



Caracterización del voluntariado deportivo en España: la perspectiva de los empleadores

Characterization of sports volunteering in Spain: the opinion of employers

Autores

Sebastián Chávez-Hernández ¹
Aurélien Favre ²
Javier Pérez-Tejero ¹

¹ Universidad Politécnica de Madrid (España)

² European Observatoire of Sport and Employment (EOSE) (Francia)

Autor de correspondencia:
Javier Pérez-Tejero
j.perez@upm.es

Recibido: 20-09-24
Aceptado: 04-08-25

Cómo citar en APA

Chávez-Hernández, S., Favre, A., & Pérez-Tejero, J. (2025). Caracterización del voluntariado deportivo en España: la perspectiva de los empleadores. *Retos*, 72, 77-89. <https://doi.org/10.47197/retos.v72.110118>

Resumen

Introducción: En España, el voluntariado está regulado por la ley 6/96, y guarda amplia presencia en universidades y clubes deportivos. Sin embargo, poco se sabe de sus distintas dimensiones en otro tipo de instituciones.

Objetivo: este estudio tuvo como objetivo caracterizar de forma integral la situación actual del voluntariado deportivo español según la opinión de los empleadores.

Metodología: mediante una encuesta diseñada e implementada por el *European Observatoire of Sport and Employment* (EOSE), aplicada entre mayo y julio del 2022, se realizó una caracterización según organización respondente, percepciones sobre el voluntariado deportivo, y su gestión.

Resultados: A partir de las respuestas de las 70 organizaciones deportivas participantes, se encontró que los voluntarios son altamente valorados en tanto a su contribución social y resolutive para ejecutar eventos deportivos, y que debe ser reflejo de la diversidad social; el conocimiento técnico y específico, y una alta motivación como habilidades cruciales para su desempeño; y que la falta de tiempo y de reconocimiento constituyen las principales barreras para hacerse voluntario.

Discusión: No obstante, la valoración de las habilidades de los voluntarios, su reclutamiento y retención pueden estar condicionadas por expectativas sobre su personalidad, conocimientos previos, y bagajes sociales, culturales, simbólicas y físicos.

Conclusiones: Así, la situación del voluntariado deportivo español constituye un fenómeno complejo, aunque con un buen arraigo social que enfrenta desafíos estructurales para expandirse y legitimarse más.

Palabras clave

Actividad física; gestión; mano de obra; regulación; trabajo.

Abstract

Introduction: Sport volunteering in Spain is regulated by Law 6/96 and is prevalent in universities and sports clubs. However, its characteristics in other types of organisations remain underexplored.

Objective: Hence, a comprehensive overview of the current state of sports volunteering in Spain based on the views of sport employers was conducted in order to address this issue.

Methodology: Implemented between May and July 2022, the European survey, designed and implemented by the European Observatoire of Sport and Employment (EOSE), collected responses from 70 Spanish sport organisations and focused on the skills required in volunteering, the difficulties to attract and engage volunteers, and the management and retention of volunteers.

Results: Volunteers are highly valued for their social contributions and essential support to the execution of sport events, and that volunteering should reflect social diversity. It was confirmed that volunteers should have technical skills and specific knowledge as well as a high level of motivation. Barriers such as the lack of time and recognition were underlined as impactful on volunteer participation.

Discussion: However, the assessment of volunteers' skills, their recruitment and retention may be conditioned by expectations regarding their personality, prior knowledge, and social, cultural, symbolic and physical backgrounds.

Conclusions: Overall, while Spanish sport volunteering has an essential role in sport and a recognised strong social support, it also faces structural challenges that must be addressed to expand and strengthen its legitimacy.

Keywords

Labour; management; physical activity; regulation; workforce.

Introducción

El voluntariado en general y el voluntariado deportivo en específico, ha sido un motor de desarrollo para el sector tanto en Europa como en España (Villarroya, 2022; Nichols & James, 2017), especialmente en un contexto de sustantivos cambios profesionales y competencias (Pérez-Tejero et al., 2023). En efecto, las organizaciones no gubernamentales (ONG) han respondido a necesidades de la población que no han sido satisfechas por el gobierno central, constituyendo el llamado “tercer sector”, que se desmarca de las labores de administración del Estado y de los privados con fines de lucro (Villarroya, 2022; Lor-Serrano & Esteban-Salvador, 2021; Lorente-Ayala et al., 2020).

En España, el voluntariado se entiende como “el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida” según el título I, artículo 3 de la ley 6/96 (Ley 6/96, 1996; Medina Ruiz, 2016). Es decir, son actividades sin fines de lucro que no pueden reemplazar actividades profesionales, dirigidas a servir a una comunidad, aunque esto haya derivado en actividades informales en algunos casos (Ley 6/96, 1996; Medina Ruiz, 2016; Serrano García, 2016; Vos et al., 2012).

Precisamente, a nivel social estas actividades juegan un rol cohesionador fundamental y tiende a compensar de alguna manera a sus participantes (Vos et al., 2012). En el deporte, existe la percepción de que el trabajo voluntario o no-declarado en instituciones deportivas no persigue un afán de aprovechamiento de sus voluntarios, sino que responde más bien a falta de personal fijo y de recursos (Vos et al., 2012). En efecto, los motivos que llevan a una persona a volverse voluntario deportivo involucran el prestigio, formar parte de un evento y colaborar en él, interactuar con otras personas en torno a un interés común, compartir y adquirir experiencia de otras personas, y expresar valores (Ángel et al., 2023). Asimismo, se han identificado que el voluntariado obedece también a compromisos afectivos, de continuidad y normativos/de reciprocidad (Ringuet-Riot et al., 2014), y a la obtención de reconocimiento simbólico e identitario de sus participantes (Ángel et al., 2023; Nagel et al., 2020; Ringuet-Riot et al., 2014), alimentando su “capital social” (a “redes, normas y confianzas que permiten a los participantes actuales juntos de manera más efectiva para perseguir objetivos compartidos”; Kay & Bradbury, 2009, p.123) y membresía a grupos de prestigio (Storr & Spaaij, 2017).

Este voluntariado deportivo atrae a miles de participantes cada año para que ayuden a organizar distintos tipos de actividades en clubes y eventos deportivos, como en el caso de universidades españolas (Angosto et al., 2021). No obstante, instituciones como los clubes deportivos tienden a tomar pocas medidas para atraer a voluntarios, los cuales mientras más grande sean, menos dispuestos estarán los potenciales participantes a realizar labores de forma voluntaria (Llopis-Goig et al., 2023).

En este escenario, una gran limitación de la literatura disponible es que en su mayor parte refiere al estudio del voluntariado en eventos deportivos, y ocasionalmente a clubes deportivos, por lo que se desconoce cómo se caracteriza su distribución de roles, motivos de satisfacción, retención y abandono, siendo el interés por este tema casi inexistente en este país (Ángel et al., 2023; Llopis-Goig et al., 2023). Asimismo, tampoco se tiene claridad de cuál tiende a ser la perspectiva de las organizaciones que disponen de voluntarios para los distintos roles que requieren satisfacer en general, ni en el sector deportivo en específico, ni si esto pudiera tener alguna relación con los roles, tipos o alcances geográficos de tales instituciones (Barton et al., 2017; Hallmann & Gladbach, 2020). De este modo, este artículo tiene como propósito dar respuesta a este vacío en la investigación disponible, al plantearse caracterizar en general y segmentadamente al voluntariado deportivo en España, en base a su distribución ocupacional, de percepción social, roles cumplidos, estrategias de reclutamiento y formación y administración.

Método

Participantes

Esta investigación es resultante de un estudio inédito realizado por el European Observatoire of Sport and Employment (EOSE), en el cual buscó caracterizar cómo los voluntarios son gestionados, cuáles son los principales desafíos de su reclutamiento, retención y posibles soluciones al respecto. Durante mayo



del 2022 se consultó a un amplio margen de instituciones deportivas de distintas orgánicas y tamaños en Europa, cubriendo el deporte profesional y base, público y privado: clubes o asociaciones deportivas, federaciones deportivas, cuerpos deportivos (comités olímpicos y paralímpicos nacionales, etc.), academias deportivas, organizadores de eventos deportivos, gestores de recintos deportivos, centros o clubes de fitness, proveedores de actividades de exterior, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, agencias nacionales o gubernamentales responsables del deporte, municipalidades e instituciones educacionales. Para esto, se definió como “voluntario” a aquellas personas que “apoyan a la organización que no reciben salario ni pago, pero se le reembolsan sus gastos (viajes, uniformes, equipo personal, etc.) o que se les provee de viajes, uniformes y equipo personal gratis como parte de su trabajo” (traducción libre; EOSE, 2023, p.6).

Procedimiento

Instrumento

El instrumento fue diseñado por un grupo de expertos, y se pre-testeó en inglés con una muestra de organizaciones de cada país participante para recibir comentarios de cómo hacer que el contenido del cuestionario fuera coherente para cada país, formateando versiones pertinentes a cada una de las 17 naciones participantes. Además, se realizó una caracterización de siete tipos de roles categorizados en función de las labores desarrolladas por los voluntarios: (i) miembros de directorios o juntas directivas, (ii) administrativos, (iii) entrenadores físicos, entrenadores deportivos (coaches) y monitores deportivos, (iv) jueces y árbitros deportivos, (v) ayudantes deportivos, (vi) personal de mantenimiento y (vii) voluntarios de actividades puntuales (asistentes de barra, repartidores de mercadería, transportistas, etc.).

El cuestionario final fue enviado por internet a través de la plataforma Survey Monkey, y fue difundido a través de correos electrónicos, redes sociales, sitios web, conferencias, reuniones y artículos. La encuesta final fue aplicada entre mayo del 2022 y julio del 2022, sumando un total de 2.723 respuestas válidas, de las cuales 70 corresponden a España. Dentro de esta muestra, ciertas preguntas fueron respondidas por un número inferior de participantes debido el carácter opcional de algunas de éstas, por lo cual para tales casos se lo indica explícitamente en las tablas descritas debajo mostrando el número de respuestas válidas para cada variable.

Análisis de datos

Los resultados presentados a continuación fueron analizados con el programa SPSS v.29, y han sido redondeados al primer decimal (.5 o más hacia arriba, y menos de .5 hacia abajo) para facilitar la lectura de este artículo, salvo en las tablas donde se mantienen las cifras originales. Se ha usado el test de Komogorov-Smirnov para comprobar la distribución de las variables utilizadas, de las cuales ninguna siguió una distribución normal. Así, se decidió emplear estadística no paramétrica para constatar diferencias estadísticamente significativas entre las variables reportadas y las variables de agrupamiento levantadas, de las cuales se utilizaron tres: rol de la organización respondente (compuesta de 1. Proveedores directos de actividad física, 2. Asociaciones deportivas, 3. ONG y fundaciones sociales, 4. Órganos de gobierno, 5. Educación deportiva y 6. Otro tipo de organizaciones), ámbito geográfico principal de la organización (1. Local, 2. Regional, 3. Nacional, 4. Europeo y 5. Global), y tipo de organización (1. Organizaciones sin fines de lucro, voluntariado, u organización de caridad, 2. Organizaciones públicas, 3. Organizaciones comerciales con fines de lucro, y 4. Otras organizaciones). Para ello, se recurrió a los test de Kruskal-Wallis y Chi cuadrado, encontrando algunos resultados estadísticamente significativos en el caso del primero, los cuales serán descritos a continuación.

Resultados

Del total de respuestas válidas, se encontró que diferenciando por tipo de organización (n: 65), un 62% corresponde a organizaciones sin fines de lucro, voluntariado, u organizaciones de caridad; un 20% a organizaciones públicas; un 9% a organizaciones comerciales, y otro 9% a otro tipo de organizaciones. Por su parte, al analizar la muestra según ámbito geográfico (n: 63) se encontró que la mayoría de las instituciones respondentes son de alcance nacional (50%), seguidas por aquellas de alcance regional (24%), local (12%), global (6%) y solo minoritariamente europeas (2%). Adicionalmente, diferenciado

según el rol de organización respondiente (n: 68), un 22% correspondió a proveedores directos de actividad física; un 31% a asociaciones deportivas; un 21% a ONG y fundaciones sociales; un 13% a órganos de gobierno; un 6% a organizaciones de educación deportiva; mientras que un 7% a otro tipo de organizaciones.

Con respecto a las percepciones de las instituciones participantes, pueden ser agrupadas en dos grandes áreas: la robustez del sector deportivo en base a la participación de voluntarios (ver Tabla 1), y el desarrollo de habilidades varias del voluntariado (ver Tabla 2). Así, se encuentra que, en la primera dimensión, todos los respondientes acuerdan que se requiere ayudar a los voluntarios deportivos para que sus habilidades adquiridas a través de la experiencia sean más visibles y entendidas por el resto. Adicionalmente, casi la totalidad de los encuestados (98%) indica que los voluntarios deportivos contribuyen activamente a aumentar el valor social, económico y de salud del sector. Junto con esto, es una opinión casi absoluta (96%) que el voluntariado deportivo debe ser más inclusivo, tal que refleje la diversidad de género, personas con discapacidad y minorías presentes en la sociedad. Y en esta misma línea, encontró gran respaldo (96%) la idea de que las organizaciones deportivas tuvieran mayor acceso y apoyo a la hora de reclutar, administrar y retener a sus voluntarios.

Tabla 1. Grados de acuerdo con mayor robustez sectorial según porcentajes en relación a las características de la organización deportiva

Categoría dato	Afirmación a valorar	Grado de acuerdo	Porcentaje
Robustez sectorial	Los voluntarios deportivos contribuyen activamente al valor social, económico del sector, y a la salud de este* (n=47)	Muy de acuerdo	63,8
		De acuerdo	34
		En desacuerdo	2,1
		Muy en desacuerdo	0
	Las organizaciones deportivas no podrían proveer los servicios que proveen actualmente sin voluntarios (n=47)	Muy de acuerdo	31,9
		De acuerdo	53,2
		En desacuerdo	14,9
	Los voluntarios son fundamentales para ayudar a los clubes/organizaciones deportivas a recuperarse a los impactos del Covid (n=47)	Muy de acuerdo	36,2
		De acuerdo	48,9
		En desacuerdo	14,9
		Muy en desacuerdo	0
	El voluntariado deportivo debe ser más inclusivo tal que refleje al género, discapacidades y minorías de la sociedad (n=47)	Muy de acuerdo	51,1
		De acuerdo	44,7
		En desacuerdo	2,1
		Muy en desacuerdo	2,1
	Las organizaciones deportivas deberían tener acceso a más apoyo sobre cómo reclutar, administrar y retener voluntarios (n=47)	Muy de acuerdo	34
		De acuerdo	61,7
		En desacuerdo	4,3
Muy en desacuerdo		0	
Los voluntarios deportivos deberían recibir ayuda para visibilizar y dar a entender las habilidades que adquieren a través de experiencias (n=47)	Muy de acuerdo	46,8	
	De acuerdo	53,2	
	En desacuerdo	0	
	Muy en desacuerdo	0	

*Diferencias estadísticamente significativas (sig: 0,021).

Nota: Chávez-Hernández et al. (2025).

Ahora bien, por el lado del desarrollo de habilidades del voluntariado, se consensuó totalmente que el voluntariado es una instancia que ayuda a los voluntarios a desarrollar nuevas habilidades y competencias, además de que ellos necesitan tener las habilidades necesarias para desempeñar su rol, junto con que participar de actividades como voluntarios contribuye positivamente a su desarrollo personal (adquisición de confianza, mejoramiento de interacciones con los demás, etc.). No obstante, al mismo tiempo se considera que tal formación no está actualmente lo suficientemente disponible para el voluntariado deportivo por una gran mayoría (89%).

Tabla 2. Grados de acuerdo con mayor desarrollo de habilidades a desarrollar por el voluntariado en opinión de las organizaciones participantes según porcentajes

Categoría dato	Afirmación a valorar	Grado de acuerdo	Porcentaje
Desarrollo de habilidades	No hay suficientes oportunidades formativas disponibles para los voluntarios deportivos (n=47) *	Muy de acuerdo	36,2
		De acuerdo	53,2
		En desacuerdo	10,6
		Muy en desacuerdo	0
	El voluntariado deportivo contribuye positivamente al desarrollo personal de los voluntarios (p.e., desarrollar confianza, interactuar mejor con otros) (n=47)	Muy de acuerdo	68,1
		De acuerdo	31,9
		En desacuerdo	0
		Muy en desacuerdo	0



El voluntariado ayuda a los voluntarios a desarrollar nuevas habilidades y competencias (p.e., guiar entrenamientos, arbitrar, hacer mantenimiento) (n=47)	Muy de acuerdo	46,8
	De acuerdo	53,2
	En desacuerdo	0
	Muy en desacuerdo	0
Los voluntarios necesitan las habilidades apropiadas para desempeñarse en su rol (n=47)	Muy de acuerdo	51,1
	De acuerdo	48,9
	En desacuerdo	0
	Muy en desacuerdo	0

* Se encontraron diferencias estadísticamente significativas (sig: 0,027)

Nota: Chávez-Hernández et al. (2025).

Existen otras dos dimensiones relativas a percepciones sobre el voluntariado, teniendo la primera que ver con los principales motivos por los cuales los voluntarios resultan valiosos en organizaciones deportivas: se considera por amplia mayoría (89%) que ayudan a promover actividades que de no contarse con voluntarios no podrían ser realizadas, además de que proveen de apoyo logístico y energía y entusiasmo a las organizaciones deportivas (62% en ambos casos). Por otra parte, respecto de los principales motivos por los cuales las personas se vuelven voluntarios deportivos, los respondentes consideran que este fenómeno obedece a tres factores: en primer lugar, un 77% estima que se debe a querer involucrarse o mantener el vínculo con un deporte o actividad que les apasiona, mientras que un 68% considera que también guarda relación con adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Por último, un 66% de los encuestados estima que los voluntarios se sientan necesitados, valorados y que formen parte de un equipo también contribuye a que las personas se inscriban en actividades de voluntariado.

Ahora bien, al contrastar estos resultados con aquellos que reportaron diferencias estadísticamente significativas en contraste con las variables de rol de organización respondente, ámbito geográfico de la organización respondente y tipo de organización respondente, solo se encontraron en algunas de las afirmaciones, las cuales no necesariamente se condicen con aquellas con los mayores porcentajes de respuestas con mayor grado de acuerdo. Así, se aprecia que al considerar las distintas categorías del rol de organización, sí se encuentran diferencias significativas entre los proveedores directos de actividad física, las Asociaciones deportivas, ONG y fundaciones sociales, órganos de gobierno, educación deportiva, y otro tipo de instituciones, siendo las asociaciones deportivas las que más concuerdan con que los voluntarios deportivos contribuyan al valor socio-económico y sanitario del sector deportivo, mientras que las instituciones educativas y de otro tipo, sean quienes menos concuerden con esta afirmación. Adicionalmente, al ser consultados por la inexistencia de suficientes oportunidades formativas para los voluntarios deportivos, fueron las asociaciones deportivas quienes más acordaron que sí (con cerca de 34%), mientras que las instituciones educacionales y de otro tipo, fueron quienes manifestaron un acuerdo inferior a 7%. Dicho esto, tales son las únicas afirmaciones dentro de la tabla 2 que sí han sido reflejadas como relevantes por porcentaje de respuesta. Puesto que el resto de las diferencias significativas corresponden a afirmaciones que tienen menos porcentajes de concordancia. De esta manera, solo poco más de 23% de los proveedores directos de actividad física considera que existe una vía clara para que los voluntarios progresen hacia puestos de mayor responsabilidad en las organizaciones deportivas, cayendo a apenas un aproximado de 2% en caso de las ONG y las fundaciones sociales

Al apreciar la situación con respecto al ámbito geográfico de la organización respondente, una minoría considera que el voluntariado deportivo haya disminuido desde que empezó la pandemia, destacando dentro de este grupo las instituciones de alcance nacional, las cuales solo concordaron en un 26% con este diagnóstico, mientras que el valor más bajo se encontró entre las instituciones europeas, de las cuales ninguna estuvo de acuerdo en ninguna medida con tal lectura. Por su parte, al ser consultados por si las personas menores de 30 años están interesadas en realizar labores de voluntariado, transversalmente los porcentajes de concordancia cayeron por debajo del 8%, reportando en el caso superior las instituciones de alcance regional cerca de un 7% de acuerdo, mientras que tanto las instituciones nacionales como las europeas corroboraron está en apenas poco más de 2%. Adicionalmente, cuando fueron consultados por la facilidad para pasar de un puesto de voluntario a uno remunerado, los porcentajes de acuerdo volvieron a ser mínimos: como máximo, las instituciones nacionales consideraron que esto sí era fácil en un 13%, mientras que ninguna de las instituciones europeas estuvo de acuerdo con tal escenario. Dicho lo anterior, también han de considerarse qué

habilidades o atributos resultan los más importantes para el desempeño de los siete roles indicados, y cuáles atributos tienen dan cabida a ser mejorados, junto con los requisitos que se espera que satisfagan los aplicantes a los distintos tipos de cargo a la hora de incorporarse como voluntarios a la institución deportiva.

Tal como se observa en la tabla 3, se hace manifiesto que en el caso de los voluntarios periféricos (voluntarios de junta directiva, administrativos, mantenimiento y voluntarios puntuales; Martínez Serrano et al., 2012), existen tres atributos que son considerados esenciales para el desempeño de sus roles de manera transversal: en primer lugar se considera que contar con conocimiento técnico y habilidades específicas para la satisfacción del rol con un porcentaje de acuerdo mayoritario en cada caso, no obstante este nivel de acuerdo es considerablemente mayor en el caso de los voluntarios de junta directiva (87%), en contraste con los de mantenimiento (50%). Complementariamente, el aspecto motivacional también es considerado un aspecto esencial con un grado de acuerdo que no desciende a un 68% en el caso de los ayudantes deportivos, y asciende a un 87% para los directivos voluntarios. Le sigue la importancia de tener un enfoque ético a la hora de cumplir con las atribuciones esperadas del cargo, cuya menor valoración se encuentra con los ayudantes deportivos (56%), y resulta la más alta en el caso para los voluntarios administrativos (83%). Adicionalmente, dos atributos específicos se logran observar en el caso de estos últimos también, quienes valoran altamente la capacidad de adaptarse (83%) y para los ayudantes deportivos, se identifica específicamente el valorar la posesión de habilidades organizacionales (60%).

Tabla 3. Caracterización de roles de voluntariado según habilidades, atributos a mejorar y requisitos específicos por rol, según porcentajes

Pregunta/Rol	Junta directiva n=15	Administrativos n=7	Entrenadores/monitores n=15	Jueces deportivos n=8	Ayudantes deportivos n=21	Mantenimiento n=6	Voluntario puntual n=6
Principales habilidades y atributos esenciales para el rol	Conocimiento técnico y habilidades específicas para el rol: 86,7%	Adaptabilidad: 83,3%	Motivación: 92,3%	Conocimiento técnico y habilidades específicas para el rol: 87,5%	Motivación: 68,4%	Enfoque ético: 75%	Habilidades con la gente: 83,3%
	Motivación: 86,7%	Enfoque ético: 83,3%	Conocimiento técnico y habilidades específicas para el rol: 84,6%	Habilidades comunicacionales: 75%	Habilidades organizacionales: 60%	Motivación: 75%	Motivación: 83,3%
	Aproximación ética: 80%	Conocimiento técnico y habilidades específicas para el rol*: 71,4%	Confiabilidad: 76,9%	Confiabilidad: 75%	Enfoque ético: 55,6%	Conocimiento técnico y habilidades específicas para el rol: 50%	Voluntad de aprender: 83,3%
Principales habilidades/atributos necesarios para mejorar a los voluntarios actualmente disponibles	Conocimiento técnico y habilidades específicas para el rol: 61,5%	Conocimiento técnico y habilidades específicas para el rol: 50%	Conocimiento técnico y habilidades específicas para el rol: 75%	Conocimiento técnico y habilidades específicas para el rol: 62,5%	Habilidades organizacionales: 68,4%	Conocimiento técnico y habilidades específicas para el rol: 80%	Adaptabilidad: 66,7%
	Adaptabilidad: 53,8%	Habilidades organizacionales: 50%	Habilidades comunicacionales: 75%	Habilidades comunicacionales: 62,5%	Habilidades comunicacionales: 63,2%	Habilidades organizacionales: 80%	Habilidades comunicacionales: 66,7%
	Habilidades comunicacionales: 46,2%	Motivación: 50%	Habilidades de liderazgo: 58,3%	Motivación: 62,5%	Conocimiento técnico y habilidades específicas para el rol: 63,2%	Motivación: 60%	Motivación: 50%
Principales requisitos específicos para los voluntarios en el rol+	n=13 No aplica/no son relevantes en la organización: 38,5%	n=6 Cualificación adecuada: 50%	n=12 Cualificación adecuada: 50%	n=8 Disponibilidad para realizar el voluntariado cuando	n=19 No aplica/no son relevantes en la organización: 42,1%	n=6 No aplica/no es relevante en la organización: 83,3%	n=6 No aplica/no es relevante en la organización: 50%

		se necesite: 75%				
Cualificación adecuada: 38,5%	Pertenecer a una organización deportiva: 50%	Disponibilidad para realizar el voluntariado cuando se necesite: 41,7%	Cualificación adecuada: 62,5%	Cualificación adecuada: 42,1%	Disponibilidad para realizar el voluntariado cuando se necesite: 33,3%	Disponibilidad para realizar el voluntariado cuando se necesite: 33,3%
Pertenecer a una organización deportiva: 38,5%	No aplica/no son relevantes en la organización: 33,3%	Pertenecer a una organización deportiva: 33,3%	Elegibilidad: 50%	Disponibilidad para realizar el voluntariado cuando se necesite: 36,8%	Pertenecer a una organización deportiva: 16,7%	Entrevista formal/proceso de selección: 33,3%

* Se encontraron diferencias estadísticamente significativas (sig: 0,037)

Nota: Chávez-Hernández et al. (2025).

No obstante, la situación resulta menos homogénea para los voluntarios centrales (entrenadores/monitores, jueces y ayudantes deportivos; Martínez Serrano et al., 2012), al observarse solo dos atributos valorados de manera compartida entre roles. Así, entrenadores/monitores y los voluntarios puntuales comparten una alta valoración de la motivación como atributo para desempeñar su rol, con poco más de 92% y 83% de acuerdo respectivamente, mientras que entrenadores/monitores y jueces deportivos coinciden altamente en que la confiabilidad es un elemento fundamental para el desempeño de sus roles con un 77% y un 75% en cada caso. Coinciden también los entrenadores/monitores con los jueces deportivos en poner en relieve el contar con conocimiento técnico y habilidades específicas para su rol, con 85% según los primeros, y 88% según los segundos.

Ahora bien, al observar los atributos considerados como esenciales para cada rol, los jueces deportivos destacan las habilidades comunicacionales con un 75%, mientras que los voluntarios puntuales señalan el contar con habilidades para tratar con las personas con un 83%, y la voluntad de aprender con el mismo porcentaje. Dicho eso, distinta es la situación al preguntar por las principales habilidades o atributos que requieren de una mejora en quienes son actualmente voluntarios en una institución deportiva. De tal manera, se encuentra transversalmente que se requieren reforzar los conocimientos y habilidades específicas del rol para las cuatro ocupaciones que componen el grupo de los voluntarios periféricos, yendo desde el 50% de acuerdo para los perfiles administrativos, y ascendiendo hasta el 80% en el caso de los voluntarios de mantenimiento. Otro aspecto a fortalecer son las habilidades organizacionales, las cuales encuentran menos apoyo en su robustecimiento entre el voluntariado administrativo con un 50%, y más en el caso de los encargados de mantenimiento con 80% de afirmación.

Menos comunes resultan las necesidades de tener una mayor motivación y mejorar las habilidades comunicacionales actualmente disponibles. Así, se observa que la mejora de la motivación es un asunto pendiente para administrativos con un 50%, mientras que también lo es para quienes desempeñan labores de mantenimiento con un 60%. Por su parte, las habilidades comunicacionales son percibidas con menos necesidad de apoyo entre los voluntarios de junta directiva con 46%, mientras que tal demanda aumenta a 63% para el rol de ayudantes deportivos.

Con respecto a los voluntarios que cumplen funciones centrales, se aprecia que la habilidad más reconocida como pendiente de fortalecimiento corresponde a las habilidades comunicacionales, siendo consideradas menos prioritaria de ser mejorada por parte de los jueces deportivos con 63%, mientras que sí se vuelve más relevante en el caso de los entrenadores/monitores con un 75%. Adicionalmente, la necesidad de mejorar el atributo motivacional no supera el 50% en el caso de los voluntarios que realizan actividades puntuales, subiendo a 63% para los jueces deportivos. Solo se indican dos atributos en condición de mejora como específicos de ciertos roles, los cuales son la mejora de habilidades de liderazgo en los entrenadores/monitores con sobre un 58%, y la adaptabilidad en los voluntarios puntuales en casi 67%.

Por último, respecto de cuáles son considerados los principales requisitos específicos para desempeñar el rol que les ha sido asignado a los voluntarios, se puede identificar que en general los porcentajes de acuerdo tienen a ser considerablemente inferiores a los correspondientes a las principales habilidades y atributos fundamentales, y también más bajos que los reportados en el caso de los necesarios a mejorar.



En el caso de los voluntarios de funciones periféricas, el que no haya o no sean relevantes requisitos específicos para desempeñar sus roles según la organización donde se desempeñan, presenta una amplia variación según el rol del que se trate, encontrándose en un extremo que los voluntarios administrativos son quienes menos valoran este aspecto con un 33%, mientras que en el polo opuesto los voluntarios de mantenimiento son los que menos ponderan los requisitos específicos acordando que no son necesarios o relevantes para su organización con más de un 83%.

El contar con la cualificación adecuada resulta un requisito que también se pone en relieve en la mayor parte de los roles periféricos, siendo menos prominente en el caso de los voluntarios de junta directiva con casi un 39% de acuerdo, y más relevante en el caso de los voluntarios administrativos con un 50%. Por otra parte, el pertenecer a una organización deportiva también es un requisito relativamente transversal, aunque en el caso de los voluntarios de mantenimiento encuentra un respaldo bajo con menos de 17%, mientras que encuentra su mayor respaldo entre administrativos, con un 50%. Por último, la disponibilidad de realizar el voluntariado cuando se requiera es resaltado solo por ayudantes deportivos y voluntarios de mantenimiento, con cerca de un 37% y 33% aproximada y respectivamente.

Ahora bien, en el caso de los voluntarios de roles centrales, se encontró menor homogeneidad entre sus valoraciones. Tanto entrenadores/monitores, jueces deportivos como voluntarios puntuales coinciden en que uno de los principales requisitos de su rol es la disponibilidad para realizar sus funciones cuando se lo necesite, siendo los voluntarios puntuales quienes lo consideran menos fundamental con algo más de 33%, mientras que los jueces deportivos son quienes más lo valoran con un 75% de acuerdo. No obstante, solo se identifica un atributo más como transversal, que consiste en contar con la cualificación adecuada según entrenadores/monitores y jueces deportivos, con un 50% y 63% respectivamente. Luego, exactamente la mitad de los voluntarios puntuales indican que no resultan relevantes o no existen requisitos específicos para desempeñar su rol, y una tercera parte considera que una entrevista formal o un proceso de selección son parte de las condiciones para desempeñar su rol. Los jueces deportivos por su parte, valoran la elegibilidad para el rol como un requisito específico con un 50% de afirmación, mientras que los entrenadores/monitores destacan el pertenecer a una organización deportiva en un poco más del 33%.

De todos modos, en relación a las principales habilidades y atributos considerados como esenciales o imprescindibles para el rol, se encuentra que al tomarse en consideración el rol de la organización respondiente, solamente el atributo de presentación personal en caso el caso de los miembros de la junta directiva resulta relevante. Así, de entre los distintos roles, los proveedores directos de educación física son quienes valoran más este aspecto de manera mayoritaria (con un 60% de valoración), mientras que las ONG y fundaciones, órganos de gobierno y organizaciones de educación deportiva no lo consideran algo imprescindible. Por su parte, este mismo atributo al ser segmentado según el alcance geográfico de la organización consultada, muestra que solamente las organizaciones regionales valoran como esencial este aspecto, en contraste el resto de tipos de alcance geográfico, que no lo consideran así en absoluto. Adicionalmente, al diferenciar según el tipo de organización, se encuentra que la presentación personal para desempeñarse en funciones directivas sí aparecen como esencial, siendo más valorada por las asociaciones fin fines de lucro y de voluntariado con casi 69%, mientras que las organizaciones comerciales con fines de lucro, y las organizaciones gubernamentales no la consideran en absoluto una habilidad esencial.

Al observar las habilidades consideradas esenciales para quienes cumplen funciones administrativas como voluntarios, sí se apreció que en el caso del conocimiento técnico específico había diferencias significativas entre las distintas categorías del rol de la organización participante. De esta manera, se observó que mayoritariamente es una habilidad esencial para las organizaciones sin fines de lucro con cerca de un 71%, mientras que tanto para las ONG, organizaciones públicas y organizaciones con fines de lucro, este aspecto no es un rasgo imprescindible en lo absoluto. Ahora bien, fuera de este atributo que es relevante tanto a nivel descriptivo como estadístico, se encontró también que existen dos habilidades más que resultan relevantes estadísticamente hablando según el rol de la institución. Así, el disponer de competencias digitales y habilidades organizativas es valorado en las mismas medidas por los mismos grupos recién indicados.

Adicionalmente, se aprecia que en el último de los roles de voluntariado donde sí se apreciaron diferencias significativas entre las variables de caracterización, se notó que esto fue manifestado el alcance geográfico de la organización respondiente, en el caso específico de los ayudantes deportivos y



las competencias digitales: casi transversalmente en todas sus categorías excepto en las de alcance nacional (donde no se valoró esta habilidad) consideraron como imprescindible tal habilidad en apenas poco menos de 6%, lo cual en este último caso existe una discordancia completa entre aquellas habilidades descriptivamente más prominentes y aquella que resulta manifestar significación estadística.

Tabla 4. Caracterización del reclutamiento de voluntarios en España, según porcentajes

Dato	Variable correspondiente	Porcentaje
Tres roles más difíciles para reclutar voluntarios* (n=23)	Miembro de junta directiva	63,2
	Entrenadores/monitores	50,1
	Administración**	50
Principales grupos desde los cuales se reclutan más voluntarios (n=23)	Miembros actuales o pasados de la organización/club	69,6
	Instituciones educacionales (escuelas/universidades)	39,1
	Comunidad local	39
Principales dificultades para atraer/reclutar voluntarios (n=36)	Bajo número de aplicantes	50
	Falta de gente interesada en ese rol	50
	Falta de capacidad organizacional para involucrar voluntarios	36,1
	Bajo número de aplicantes con actitud, motivación o personalidad	36,1
Principales barreras que pueden desincentivar a la gente de volverse voluntario deportivo (n=36)	Falta de tiempo para voluntariar	61,1
	Falta de reconocimiento como voluntario	38,9
	Falta de información sobre el rol y las tareas de los voluntarios	36,1
	Términos y condiciones poco atractivas	36,1

*: suma de categorías "muy difícil" y "difícil".

** : se encontraron diferencias estadísticamente significativas (sig: 0,049).

Nota: Chávez-Hernández et al. (2025).

Como expuesto en la tabla 4, se puede observar que el rol más difícil de convocar corresponde a quienes realizan labores directivas, seguidos de manera casi pareja por administrativos y entrenadores/monitores según la mitad o más de las instituciones deportivas respondientes. Adicionalmente, desde donde más se reclutan voluntarios corresponde en casi en 70% a miembros o ex-miembros de la organización o club, seguidos luego de escuelas y universidades, y de la comunidad local donde se inserta la institución, con casi un 39%. Dicho esto, se distinguen dificultades en dos áreas para convencer a las personas que buscan realizar un voluntariado vinculado al deporte, por el lado del reclutamiento y por el lado de los incentivos.

Se aprecia que bajo el primer aspecto que, según las instituciones encuestadas, concuerdan que la mitad de los casos que las principales dificultades versan sobre un escaso número de aplicantes en general, y que no hay suficientes personas interesadas en cumplir con los roles solicitados. Por otra parte, se manifiesta que, dentro del conjunto de aplicantes, no hay una cantidad suficiente que tenga la actitud, motivación o personalidad esperadas según las funciones que va a cumplir, pero que además hay falta de capacidad organizacional para involucrar a los voluntarios en sus labores, según 36% de las preferencias.

Ahora bien, por parte de los incentivos para volverse voluntario, se aprecia que la principal barrera corresponde a no disponer de suficiente tiempo para realizar labores de voluntariado en la mayor parte de los casos con un 61%, seguida de que se considera que no se tiene suficiente reconocimiento como voluntario, en 39% de las respuestas. Complementariamente, se indica también que no siempre se tiene claridad sobre el rol que se va a satisfacer ni sobre las tareas a desempeñar como voluntario en 39% de los casos, y que adicionalmente los términos y condiciones no resultan suficientemente atractivos para incorporarse en el rol demandado, con 36%.

De todas maneras, dentro de las variables que componen la tabla 5, solamente se encontraron diferencias significativas al momento de revisar los roles para los cuales es más difícil reclutar voluntarios, siendo solamente el de administración las arrojó, manifestando diferenciaciones según el alcance geográfico de la institución respondiente, de modo que casi un 18% de las instituciones regionales valora como difícil o muy difícil conseguir personas que satisfagan este rol de manera no-remunerada, mientras que ninguno de los organismos locales, nacionales y globales lo estima así.

Discusión

En primer lugar, es de destacar el que se hayan identificado dos grandes bloques de preguntas en las cuales se hayan arrojado diferencias estadísticamente significativas: las preguntas sobre las percepciones evaluativas del voluntariado, y también sobre qué conocimientos y habilidades resultan más relevantes para cada uno de los roles identificados en este escrito. En segundo lugar, en la literatura revisada, casi no se especifica exactamente qué habilidades o conocimientos se requieren para realizar las distintas labores; en efecto, fuera de ciertos casos donde se trata del voluntariado deportivo para labores causales (Pozzi et al., 2019), no se tiene claridad de estos atributos en el resto de los roles. Esto lleva a conjeturar que, al menos en el caso de la literatura europea, que no se ha indagado lo suficiente en cómo se forman esas habilidades y conocimientos para esos otros tipos de roles en un contexto de labores de voluntariado. Y es que, precisamente, la adquisición de habilidades es también parte del proceso de participar de este tipo de instancias (Storr & Spaaij, 2017). El que, de momento, no quede especificado mediante qué procesos se adquieren estas habilidades, abre la pregunta de si hay otro tipo de condicionantes “invisibles” que estén jugando un rol a la hora de elegir a cada aplicante o directamente convocar a un tipo específico de perfil para realizar las labores no-casuales, como lo serían contar con un cierto capital social, cultural, simbólico o físico (Hallman & Gladbach, 2020; Lough et al., 2014; Storr & Spaaij, 2017)

En esta misma línea, futuras investigaciones han de profundizar las diferenciaciones en la captación, formación y retención de distintos tipos de voluntarios en instituciones deportivas, en vista que distintas organizaciones tendrían distintos enfoques al momento de resolver tales tres interrogantes pues, por ejemplo, se le puede ofrecer a un potencial voluntario a lo largo de su carrera, sea un voluntariado esporádico o con proyección a repetirse en el tiempo, no será la misma si se trata de una organización con carácter internacional, nacional o local, en tanto las primeras ofrecen a sus participantes la posibilidad de aumentar su capital social a través del conocimiento de otras culturas e idiomas, según rasgos de personalidad prosociales esperados por sus reclutadores (Ackermann, 2019; Barton et al., 2017; Lough et al., 2014; Pozzi et al., 2019)

Adicionalmente, al haberse observado que la selección de voluntarios acontece en su mayor parte a través del reclutamiento de miembros actuales o pasados del club, es posible plantear que se estaría produciendo una especie de reclutamiento endogámico de los voluntarios. En estos términos, ha de tenerse especial cuidado a la advertencia de que los espacios de voluntariado, si bien cumplen un rol social fundamental, pueden llegar a reproducir dinámicas de exclusión de ciertos grupos de la sociedad, tanto de manera explícita (que un cierto perfil de aplicante no es aceptado en base a criterios no-escritos) como implícita (que cierto tipo de persona con alguna característica adscrita a sí misma no sea deseable) (Storr & Spaaij, 2017), lo cual ha de ser debidamente indagado en futuros estudios. Este último punto es especialmente delicado cuando casi de manera unánime las instituciones respondientes concordaron que en el voluntariado deportivo debe ser más inclusivo tal que sea un espejo de la diversidad que existe en la sociedad.

En consideración de lo hallado respecto de los principales motivos por los cuales los voluntarios pertenecientes a las instituciones encuestadas se deciden participar, se encuentra continuidad con respecto a lo planteado en la literatura (Ángel et al., 2023; Angosto et al., 2021; Scharfenkamp et al., 2023), en tanto que los tres principales motivos -mantener el vínculo que tienen con el deporte o actividad que les apasiona, adquirir conocimientos y nuevas habilidades, y sentirse necesitado, valorado y formando parte de un equipo- coinciden respectivamente con el amor e interés por el deporte, conocer y obtener experiencias de otras personas, e interactuar con personas con un interés común (Ángel et al., 2023), lo cual a su vez se intersecta con los factores motivacionales afectivos, egoístas e instrumentales relacionado a participación en eventos deportivos especiales (Angosto et al., 2021). Esto por su parte, también guarda relación con el sentido de identidad que provee el acto de voluntariar, donde el reconocimiento por parte de pares y las interacciones sociales con otros juegan un rol clave para la adhesión del voluntariado (Ringuet-Riot et al., 2014). De tal manera, se antojaría conveniente caracterizar específicamente la construcción de identidades de los voluntarios y la construcción de su legitimidad de pares y contextual desde la cotidianidad usando técnicas etnográficas.

Conclusiones

Este escrito constituye el primer trabajo reciente que estudia la segmentación del trabajo de voluntariado en España, donde se caracterizaron los perfiles del trabajo voluntario deportivo en el contexto de sus participantes institucionales, su composición, expectativas y desafíos. Sin duda, el voluntariado deportivo goza de una alta valoración social en el país, pero que de todas maneras cuenta con aspectos que requieren una mayor formalización como lo son sus criterios de selección, y la importancia que se le dan a estos, especialmente en un potencial escenario donde puede haber un grupo excluido desde el principio de tomar parte de estas actividades, al preferirse ciertos rasgos de personalidad o perfiles demográficos pre-existentes al voluntariado.

Resulta menester destacar, no obstante, que en comparación con el resto del continente europeo, España es un territorio donde el reemplazo de mano de obra profesional por voluntaria es más bien mínimo, y que esto posiblemente guarde directa relación con la robustez de su marco legal, aunque no ha de desatenderse la potencial precarización laboral en aquellas labores donde porcentualmente sí se recurra a más trabajo voluntario, de la mano del ocultamiento de trabajadores informales (popularmente conocidos como “en negro”).

Finalmente, ha de recordarse que, junto con el rol social del voluntariado, este también cumple un papel fundamental en el desarrollo identitario de sus participantes, además de ser un espacio donde estos complejizan sus redes sociales, alcanzando en algunos casos mejores proyecciones laborales, desarrollando también las habilidades más necesarias para los roles que les han sido asignados. De esta manera, a nivel práctico la búsqueda y captación de voluntarios ha de ser procurada de la manera más transparente, abierta y justa posible, tal que sus interesados y actuales participantes tengan la posibilidad de desarrollarse como personas completas y potenciales profesionales, fomentando así un espacio de una mayor equidad social, simbólica y cultural, sin dejar de lado las especificidades de cada rol deportivo y de los contextos de origen y actuación de quienes dedican su tiempo a hacer mantener y crecer el sector deportivo en base a su interés genuino y pasión.

Financiación

Esta investigación ha sido financiada por el Erasmus+ Sport Programme de la Unión Europea, en el marco del proyecto V4V: Skills acquired through Volunteering in Sport: www.v4v-sport.eu.

Referencias

Datos de los/as autores/as y traductor/a:

Sebastián Chávez-Hernández	s.chavez@upm.es	Autor/a
Aurélien Favre	aurelien.favre@eose.org	Autor/a
Javier Pérez-Tejero	j.perez@upm.es	Autor/a
Cristina Hernández Chávez	mhernandecha@uc.cl	Traductor/a