamaño del club ($\beta=.154$), el capital económico ($\beta=.149$), y la cultura democrática del club ($\beta=.132$). La Importancia Relativa de Pratt (IRP) de las tres variables alcanza un 81.5%. Puede señalarse que, a mayor tamaño del club, mayor capital económico y mayor cultura democrática, mayor será el número de iniciativas de reclutamiento y retención de personal voluntario que llevará a cabo un club deportivo. En el caso de las iniciativas económicas, el tamaño del club también constituye un predictor de la realización de las mismas ($\beta=.101$), pero el capital económico ($\beta=.189$) y la profesionalización del club ($\beta=.122$) muestran una influencia superior. Estas tres variables suponen conjuntamente un 88.5% de la IRP. Así pues, un mayor grado de profesionalización, capital económico y tamaño del club aumentan la probabilidad de que el club ponga en marcha iniciativas de reclutamiento y retención de personal voluntario de carácter económico. Por lo que se refiere a las iniciativas relacionales, ya se ha señalado que en este caso el modelo no resultó significativo ($F=1.381$; $p=.221$), aunque sí lo fue la variable referida a la cultura democrática ($\beta=.126$). La profesionalización del club vuelve a ser una variable determinante en el caso de las iniciativas de carácter formal ($\beta=.159$), pero a ella se suma el tamaño del hábitat en el que

tiene la sede el club ($\beta=.122$), el capital económico ($\beta=.104$) y la edad del club ($\beta=.096$). Estas variables obtienen proporciones de IRP de 39.2%, 23.1%, 20.0% y 16.8% respectivamente. Estos resultados ponen de manifiesto que, a mayor grado de profesionalización, tamaño del hábitat, capital económico y años de existencia del club, mayor es la probabilidad de que un determinado club deportivo lleve a cabo iniciativas de reclutamiento y conservación de voluntariado de carácter formal. Por último, el tamaño del club ($\beta=.178$; IRP=38.9%) se muestra como la variable más determinante de la realización de iniciativas de carácter informativo, pero a ella se unen también el capital económico del club ($\beta=.156$; IRP=28.5%) y su cultura democrática ($\beta=.139$; IRP=18.6%).

PENDIENTE DE PUBLICACIÓN / IN PRESS

Tabla 3. Análisis de regresión categórica de los tipos de iniciativas de reclutamiento y conservación de voluntariado en los clubes deportivos españoles

Resumen del modelo	Número de iniciativas		Iniciativas económicas		Iniciativas relacionales		Iniciativas formales		Iniciativas informativas	
R múltiple	.270		.295		.138		.281		.280	
R ²	.073		.087		.019		.079		.079	
R ² ajustado	.060		.074		.005		.066		.060	
F (ANOVA)	5.59***		6.77***		1.38		6.10 ***		6.05 ***	
Variables	Beta (error)	IRP	Beta (error)	IRP	Beta (error)	IRP	Beta (error)	IRP	Beta (error)	IRP
Edad	.060 (.052)		.061 (.056)		-.010 (.050)		.096 (.054) *	16.8%	.056 (.054)	
Tamaño	.154 (.056) **	34.8%	.101 (.054) *	17.2%	.084 (.054)		.016 (.063)		.178 (.049) ***	38.9%
Urbanización	.010 (.049)		-.009 (.047)		-.009 (.052)		.122 (.046) **	23.1%	-.067 (.047)	
Profesionalización	-.060 (.049)		.122 (.060) *	24.1%	.010 (.034)		.159 (.075) *	39.2%	.032 (.038)	
Capital económico	.149 (.049) **	32.0%	.189 (.050) ***	47.2%	-.014 (.049)		.104 (.043) **	20.0%	.156 (.046) **	28.5%
Cultura democrática	.132 (.048) **	14,7%	-.024 (.051)		.126 (.048) *	73.9%	.010 (.050)		.139 (.043) **	18.6%

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$. IRP = Importancia Relativa de Pratt. Número de casos válidos: 224. Nota: las variables edad y tamaño obtienen una sig. que supera ligeramente el valor 0.05 en los modelos correspondientes a las iniciativas formales y económicas respectivamente.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este trabajo ha constatado que entre las iniciativas que llevan a cabo los clubes deportivos españoles para reclutar y conservar a su personal voluntario predominan las de carácter relacional e informativo, frente al uso mucho más restringido de aquellas basadas en recursos económicos o en procesos de planificación formal o racionalidad burocrática que, según diversos estudios previos, son mucho más efectivas (Cuskelly et al., 2006; Østerlund, 2013; Wicker y Breuer, 2014). Debe señalarse, además, que uno de cada cinco clubes (20.6%) no realiza ningún tipo de acción al respecto y más de la mitad (55.2%) menciona solo de una a tres de las diez iniciativas por las que se preguntó, por lo que cabe concluir que los clubes deportivos españoles realizan pocas acciones de atracción de voluntariado y las que realizan son predominantemente relacionales y referidas al ámbito de la interacción personal y la sociabilidad.

Por lo que se refiere al primer objetivo, el estudio ha mostrado que las iniciativas de reclutamiento y conservación del personal voluntario que llevan a cabo los clubes deportivos españoles se pueden clasificar en cuatro grupos: *económicas*, *relacionales*, *formales* e *informativas*. Las *económicas* incluyen actuaciones como que el club asuma el coste de la formación y la obtención de licencias del personal voluntario o que se le recompense con beneficios en especie. Las *relacionales* se refieren a diversos tipos de iniciativas consistentes en reclutar personal voluntario a través de las redes actuales de voluntariado, animándole y motivándole verbalmente, a través del perfil de las redes sociales o página web y mediante la organización de fiestas y encuentros. Las iniciativas *formales* se refieren a prácticas basadas en la racionalidad formal o burocrática como, por ejemplo, asignar la responsabilidad de la coordinación del voluntariado a una persona o contar con un documento escrito sobre la estrategia de reclutamiento de voluntariado. Por último, las iniciativas *informativas* aluden a prácticas consistentes en informar a los socios o los padres de niños que son socios de las expectativas que tiene el club de que contribuyan con trabajo voluntario.

En relación con el segundo objetivo, el estudio ha puesto de manifiesto la estrecha relación existente entre las iniciativas de atracción y mantenimiento de personas voluntarias y los recursos organizacionales con que cuentan los clubes deportivos. Más concretamente, los análisis realizados han mostrado la existencia de una relación lineal positiva entre el tamaño del club, el capital económico y la cultura democrática de los clubes con el número total de iniciativas de reclutamiento y conservación de voluntariado. Esto puede deberse a que las iniciativas de reclutamiento de voluntariado surgen como una reacción necesaria al crecimiento de la entidad deportiva (Barrett et al., 2018). Un mayor número de miembros suele implicar una mayor necesidad de personas voluntarias y de ello se puede derivar una mayor tendencia a poner en marcha iniciativas de diversos tipos (Cuskelly, Hoye y Auld, 2006). Por otro lado, los clubes de mayor tamaño tienen menor capacidad de reclutar automáticamente a través de pautas de carácter espontáneo o poco sistemático, ya que cuanto mayor es el tamaño de un club, menor es la predisposición de sus miembros a realizar tareas voluntarias (Nichols et al., 2005; Sharpe, 2006; Schlesinger y Nagel). Esta circunstancia les hace más proclives a poner en marcha iniciativas de atracción de personas voluntarias que a los clubes de reducido tamaño. Por

otro lado, los clubes con mayor capital económico disponen de más recursos y, por tanto, pueden diseñar y planificar mayor número de iniciativas destinadas de manera específica a atraer y conservar al personal voluntario. Por último, una mayor cultura democrática predice también una mayor orientación a la realización de iniciativas de atracción de personas voluntarias. Una posible explicación a esta circunstancia podría encontrarse en que al hacer partícipes de las principales decisiones de la entidad a sus miembros se alcanza una mayor implicación de estos que, a su vez, provoca un mayor compromiso y alineación con los objetivos y necesidades organizacionales del club.

En cuanto al tercer objetivo, los resultados del estudio han puesto de manifiesto que un mayor capital económico, profesionalización y tamaño del club aumentan, en ese mismo orden, la probabilidad de que el club ponga en marcha *iniciativas de carácter económico*. Naturalmente, si una organización dispone de más recursos económicos, parece lógico que destine una parte de los mismos a la puesta en marcha de iniciativas orientadas a asegurarle un recurso crítico para su supervivencia. Tanto los cambios recientes en la legislación sobre voluntariado como la creciente demanda de calidad por parte de usuarios y socios, han contribuido a que el personal voluntario tenga una importancia mayor para los clubes. La Ley 45/2015, de 14 de octubre de Voluntariado reconoce el derecho de los voluntarios a ser compensados por los gastos que les genere la actividad y a recibir la formación adecuada para desarrollar su actividad. Por otra parte, los usuarios de los servicios (clases, instalaciones, competiciones, eventos...) son cada vez más exigentes con la formación de las personas a cargo de las actividades. La formación y la cualificación técnica del personal voluntario es a su vez sinónimo de prestigio de la entidad y, por tanto, la compensación de los gastos en los que este incurre por esos conceptos es cada vez más un aspecto ineludible para los clubes deportivos. La profesionalización, esto es, la presencia de personal remunerado en el club puede tener un efecto desmotivador en el voluntariado. En la medida en que su dedicación al club es desinteresada y suele basarse en una expectativa de reciprocidad, la introducción de trabajo remunerado puede generar conflictos. Un modo de hacer frente a esos posibles conflictos podría ser ofrecer recompensas económicas al personal voluntario. No es tampoco accidental que los clubes de mayor tamaño muestren mayor probabilidad de recurrir a iniciativas de carácter económico. Es más probable que en ellos las pautas de reciprocidad sean más débiles y el sentimiento de cohesión grupal más laxo, lo que podría disminuir el sentido de corresponsabilidad. Además, a medida que aumenta el tamaño del club también lo hace la heterogeneidad de sus miembros y la posibilidad de que actúen por intereses individuales. Para evitarlo, los clubes pueden recurrir a iniciativas de atracción del voluntariado basadas en incentivos materiales.

Los análisis referidos a las *iniciativas relacionales* no arrojaron resultados significativos, lo que denota que el tipo de actuaciones englobadas en las mismas no están condicionadas por los recursos organizacionales de los clubes deportivos. Este resultado puede deberse al hecho de que estas iniciativas son realizadas por la mayoría de los clubes, independientemente de sus características y, por tanto, no existen diferencias relevantes entre unos y otros. Sin embargo, los resultados también han mostrado que los clubes con una cultura más democrática son más proclives a realizar iniciativas de este tipo.

Teniendo en cuenta que la cultura democrática se ha registrado mediante la implicación en la toma de decisiones y que la implicación fomenta la cohesión interna, puede concluirse que los clubes con más cohesión interna tendrán una mayor probabilidad de poner en marcha iniciativas relacionales, vinculadas a las relaciones interpersonales y a los encuentros con familiares y cercanos.

La probabilidad de realizar *iniciativas de tipo formal* aumenta en los clubes más profesionalizados, radicados en entornos urbanos, con mayor capital económico y edad. La profesionalización de un club deportivo, entendida como presencia de personal directivo remunerado, suele implicar la puesta en marcha de estrategias de aumento de la eficiencia de la organización como la división del trabajo y el desarrollo de procedimientos estandarizados (Amis y Slack, 1996; Scott y Davis, 2007). En el ámbito de los clubes deportivos estas estrategias tendrían su traslación en la designación de un responsable de la gestión del voluntariado y en la elaboración de un documento en el que se formule la estrategia de gestión del voluntariado. En segundo lugar, el tamaño del hábitat también condiciona la puesta en marcha de iniciativas formales, muy probablemente porque la captación de voluntarios es más sencilla en entornos rurales (Schlesinger y Nagel, 2013). De hecho, algunos estudios han señalado que los habitantes de municipios cuyo número de habitantes se sitúa entre dos mil y cinco mil participan 2.17 veces más en actividades de voluntariado deportivo que los que residen en municipios de más de medio millón de habitantes (Balish, Rainham y Blanchard, 2018). En tercer lugar, las razones por las que un mayor capital económico predice una mayor probabilidad de recurrir a iniciativas de carácter formal son similares a las apuntadas en el caso de las iniciativas económicas, ya que, aunque las actuaciones incluidas en aquellas no tienen por qué implicar un desembolso económico, el hecho de que el club cuente con mayor nivel de ingresos facilita su puesta en marcha y mantenimiento. Por otro lado, que los clubes de mayor edad sean más propensos a desarrollar iniciativas formales está relacionado con el mayor grado de consolidación de sus estructuras organizativas y estandarización de sus procedimientos de funcionamiento, tal y como se postula desde la teoría del ciclo de vida de las organizaciones.

Por último, el tamaño del club, el capital económico y la cultura democrática se muestran como los recursos más determinantes de la realización de *iniciativas de carácter informativo*. Estos resultados ponen de manifiesto que los clubes con mayor número de miembros son más proclives a reclutar voluntarios informando a sus socios y familiares de las expectativas que tienen depositadas en ellos para la realización de tareas voluntarias. Se trata, por tanto, de un tipo de actuación que apela a la responsabilidad de las personas vinculadas a los clubes y que pone de manifiesto el modo en que aumenta la confianza de estos en sus propias redes a medida que aumenta su tamaño. Esta confianza podría estar relacionada con la mayor cultura democrática que caracteriza a los clubes que desarrollan iniciativas de tipo informativo, una variable que también obtuvo un resultado significativo en el modelo.

Este estudio se ve afectado por algunas limitaciones que deben ser señaladas. En primer lugar, la encuesta que ha proporcionado la base empírica del trabajo contenía una información limitada sobre los recursos organizacionales de los clubes deportivos. En segundo lugar, la proporción de varianza explicada por los

modelos de regresión es relativamente reducida. Esta limitación, sin embargo, debe ponerse en relación con el hecho de que el estudio se ha centrado únicamente en la influencia de los recursos organizacionales de los clubes, pero otros aspectos externos al club o referidos a las características individuales de sus miembros podrían estar influyendo en el número y tipo de iniciativas de atracción de voluntariado que se llevan a cabo. En tercer lugar, el estudio ha permitido comprobar la influencia de una serie de recursos organizacionales en el número y tipo de iniciativas que llevan a cabo los clubes deportivos, pero la información disponible únicamente permite aventurar algunas conclusiones en relación con las razones de tales influencias. Será necesario realizar análisis cualitativos para conocer los mecanismos implicados en tales relaciones.

De los resultados de la investigación se derivan algunas implicaciones para la gestión del voluntariado en los clubes deportivos. Estos recurren de manera habitual a rutinas informales o actuaciones de carácter relacional y muestran un uso muy restringido de iniciativas de captación y mantenimiento del personal voluntario que implican aspectos de planificación, elaboración de procedimientos de actuación formal y procedimientos de formación o compensación de los gastos realizados por el voluntariado. Estas circunstancias se ven condicionadas por factores como un menor tamaño del club, unos limitados recursos económicos o un escaso grado de profesionalización. Sin embargo, la puesta en marcha y realización de tales iniciativas no necesariamente exige un amplio tamaño y capital económico o un elevado nivel de profesionalización. Podrían también impulsarse aumentando la formación del personal de los clubes en cuestiones de desarrollo estratégico del voluntariado. Ello facilitaría que cualquier club –y especialmente los más pequeños, los que cuentan con menos recursos económicos y los menos profesionalizados–, pudiera beneficiarse de actuaciones que resultan más eficaces para asegurar un recurso crítico como el personal voluntario. Básicamente, estas actuaciones consisten en: a) la elaboración de un documento en el que se especifique la estrategia de reclutamiento de voluntariado; b) la asignación de la responsabilidad de gestionar las cuestiones relacionadas con el voluntariado a uno o más miembros del club; y c) el establecimiento de incentivos para el personal voluntario tanto en términos de formación como mediante la compensación de los gastos derivados de la realización de tareas voluntarias. Estas recomendaciones deberían ser consideradas también por aquellas administraciones públicas que tienen entre sus objetivos el fomento del asociacionismo deportivo, dado que podrían promoverlas y favorecer su implementación incluyéndolas en actividades que realizan con cierta regularidad –como, por ejemplo, la formación de dirigentes deportivos– y considerándolas cuando conceden ayudas públicas o cuando prestan servicios de apoyo y asesoramiento a los clubes deportivos.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amis, J. y Slack, T. (1996). The Size-Structure Relationship in Voluntary Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 10(1), 76–86.
- Balish, S. M., Rainham, D. y Blanchard, C. (2018). Volunteering in sport is more prevalent in small (but not tiny) communities: Insights from 19 countries. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16(2), 203–213.

- Barrett, D., Edmondson, L., Millar, R. y Storey, R. (2018). *Sports Club Volunteering 2018*. https://sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/sirc-se-sports-club-volunteers-report.pdf?VersionId=JITZP10e0j_9kzTQYOF3InPLGuAvMEVn
- Breuer, Ch., Feiler, S., Llopis-Goig, R. y Elmoose-Østerlund, K. (2017). *Characteristics of European Sport Clubs. A comparison of the structure, management, voluntary work and social integration among sports clubs across ten European countries*. University of Southern Denmark.
- Cea d'Ancona, M. A. (2002). *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social*. Síntesis.
- Coates, D., Wicker, P., Feiler, S. y Breuer, Ch. (2014). A bivariate probit examination of financial and volunteer problems of non-profit sport clubs. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 230–248.
- Cuskelly, G. (2005). Volunteer participation trends in Australian sport. En G. Nichols y M. Collins (eds.), *Volunteers in sports clubs*. Leisure Studies Association.
- Cuskelly, G. (2008). Volunteering in community sport organizations. Implications for social capital. En M. Nicholson y R. Hoye, *Sport and Social Capital*. Elsevier.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R. y Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: a human resource management approach. *Sport Management Review*, 9, 141–163.
- Cuskelly, G. y Hoye, R. (2013). Sports officials' intention to continue. *Sport Management Review*, 16(4), 451–464.
- Cuskelly, G., Hoye, R. y Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport. Theory and practice*. Routledge.
- Devís, J., Valenciano, J., Villamón, M. y Pérez, V. (2010). Disciplinas y temas de estudio en las ciencias de la actividad física y el deporte. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10(37), 150–166.
- Doherty, A. J. y Carron, A. V. (2003). Cohesion in Volunteer Sport Executive Committees. *Journal of Sport Management*, 17(2), 116–141.
- Emrich, E., Pitsch, W., Flatau, J. y Pierdzioch, C. (2014). Voluntary engagement in sports clubs: A behavioral model and some empirical evidence. *International Review for the Sociology of Sport*, 49(2), 227–240.
- Gumulka, G., Barr, C., Lasby, D. y Brownlee, B. (2005). *Understanding the capacity of sports and recreation organizations. A Synthesis of Findings from the National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations and the National Survey of Giving, Volunteering and Participating*. Imagine Canada.
- Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M. y Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Lévesque, B., Malinsky, E., Stowe, S. y Vaillancourt, Y. (2003). *The capacity to serve: a qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Canadian Centre for Philanthropy.
- Hallmann, K. (2015). Modelling the decision to volunteer in organised sports. *Sport Management Review*, 18, 448–463.
- Heinemann, K. (1999). *Sociología de las organizaciones voluntarias. El ejemplo del club deportivo*. Tirant lo Blanch.

- Ibsen, B. y Seippel, O. (2010). Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in Society*, 13(4), 593–608.
- Kim, E. (2018). A systematic review of motivation of sport event volunteers. *World Leisure Journal*, 60(4), 306–329.
- Llopis-Goig, R. y Sola, I. (2017). *Inclusión social, voluntariado y clubes deportivos en Europa*. Nau Llibres.
- Llopis-Goig, R. y García-Alcober, M. P. (2020). Spain: Conviviality, social relationships and democracy at the basis of Spanish sports clubs' culture. En S. Nagel, J. Scheerder, B. Ibsen y K. Elmoose-Østerlund (ed.), *Functions of Sports Clubs in European Societies*. Springer.
- Martínez-Lemos, I. y Romo-Pérez, V. (2015). El sector privado del deporte en España. Relación con población, producción y renta. *Retos*, 28, 71–77
- Meulman, J. J., Van der Kooij, A. J. y Herser, W. J. (2004). Principal Components Analysis with Nonlinear Optimal Scaling Transformations for Ordinal and Nominal Data. En D. Kaplan (ed.), *The Sage Handbook of Quantitative Methodology for the Social Sciences*, Sage.
- Misener, K. y Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of Sport Management*, 23(4), 457–482.
- Nichols, G., Knight, C., Mirfin-Boukouris, H., Uri, C., Hogg, E. y Storr, R. (2016). *Motivations of sport volunteers in England. A review for Sport England*. Sport England.
- Nichols, G., Taylor, P., James, M., Holmes, K., King, L. y Garrett, R. (2005). Pressures on the UK voluntary sport sector. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(1), 33–50.
- Østerlund, K. (2013). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, 13(2), 143–165.
- Pérez, C. (2009). *Técnicas estadísticas multivariantes con SPSS*. Garceta.
- Pérez, I. y García-Montes, M. E. (2007). Voluntarios deportivos versus profesionales remunerados. *Retos*, 11, 5–10.
- Ringuet, C., Cuskelly, G., Zakus, D. y Auld, C. (2008). *Volunteers in sport: Issues and innovation*. A report on a research based consultancy project for NSW Sport and Recreation. Griffith University.
- Schlesinger, T., Klenk, C. y Nagel, S. (2015). How do sport clubs recruit volunteers? Analyzing and developing a typology of decision-making processes on recruiting volunteers in sport clubs. *Sport Management Review*, 18(2), 193–206.
- Schlesinger, T. y Gubler, R. (2016). Motivational profiles of sporting event volunteers. *Sport in Society*, 19(10), 1419–1439.
- Schlesinger, T. y Nagel, S. (2013). Who will volunteer? Analysing individual and structural factors of volunteering in Swiss sports clubs. *European Journal of Sport Science*, 13(6), 707–715.
- Schlesinger, T. y Nagel, S. (2018). Individual and contextual determinants of stable volunteering in sport clubs. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(1), 101–121.
- Schlesinger, T. y Weigelt-Schlesinger, Y. (2013). Coaching soccer is a man's job! The influence of gender stereotypes on structures for recruiting female coaches to soccer clubs. *European Journal for Sport and Society*,

- 10(3), 241–265.
- Schlesinger, T., Egli, B. y Nagel, S. (2013). 'Continue or terminate?' Determinants of long-term volunteering in sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 13(1), 32–53.
- Scott, W. R. y Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open System Perspectives*. Routledge.
- Seippel, Ø. (2004). The World According to Voluntary Sport Organizations: Voluntarism, Economy and Facilities. *International Review for the Sociology of Sport*, 39(2), 223–232.
- Seippel, O., Breuer, Ch., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Perényi, S., Piatkowska, M. y Scheerder, J. (2020). In troubled water? European sports clubs: their problems, capacities and opportunities. *Journal of Global Sport Management*, DOI: 10.1080/24704067.2020.1806493.
- Sharpe, E.K. (2006). Resources at the grassroots of recreation: Organizational capacity and quality of experience in a community sport organization. *Leisure Sciences*, 28(4), 385–401.
- Studer, S. y Von Schnurbein, G. (2013). Organizational factors affecting volunteers: a literature review on volunteer coordination. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 403–440.
- Wicker, P. (2017). Volunteerism and volunteer management in sport. *Sport Management Review*, 20(4), 325–337.
- Wicker, P. y Breuer, Ch. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), 188–201.
- Wicker, P. y Breuer, Ch. (2013a). Exploring the critical determinants of organizational problems using Data Mining techniques. Evidence from non-profit sport clubs in Germany. *Managing Leisure*, 18(2), 118–134.
- Wicker, P. y Breuer, Ch. (2013b). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems. Evidence from non-profit sport clubs in Germany. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 461–484.
- Wicker, P. y Breuer, Ch. (2014). Exploring the organizational capacity and organizational problems of disability sport clubs in Germany using matched pair analysis. *Sport Management Review*, 17(1), 23–34.
- Wicker, P. y Hallmann, K. (2013). A multi-level framework for investigating the engagement of sport volunteers. *European Sport Management Quarterly*, 13(1), 110–139.

Número de citas totales / Total references: 48 (100%)

Número de citas propias de la revista / Journal's own references: 1 (2,08%)

ANEXOS

Tabla A. Estadísticos de colinealidad

	Tolerancia	FIV
Edad	.797	1.255
Tamaño	.773	1.293
Urbanización	.929	1.077
Profesionalización	.886	1.129
Capital económico	.894	1.118
Cultura democrática	.959	1.043

Tabla B. Diagnósticos de colinealidad

	Auto-valores	Índice de condición	Constante	Proporción de varianza					
				E	T	U	P	CF	CD
Dimensión 1	5.602	1.000	.00	.01	.00	.00	.00	.00	.00
Dimensión 2	.875	2.530	.00	.00	.00	.00	.89	.00	.00
Dimensión 3	.237	4.858	.00	.65	.00	.07	.00	.00	.05
Dimensión 4	.129	6.594	.00	.00	.00	.41	.02	.01	.45
Dimensión 5	.079	8.409	.01	.32	.25	.39	.00	.10	.16
Dimensión 6	.061	9.616	.00	.00	.35	.05	.02	.64	.00
Dimensión 7	.017	17.986	.98	.02	.39	.08	.07	.24	.34