

La gestión de los recursos humanos en los centros de fitness y su relación con el rendimiento organizacional

Jerónimo García Fernández¹, Jesús Fernández Gavira¹, Elsa Pereira², João Carvalho²

¹Universidad de Sevilla (Spain), ²Universidade do Algarve (Portugal)

jeronimo@us.es, jesusfgavira@us.es, elsapereira@sapo.pt, joahcarvalho@gmail.com

Received July, 2014

Accepted November, 2014

Resumen

Objeto: El capital humano es imprescindible en organizaciones que prestan servicios deportivos. Sin embargo, son pocos los estudios que analizan cuáles son las prácticas que se llevan a cabo y si éstas, repercuten en que las organizaciones deportivas consigan mejores resultados. Por esta razón el objetivo de este trabajo es analizar las prácticas de gestión de recursos humanos en centros de fitness privados y la relación que se establece con el rendimiento organizacional.

Diseño/metodología/enfoque: Cuestionario a 101 gerentes de centros de fitness privados españoles, realizando análisis factorial exploratorio y confirmatorio, y regresiones lineales entre las variables.

Aportaciones y resultados: En organizaciones de fitness, los hallazgos muestran que las prácticas de formación, recompensa, comunicación y selección tienen una correlación positiva con el rendimiento organizacional.

Limitaciones: El hecho de que se haya realizado un muestreo de conveniencia y en un país determinado reduce la extrapolación de los resultados al mercado.

Originalidad / Valor añadido: En primer lugar, supone una contribución el hecho de que no existen estudios que analicen la gestión de los recursos humanos en organizaciones deportivas desde el punto de vista de los máximos dirigentes. Por otro

lado, permite a los gestores de centros de fitness la adopción de prácticas para mejorar el rendimiento organizacional.

Palabras clave: Gestión deportiva, Gestión de recursos humanos, Centros de fitness, Rendimiento organizacional

Códigos JEL: M12, M50, L83

Title: Human resources management in fitness centers and their relationship with the organizational performance

Abstract

Purpose: Human capital is essential in organizations providing sports services. However, there are few studies that examine what practices are carried out and whether they, affect sports organizations achieve better results are. Therefore the aim of this paper is to analyze the practices of human resource management in private fitness centers and the relationship established with organizational performance.

Design/methodology: Questionnaire to 101 managers of private fitness centers in Spain, performing exploratory and confirmatory factor analysis, and linear regressions between the variables.

Findings: In organizations of fitness, the findings show that training practices, reward, communication and selection are positively correlated with organizational performance.

Research limitations/implications: The fact that you made a convenience sampling in a given country and reduce the extrapolation of the results to the market.

Originality/value: First, it represents a contribution to the fact that there are no studies analyzing the management of human resources in sport organizations from the point of view of the top leaders. On the other hand, allows fitness center managers to adopt practices to improve organizational performance.

Keywords: Sports Management, Human resource management, Fitness centers, Organizational performance

Jel Codes: M12, M50, L83

1. Introducción

La capacidad de gestionar los recursos humanos ha evolucionado en los últimos años. Conceptualmente Evans (2003) la definió como el desarrollo de los empleados de acuerdo a la estrategia de la empresa, seleccionando, contratando, formando, desarrollando, evaluando el rendimiento y reconociendo a las personas, creando así una cultura de aprendizaje. De igual modo, Khandekar y Sharma (2006) establecieron que la gestión de los recursos humanos eran aquellas prácticas que ayudan a que el personal tenga una actitud hacia el aprendizaje, y en definitiva se busque una ventaja competitiva. Tal y como se desprende de las definiciones, la gestión de los recursos humanos son en definitiva ejecutar prácticas con las que se potencie el valor de las personas en las organizaciones. Entre ellas se destacan las propuestas por Gupta y Singhal (1993).

En primer lugar se encuentra la planificación de los recursos humanos, incluyéndose la creación de equipos con una combinación de sus capacidades, contratación de las personas adecuadas y asignación al equipo voluntario. Esta estrategia analiza y determina las necesidades del personal en orden para crear una efectiva innovación en los equipos. Precisamente, la selección de trabajadores apropiados, con habilidades y actitudes que se asemejen a las que busca la empresa, ha sido identificada crucial en la habilidad de crear un equipo y en la integración de nuevo conocimiento (Grandori & Soda, 1995). La selección y formación aseguran que los recursos humanos tengan las competencias y las habilidades necesarias para la actividad, por ello, los procesos de selección pueden encaminarse a la identificación de personas que contribuyan al conocimiento y al aprendizaje de la organización mediante sus conocimientos o valores (Cabrera & Cabrera, 2005).

En segundo lugar Gupta y Singhal (1993) citan la evaluación del desempeño que incluye la adopción de nuevas habilidades, evaluación por pares, frecuencia de evaluación, y procesos de auditoría. Este proceso evalúa el rendimiento individual y del equipo para que exista un vínculo entre el individuo, la innovación y la rentabilidad de la empresa, conduciendo de esta manera a mejores resultados en la organización por el avance del trabajo de cada individuo. De esta forma se colaborará más eficientemente con otros empleados y consecuentemente se transmitirá y progresará el conocimiento.

Los sistemas de recompensa sería la tercera estrategia, incluyendo aquí la libertad de prueba y error, de formar equipos, de hacer análisis de costes – beneficios, de cómo promocionar, de hacer promoción interna, de reconocimiento y de favorecer el equilibrio de recompensas individuales y de equipo. Esta estrategia se utiliza para motivar al personal para que logren sus objetivos, produciendo a su vez rentabilidad para la empresa. Su objetivo es promocionar el intercambio de conocimiento a través de compensaciones tangibles como los bonos, o

intangibles como el reconocimiento o el estatus social. El problema con estas estrategias es que pueden crear insatisfacción en aquellas personas a las que no se les recompense (Scarborough, 2003). Según Afiouni (2007), estos procesos de recompensa son clave para la consecución de una correcta gestión del conocimiento, ya que aquellos empleados que en ocasiones son reacios a compartir y crear conocimiento, si son recompensados actuarán de manera diferente.

Finalmente Gupta y Singhal (1993) proponen el plan de carrera, que supone capacitar a las personas y la educación continua mediante la comunicación. Esta estrategia coincide con los empleados que renueven y que comparten los objetivos de la empresa. Asimismo, son importantes en la configuración de los flujos de empleados, y en la forma en que interactúan, ya que a través de estas relaciones se adquirirá y se intercambiará conocimiento (Rosenbaum, 1984). En definitiva, una vez que se ha obtenido una base de capital humano altamente cualificado se procederá a fomentar que los empleados se comporten apoyando a la organización a través de los sistemas de recompensas, programas de formación e interconectado con las actividades sociales que se van a ir desarrollando.

No obstante estas estrategias no tendrían sentido si no tuvieran una repercusión en los objetivos de la empresa. Así, la verdadera razón por la que los programas de gestión de recursos humanos son prioritarios en las empresas es por la íntima relación que mantienen con la gestión del conocimiento, donde ésta es, una forma evolucionada de la gestión de los recursos humanos (Yahya & Goh, 2002), y cuya tarea diaria debe ser ayudar a los empleados a crear y compartir el conocimiento, establecer redes sociales y participar en circuitos de aprendizaje, facilitando de este modo la continua creación y transferencia de conocimientos. Precisamente Soliman y Spooner (2000) argumentan que las prácticas en gestión de recursos humanos juegan un papel importante en la absorción, transferencia, intercambio y creación de conocimiento, donde adquirir conocimiento se convierte en una actividad paralela a los procesos de selección, y a las actividades que ayudan a formar y crecer los empleados como personas y profesionales.

Así pese al valor de crear conocimiento mediante la gestión de los recursos humanos, no tendría sentido darle alguna importancia si no se obtuviera una mejora de los resultados visibles para la organización tanto a nivel organizativo como financiero (Huselid, 1995). En este sentido, un sistema óptimo de gestión de recursos humanos, promoverá las habilidades de los empleados que fomenten la creación de ventajas competitivas (Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2008; Marín-Díaz, Llinas-Audet & Chiaramonte-Cipolla, 2011). Precisamente, los resultados organizativos estarían relacionados con la disminución en la rotación del personal y el aumento de la productividad, y en relación a los resultados

financieros sería con el abaratamiento del coste por la rotación y el aumento de los ingresos por la productividad, logrando así mayores beneficios económicos aquellas empresas que acierten con su gestión.

Por esta razón, aunque parece que la gestión de los recursos humanos incide en el rendimiento de la organización (Theriou & Chatzoglou, 2009), existe un déficit en la investigación sobre si la ventaja competitiva depende de la gestión de los recursos humanos, por lo que es difícil saber los mecanismos por los que las prácticas de recursos humanos generan valor (Guadamillas & Muñoz, 2004). Más aún si se trata de pequeñas y medianas empresas (Pymes) incrementándose el problema a medida que la empresa es más pequeña (Hornsby & Kuratko, 2003). De hecho, en las Pymes es menor la capacidad para atraer y retener personal altamente cualificado debido fundamentalmente a la escasa oferta de salarios competitivos. Por ello, este tipo de organizaciones deben asegurar y trabajar con una correcta gestión de los recursos humanos para motivar y hacer que sean trabajadores productivos, consiguiendo planes de carrera para todos sus clientes internos y en definitiva, para fomentar la creación de conocimiento en la organización. En concreto, la industria del fitness compuesta en su mayoría por Pymes (Guedes, Maças & Serrasqueiro, 2013), se convierte en un sector donde es difícil encontrar empresas con un sistema óptimo de gestión de las personas (Hornsby & Kuratko, 2003).

Justamente la mayoría de los trabajos realizados sobre la gestión de los recursos humanos y los centros de fitness se han orientado al perfil y a la cualificación profesional de las personas que trabajan en las instalaciones deportivas (Boned, Felipe, Barranco, Grimaldi-Puyana & Crovetto, en prensa), cómo es el sistema de relaciones que se producen en los trabajadores y el compromiso afectivo con la organización (Maconachie & Sappey, 2013), a qué se dedican los gerentes de los centros de fitness (García, Lago & Fernández, 2011) o de qué depende la satisfacción laboral (Sappey & Maconachie, 2012). Sin embargo, existe un déficit en la literatura acerca de la relación entre la gestión de los recursos humanos y el rendimiento organizacional, aun existiendo una relación entre ambas variables (Theriou & Chatzoglou, 2009).

Por esta razón que el objetivo que persigue esta investigación es analizar cuáles son las prácticas de gestión de recursos humanos en centros de fitness privados, y su relación con el rendimiento organizacional.

2. Métodos

2.1. Muestra

Según la IHRSA (2012), Europa es el mercado más rentable destacando España entre uno de los países con mayor número de clientes y facturación, a nivel europeo y mundial. A su vez, Guedes et al. (2013) afirman que el sector se caracteriza porque las organizaciones son en mayoría Pymes, catalogándose según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009, en los códigos referentes a “actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento” y a “actividades de los gimnasios”. No obstante, para obtener una población objeto de interés para este estudio, es necesario optar por modelos de gestión donde exista un mínimo de empleados. En este sentido se optó porque la organización tuviera un mínimo de cinco empleados, donde según el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) en dichos códigos aparecen un total de 1,224 centros de fitness.

Por la dificultad en el acceso a estas organizaciones, se optó por un muestreo de conveniencia mediante la técnica Bola de Nieve (Snowball Sampling). Para ello se contó con la ayuda de consultoras, asociaciones profesionales, proveedores de material y equipamiento de fitness, así como profesores de diferentes universidades que ayudaron a obtener la muestra de las organizaciones. De las 125 organizaciones que prestaron interés en el estudio, 101 fueron las que definitivamente participaron por lo que se obtuvo una respuesta de 101 gerentes (33 mujeres y 68 hombres) de centros de fitness. Las edades estaban comprendidas entre los 25 y 57 años ($M=35.54$; $DT= 5.88$). Destacó que el 49.50% ($n=50$) tenía entre 25 y 34 años, y el 41.58% ($n=42$) entre 35 y 44 años.

2.2. Instrumento

La recogida de datos fue por medio de un cuestionario específico. En este sentido, el máximo responsable o gerente de la instalación evaluaba la gestión de los recursos humanos. Para su medición se optó por coger diferentes instrumentos de referencia en el ámbito empresarial por considerar que se adecuaban más específicamente al marco teórico planteado y, por tanto, podrían ofrecer una información más valiosa. Por esta razón, para las dimensiones de selección y formación se adaptaron las escalas propuestas por Way (2002) y Chen, Lawler y Bae (2005), y para las dimensiones de evaluación, recompensa y comunicación, se adaptaron las escalas de Pérez, Prieto y Martín (2009) compuesta por 19 ítems. Para analizar el rendimiento organizacional y que también la puntuó el gerente, se optó por una adaptación de Darroch (2003) compuesta por 4 ítems ($\alpha=.837$). Esta escala medía la evaluación subjetiva de desempeño de la empresa, ya que la mayoría de estudios empíricos en Pymes han recurrido a

este tipo de análisis. Las escalas utilizadas se rigieron por una escala tipo Likert de 7 opciones de respuesta (1=totalmente en desacuerdo y 7=totalmente de acuerdo).

2.3. Procedimiento

Una vez obtenida la información mediante la colaboración de diferentes entidades de las organizaciones y las personas de contacto, se llamó por teléfono y se expusieron las bases y los objetivos del estudio. Informada la organización y si estaba conforme con la participación, se envió una carta de presentación en la que se facilitaban los datos de contacto para resolver cualquier duda que se pudiera plantear. También, se adjuntó una encuesta de datos de la instalación y un cuestionario para el director. Posteriormente, pasadas dos semanas desde el envío, se realizó un seguimiento telefónico para comprobar la recepción de la documentación y la predisposición de la persona de contestar los documentos enviados. La persona encargada de contestar el cuestionario era el máximo responsable de la misma, el cual, es considerado un informante clave con una amplia perspectiva, tanto de la empresa en su conjunto como de las diferentes actividades y estrategias desarrolladas.

2.4. Análisis de datos

Para llevar a cabo los objetivos de la investigación, se procedió a un análisis descriptivo de los participantes. Seguidamente se realizó una validación de constructo de la medida utilizada para la gestión de los recursos humanos mediante un análisis factorial exploratorio (AFE), siendo analizada la fiabilidad de la escala mediante el cálculo del alfa de Cronbach para el análisis de la consistencia interna. Posteriormente, se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) con el que se pretendía depurar la escala con el que se obtuvieron datos de fiabilidad compuesta y varianzas extraídas medias de cada dimensión. Para analizar la relación entre la gestión de los recursos humanos y el rendimiento organizacional, se optó por el cálculo de regresiones lineales para establecer las relaciones entre las variables objeto de estudio. Todos los análisis fueron realizados utilizando el programa estadístico SPSS 22.0.

3. Resultados

3.1. Análisis de las organizaciones

Según las características de las instalaciones en cuanto a número de empleados, número de socios y número de metros cuadrados, se observó que el 59.4% ($n=60$) fueron organizaciones deportivas con hasta 20 empleados siendo tan sólo el 16.83% centros de fitness con más de 30 personas. Asimismo, el 53.46% ($n=54$) tenía menos de 2,500 clientes, destacando que el 16.83% ($n=17$) tenía menos de 1,000 clientes y que el 19.80% ($n=20$) disponía de más de 4,000. Igualmente, destaca que el 43.56% ($n=44$) tenía menos de 4,000 metros cuadrados, siendo el 19.80% ($n=20$) centros de fitness con menos de 2,000 metros cuadrados y el 20.79% ($n=21$) con más de 6,000 metros cuadrados.

3.2. Análisis de la escala de gestión de los recursos humanos

En la tabla 1 quedan recogidos todos los datos que a continuación se comentan. Se realizó un AFE sobre los 19 ítems de la escala de gestión de los recursos humanos por el método de extracción de componentes principales y posterior rotación Varimax. Previamente, se calculó la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Barlett, mostrando en el primer caso un valor de .828 y el segundo estadísticamente significativo ($X_{171} = 943.436$; $p < .001$), por lo que dicho análisis era pertinente. El AFE resultó en 5 dimensiones (formación, evaluación, recompensa, comunicación y selección) que explicaron el 68.91% del total de la varianza. El análisis de fiabilidad mostró un alfa de Cronbach de .889. En ningún caso se tuvo que eliminar ningún ítem para mejorar dicho valor.

Posteriormente, se realizó un AFC como método de depuración de la escala donde se pudo comprobar que existían indicadores cuya fiabilidad era menor de .4 tal y como indican Hair, Anderson, Tatham y Black (2004) por lo que se procedieron a eliminar (ítems GH1, GH4, GH6, GH9, GH15 y GH19). Depurada la escala se comprobaron como las fiabilidades del ítem y las cargas estandarizadas cumplían con los indicadores establecidos, ofreciendo índices de ajuste aceptables (tabla 2). En este caso el Normed Fit Index (NFI) obtuvo un valor de .913 y el Comparative Fit Index (CFI) de .964. En relación al Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) obtuvo un valor de .063, también aceptable según Hair et al. (2004).

ítem	Descripción del ítem	FOR	EVA	REC	COM	SEL
GH1	Si nos enfrentáramos a problemas económicos, el gasto en personal sería lo último en tocarlo	.427	.144	.259	-0.239	.465
GH2	En los procesos de selección de personal, nos interesamos por el trabajo en equipo	.172	.318	.171	.112	.706
GH3	Cuando se seleccionan nuevos empleados, nos fijamos en sus habilidades	.026	.076	.085	.193	.811
GH4	Cuando se seleccionan nuevos empleados, nos fijamos más en el aprendizaje potencial que en su experiencia	.117	.322	.600	.015	.168
GH5	Mi empresa desarrolla programas de formación a largo plazo	.791	.241	.161	.178	.155
GH6	Mi empresa ofrece incentivos a los empleados para participar en actividades de formación	.413	-0.184	.610	.029	.214
GH7	Mi empresa ofrece en cada puesto de trabajo, una completa formación a cada empleado	.824	.010	.180	.211	.084
GH8	Mi empresa periódicamente examina el presupuesto del plan de formación	.767	.075	.302	.094	.095
GH9	Mi empresa ofrece oportunidades para que los empleados desempeñen otras funciones en otros puestos de trabajo del centro deportivo	.526	-0.110	.001	.175	.570
GH10	Los empleados de la empresa reciben regularmente observaciones acerca de lo bien o lo mal que hacen su trabajo	.175	.849	.075	.279	.104
GH11	Los empleados de la empresa reciben regularmente observaciones sobre su comportamiento y su actitud en el desempeño de sus tareas	.175	.910	.037	.151	.099
GH12	Los empleados de la empresa reciben regularmente observaciones sobre su desarrollo personal en el trabajo	.175	.766	.157	-0.047	.138
GH13	Los empleados de nuestro centro deportivo tienen incentivos basados en los resultados de su departamento o grupo de trabajo	.175	.348	.603	.466	-0.074
GH14	Los empleados de nuestro centro deportivo tienen incentivos basados en los resultados globales de la empresa	.175	.165	.682	.231	.001
GH15	Los empleados de nuestro centro deportivo son recompensados por aportar ideas, proponer mejoras, etc	.175	-0.027	.764	.306	.161
GH16	Los empleados de nuestro centro deportivo tienen diversos sistemas para comunicarse con sus superiores	.175	.141	.209	.713	.338
GH17	Los empleados de nuestro centro deportivo reciben información acerca de la organización (decisiones organizativas, objetivos, estrategias, misión, visión, valores, etc.)	.175	.192	.243	.619	.428
GH18	Los empleados de nuestro centro deportivo tienen canales de comunicación hacia algún responsable, para transmitir posibles conflictos con sus superiores inmediatos	.175	.199	-0.003	.607	.463
GH19	Los empleados de nuestro centro deportivo cuentan con sistemas internos (revistas, intranet, buzones de sugerencias, correo electrónico, etc.) para comunicarse internamente	.175	.041	.292	.695	-0.172
Varianza explicada		35.3%	11.8%	8.8%	7.6%	5.2%
Varianza acumulada		35.3%	47.1%	56.0%	63.6%	68.9%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		.828				
Barlett (Ji-Cuadrado, gl)		943.436 (171)				
Significación		.000				

Nota: FOR=Formación; EVA=Evaluación; REC=Recompensa; COM=Comunicación; SEL=Selección.

Tabla 1. Estructura factorial rotada y valores de KMO en la escala de gestión de los recursos humanos

	Cargas estandarizadas	CR	Fiabilidad del ítem
Formación			
GH5	.811	7.826	.658
GH7	.818	7.867	.669
GH8	.778	*	.605
Evaluación			
GH10	.885	7.764	.783
GH11	.895	7.787	.800
GH12	.692	*	.478
Recompensa			
GH13	.882	6.601	.777
GH14	.758	*	.574
Comunicación			
GH16	.784	7.389	.614
GH17	.723	6.873	.522
GH18	.779	*	.607
Selección			
GH2	.825	5.572	.681
GH3	.711	*	.506
Índices de ajuste			
$X^2 (ji, p) = (62; .028)$		76.826	
NFI		.913	
CFI		.964	
RMSEA		.063	

Tabla 2. Validez y fiabilidad de los ítems de la escala de gestión de los recursos humanos

Igualmente, en la tabla 3 se puede comprobar como la varianza media extraída de las dimensiones así como la fiabilidad compuesta, fueron superiores a los exigidos (.5 y .7 respectivamente). Igualmente se muestra la validez discriminante, comprobándose mediante la correlación entre las propias dimensiones. En este caso, se calculó la raíz cuadrada de la varianza media extraída de cada dimensión y se comparó con la correlación, no existiendo paridad de constructos. Tal y como se observa, existió validez divergente.

	M	DT	α	CR	AVE	FOR	EVA	REC	COM	SEL
FOR	4.57	1.32	.842	.907	.765	.875				
EVA	5.49	.890	.858	.920	.796	.250*	.892			
REC	4.11	1.93	.801	.881	.789	.551***	.468***	.889		
COM	5.82	.890	.787	.879	.709	.508***	.474***	.607***	.842	
SEL	6.03	.860	.820	.835	.718	.450***	.452***	.366**	.684***	.848

Nota: FOR=Formación; EVA=Evaluación; REC= Recompensa; COM=Comunicación; SEL=Selección; M=Media; DT=Desviación típica; α =Alfa de Cronbach; CR=Fiabilidad compuesta; AVE=Varianza media extraída. Los valores de la diagonal principal representan la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada constructo; *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Tabla 3. Datos descriptivos y validez discriminante de la escala de gestión de los recursos humanos

3.3. Análisis de la relación entre la gestión de los recursos humanos y el rendimiento organizacional

Para examinar la relación existente entre las dimensiones de la gestión de los recursos humanos y el rendimiento organizacional, se realizó un análisis de regresión lineal (tabla 4). Los resultados mostraron que la formación tenía una relación positiva con el rendimiento organizacional ($r^2=.054$; $p < .05$), la recompensa ($r^2=.83$; $p < .01$), la comunicación ($r^2=.089$; $p < .01$) y la selección ($r^2=.38$; $p < .05$), existiendo mayor relación entre la comunicación y la recompensa con el rendimiento organizacional.

	F(p)	r^2
Formación -- > Rendimiento organizacional	5.665*	.054
Evaluación -- > Rendimiento organizacional	2.648	.026
Recompensa -- > Rendimiento organizacional	8.923**	.083
Comunicación -- > Rendimiento organizacional	9.644**	.089
Selección -- > Rendimiento organizacional	3.88*	.038

Nota: *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Tabla 4. Relación entre las dimensiones de la gestión de los recursos humanos y el rendimiento organizacional

4. Discusión y conclusiones

Los hallazgos presentados aportan un conocimiento decisivo en la gestión de recursos humanos, planteando las bases para su comprensión en la industria del fitness. En un momento donde la equidad de género en puestos de gestión está tan en boga, los resultados mostraron un porcentaje muy elevado de gestores masculinos frente a los femeninos como presentaban García et al. (2011). Referente a la edad, el 90% de los gerentes tenían entre 25 y 44 años. Justamente, al ser una población joven que dirige estas organizaciones deportivas, podría explicar la afirmación de Guedes et al. (2013) en cuanto a la novedad de un sector

emergente, lo que también repercutiría en la necesidad de un personal cualificado. Asimismo, los resultados mostraron que el perfil de centro de fitness sería una organización con menos de 30 empleados, de 1,000 a 3,000 clientes y con menos de 5,000 m². Por esta razón se atribuye a un modelo de organización del tipo de las Pymes, con los condicionantes negativos y positivos que se podrían ofrecer en las mismas. Entre estos factores se podrían destacar deficientes prácticas de recursos humanos por la inexistencia en muchos casos de un departamento específico (Hornsby & Kuratko, 2003), falta de discreción en decisiones de remuneración o promoción, menor capacidad de retener y seleccionar al personal (Rubio & Aragón, 2008), o la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales (Reid, Morrow, Nelly & Adams, 2000). No obstante, este modelo de negocio podría facilitar mejores canales de comunicación entre los empleados, que favorecerían la transferencia y creación de conocimiento debido a la disposición más sencilla de sus estructuras jerárquicas de una forma más horizontal (Rubio & Aragón, 2008). Esta situación se convertiría por lo tanto en una ventaja para los centros de fitness, donde en la mayoría sólo existen entre dos y tres niveles de responsabilidad, repercutiendo en una comunicación más rápida y directa.

Los hallazgos también han permitido validar una escala para medir la gestión de los recursos humanos, compuesta por cinco dimensiones (formación, evaluación, recompensa, comunicación y selección) de entre las cuales la formación, la recompensa, la selección y especialmente la comunicación se relacionaron de manera positiva con el rendimiento organizacional, mientras que la evaluación no resultó obtener una relación con la obtención de beneficios.

Concretamente, las prácticas de selección de recursos humanos pueden dirigirse según Cabrera y Cabrera (2005) a la identificación de futuros empleados que contribuyan con su nuevo conocimiento. Por otro lado, también las prácticas de formación no sólo favorecerían el nuevo conocimiento a través de acciones formativas, sino que el lenguaje y la comunicación entre los empleados facilitaría también la transmisión y la creación de nuevo conocimiento (Kang, Morris & Snell, 2007). Justamente en la actualidad las prácticas de formación de personal son las que más se fomentan en los centros de fitness ya que aunque no se realicen en todas las organizaciones deportivas actividades formativas internas, bien es cierto que los técnicos deportivos se suelen formar en paralelo.

Igualmente las prácticas de evaluación deben estar orientadas para estimular al empleado, no siendo recomendables aquellas que se utilicen para el control del mismo. De este modo si el personal es evaluado por su rendimiento y se le estimula correctamente, éste compartirá sus ideas (normalmente de forma colectiva) y aspirará a buscar sus mejores resultados, donde posteriormente por su aplicación, la empresa obtendrá mayores beneficios (Kang et al., 2007).

Aun así, todavía son pocas las empresas del sector del fitness que le dan importancia a este tipo de prácticas. Por esta razón, los centros de fitness deberían evaluar el rendimiento de las personas que ocupan puestos de responsabilidad mediante el análisis de la consecución de los objetivos, pero también el personal deportivo tendría que ser examinado si el cliente percibe que sus competencias son aceptables o si su atención es la adecuada en las salas de fitness o cuando imparte una actividad deportiva.

Referente a la cuarta dimensión, las prácticas de recompensa son consideradas en algunos casos como elementos excepcionales aplicables a aquellos empleados que son reacios a compartir conocimiento y por tanto a crearlo (Theriou & Chatzoglou, 2008), pudiendo incidir en el incremento del compromiso y la implicación del empleado a la hora de crear conocimiento. Finalmente, las prácticas de comunicación favorecen que todos los integrantes de la organización desarrollen un lenguaje común, facilitando así la transferencia del conocimiento y por lo tanto, crea una cultura de aprendizaje en la organización. En definitiva según Cabrera y Cabrera (2005), el hecho de que los trabajadores puedan poner en común sus ideas repercutirá en el intercambio y en la creación de nuevo conocimiento.

Así pues, las dimensiones obtenidas en esta investigación obtuvieron una relación con el rendimiento organizacional a diferencia de trabajos empíricos como el de Pérez et al. (2009). En dicho estudio se mostró que la selección, la formación, la evaluación y la comunicación de los recursos humanos influían en el rendimiento organizacional, siendo los sistemas de evaluación del rendimiento los que presentaban una mayor influencia en los procesos de gestión del mismo. Así, los resultados presentados en este trabajo no apoyaron una relación positiva en las prácticas de evaluación lo cual pudo deberse por haber sido analizado un sector más maduro. En este sentido, se destaca como en el estudio realizado por Pérez et al. (2009), aún siendo las prácticas comentadas precursoras del rendimiento de la organización, otras como las referidas a los sistemas de recompensa, no obtuvieron una relación causal a diferencia de los resultados presentados en esta investigación.

Esta falta de relación en dicha dimensión hace pensar que las evaluaciones que se realizan sobre los recursos humanos no están siendo suficientes para que influyan en el rendimiento organizacional a pesar de que sean necesarios por su incidencia en los resultados organizativos y financieros (Huselid, 1995) y en la mayor satisfacción y motivación de sus empleados (Hislop, 2003). Una explicación alternativa a estos resultados podría deberse a que las prácticas que se han analizado en la muestra investigada no estuvieran siendo adecuadas para que los empleados rindan en su empresa, o que realmente los gerentes de las instalaciones presten una atención especial a dichas evaluaciones. Lo que sí está claro es que la evaluación como dimensión de la gestión de los recursos humanos en los centros de fitness en la

actualidad no está repercutiendo en una creación de conocimiento y por lo tanto en un mayor rendimiento para la organización.

Sin embargo, tal y como se recoge en cualquier trabajo de investigación, este estudio no está exento de limitaciones. En este sentido, una de las principales debilidades que se derivan de este trabajo es la muestra de gerentes que participó finalmente y que apoyó los objetivos por los que se comenzó a analizar la gestión de los recursos humanos. Justamente, esta limitación fue determinante en la respuesta ante la medida utilizada para analizar el rendimiento organizacional y que por ello se empleó una escala subjetiva de percepción. No obstante, hay que tener en cuenta que los trabajos que analizan los puestos más elevados de las empresas suelen tener muestras similares debido a la dificultad en el acceso a estos puestos (Chen & Chen, 2011; García et al., 2011). Así, los resultados de este trabajo derivan de la percepción desde el puesto más elevado de cada una de las organizaciones, por lo que podría ser diferente si se preguntara a los demás recursos humanos que trabajan en los centros, en relación a cómo se les gestiona y motiva. De igual forma, debido a la novedad del sector y por lo tanto al bajo conocimiento sobre la materia en esta industria (Neville, 2012), existe una dificultad por comparar los hallazgos encontrados con otras investigaciones.

Por otro lado, la última limitación a la que se quiere hacer referencia es en relación a que la muestra analizada fue de un país concreto europeo por lo que los resultados podrían entenderse como limitados y no extrapolables a otros países del mundo. No obstante según IHRSA (2012), España está considerada mundialmente entre los que mayor número de clientes tiene y con mayor facturación anual, por lo que los resultados se pueden tomar de referencia para mercados emergentes como Asia cuyo porcentaje medio de penetración supera el 6% anual o en Latinoamérica, con un 3.7% en Brasil o el 2.5% de México.

No obstante, si bien estas limitaciones ayudan a comprender la complejidad de un campo en su comienzo de investigación, abren nuevas puertas de investigaciones con las que se pretende conocer mejor cuáles son las prácticas de gestión en un mercado potencialmente atractivo para inversores. Es por ello que se ofrecen como futuras líneas de estudio, el análisis de la paridad hombre-mujer en puestos de gerencia, el aumento en el número de muestra de gerentes al igual que la comparación con otras organizaciones públicas, la investigación del rendimiento organizacional mediante medidas objetivas, o el análisis de la gestión de los recursos humanos desde la percepción de los niveles más bajos. Asimismo, analizar qué ocurre en países de mercados emergentes como Asia o Latinoamérica y su comparación con países ya consolidados, podría encaminarse como interesantes futuras líneas de investigación.

4.1. Implicaciones para la gestión

Tal y como se ha puesto de manifiesto, el sector del fitness es un mercado en crecimiento donde España se sitúa entre los países de referencia a nivel mundial con mayor número de clientes y facturación. Por este motivo, las conclusiones obtenidas en este estudio son especialmente valiosas para el sector, las cuales podría utilizarse como recomendaciones para las organizaciones que prestan servicios de fitness, en pro de mejorar la gestión de los recursos humanos, y consecuentemente, para aumentar el rendimiento organizacional.

Los resultados han mostrado como la organización debe centrarse en el establecimiento de un protocolo de selección de empleados, ya que la alta rotación de personas en dicho sector puede ser debida a una falta de entendimiento entre las necesidades de la organización, y las propias aptitudes y/o actitudes del empleado. Del mismo modo, son necesarios sistemas específicos de evaluación del desempeño laboral y estimular las actitudes positivas mediante reforzadores positivos de recompensa de conducta, acordes con las actividades desarrolladas, donde la comunicación bidireccional se haría indispensable para evitar situaciones comprometidas. Igualmente, el gerente del centro de fitness deberá proponer un plan de formación de sus empleados, ya que al aumentar las competencias de éstos, se mejoraría la creatividad y el incremento de nuevas ideas, así como la independencia en los trabajos diarios. Para ello, no sólo se deberá educar en contenidos deportivos, sino que la actual competitividad del sector hace necesaria la mejora hacia la orientación al cliente, contenidos que pongan de manifiesto la importancia de la fidelidad de los mismos, o el uso de las nuevas tecnologías. Precisamente, el gestor de la instalación debe fomentar el aprendizaje continuo y la comunicación entre los diferentes niveles de la organización. Así pues, crear un calendario para establecer reuniones departamentales o interdepartamentales cada cierto tiempo se haría necesario para intercambiar conocimientos o experiencias vividas. En estos encuentros, sería recomendable concretar las ideas planteadas a través de instrumentos como por ejemplo el portafolio, para que todos los miembros de la organización pudiesen fácilmente ir a las fuentes de información. Su puesta en práctica y la evaluación de las nuevas ideas (comprobar si funcionan o no) también será necesario en el aprendizaje continuo.

Al hilo del aprendizaje, la gestión del centro de fitness tendrá que fomentar una cultura basada en el respeto y el apoyo de sus miembros. Sin la confianza entre los integrantes de la organización, no se podrá tener libertad de expresión y consecuentemente tampoco la posibilidad de compartir conocimientos. No obstante, la industria del fitness cuenta con el factor positivo del bajo número de empleados, lo que facilita que la cultura de la organización se conozca y se fomente así, el buen hacer.

En resumen, la gestión de los recursos humanos deberá optar por prácticas eficientes y precursoras de conocimiento ya que a partir de su buen funcionamiento, conseguirá un compromiso de sus integrantes, y en definitiva, mejorará el rendimiento organizacional.

Referencias

- AFIOUNI, F. (2007). Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2): 124-130.
- BELTRÁN-MARTÍN, I.; ROCA-PUIG, V.; ESCRIG-TENA, A.; BOU-LLUSAR, J.C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5): 1009-1044.
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206308318616>
- BONED, C.J.; FELIPE, J.L.; BARRANCO, D.; GRIMALDI-PUYANA, M.; CROVETTO, M. (en prensa). Professional profile of workers in Spanish fitness clubs. *International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*.
- CABRERA, E.; CABRERA, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 720-735.
<http://dx.doi.org/10.1080/09585190500083020>
- CHEN, M.; CHEN, C. (2011). Options analysis and knowledge management: implications for theory and practice. *Information Sciences*, 181(18): 3861-3877.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ins.2011.04.046>
- CHEN, S.J.; LAWLER, J.J.; BAE, J. (2005). Convergence in human resource systems: a comparison of locally owned and MNC subsidiaries in Taiwan. *Human Resource Management*, 44(3): 237-256. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20069>
- DARROCH, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviours and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5): 41-54.
<http://dx.doi.org/10.1108/13673270310505377>
- EVANS, C. (2003). *Managing for Knowledge*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- GARCÍA, J.; LAGO, J.; FERNÁNDEZ, J. (2011). Time management of sport managers in fitness centers. *International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 11(44): 674-689.
- GRANDORI, A.; SODA, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16: 184-214. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069501600201>

- GUADAMILLAS, F.; MUÑOZ, R. (2004). Las relaciones entre las actividades de aprendizaje y las nuevas tecnologías: su influencia en los resultados empresariales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2): 93-113.
- GUEDES, P.; MAÇAS, P.; SERRASQUEIRO, Z. (2013). Growth determinants of small- and medium-sized fitness enterprises: Empirical evidence from Portugal. *European Sport Management Quarterly*, 13(4): 428-449. <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2013.810296>
- GUPTA, A.; SINGHAL, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3): 41-48.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.; BLACK, W. (2004). *Análisis multivariante* (5th ed.). Madrid: Prentice Hall.
- HISLOP, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(1/2): 182-202. <http://dx.doi.org/10.1108/01425450310456479>
- HORNSBY, J.S.; KURATKO, D.F. (2003). Human Resource Management In U.S. Small Businesses: A Replication And Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1): 73-92.
- HUSELID, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672. <http://dx.doi.org/10.2307/256741>
- INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET AND SPORTSCLUB ASSOCIATION (IHRSA) (2012). *The IHRSA Global Report 2011*. Boston: IHRSA.
- KANG, S.; MORRIS, S.; SNELL, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1): 236-256. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.23464060>
- KHANDEKAR, A.; SHARMA, A. (2006). Organizational learning and performance: understanding Indian scenario in present global context. *Education for Training*, 48(8/9): 682-692. <http://dx.doi.org/10.1108/00400910610710092>
- MACONACHIE, G.; SAPPEY, J. (2013). Flexing Some Muscle: Strategy and Outcomes in the Queensland Health and Fitness Industry. *Journal of Industrial Relations*, 55(1): 136-154. <http://dx.doi.org/10.1177/0022185612465528>
- MARÍN-DÍAZ, M.L.; LLINAS-AUDET, X.; CHIARAMONTE-CIPOLLA, L. (2011). Training as a factor of business excellence. *Intangible Capital*, 7(2): 280-305. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p280-305>
- NEVILLE, R. (2012). Considering a complementary model of health and fitness. *Sociology of Health & Illness*, 1: 1-14.

- PÉREZ, M.P.; PRIETO, I.M.; MARTÍN, C. (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42: 49-67.
- REID, R.; MORROW, T.; NELLY, B.; ADAMS, J. (2000). Human Resource Management Practices in SME's: A Comparative Analysis of Family and Non-Family Business. *IBAR*, 21(2): 157-171.
- ROSENBAUM, J.E. (1984). *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. London: Academic Press.
- RUBIO, A.; ARAGÓN, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1): 103-126.
- SAPPEY, J.; MACONACHIE, G. (2012). Ocularcentric labour: You don't do this for money. *Relations Industrielles*, 67(3): 505-525. <http://dx.doi.org/10.7202/1012541ar>
- SCARBROUGH, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5): 501-516. <http://dx.doi.org/10.1108/01437720310491053>
- SOLIMAN, F.; SPOONER, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4): 337-345. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270010379894>
- THERIOU, G.; CHATZOGLU, P. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management. *European Business Review*, 20(3): 185-207. <http://dx.doi.org/10.1108/09555340810871400>
- THERIOU, G.; CHATZOGLU, P. (2009). Exploring the best HRM practices – performance relationship: an empirical approach. *Journal of Workplace Learning*, 21(8): 614-646. <http://dx.doi.org/10.1108/13665620910996179>
- WAY, S.A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small business sector. *Journal of Management*, 28(6): 765-785. [http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00191-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00191-5)
- YAHYA, S.; GOH, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 457-468. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270210450414>

Intangible Capital, 2014 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>