

# Impacto de las cartas de servicio en los empleados del área deportiva de mancomunidades de municipios de Extremadura

Alberto Blázquez Manzano\* y Sebastián Feu\*\*

*IMPACT OF SERVICE CHARTERS ON EMPLOYEES IN THE SPORT DEPARTMENT OF ASSOCIATIONS OF MUNICIPALITIES IN EXTREMADURA*

KEYWORDS: Service Charter, Association of Municipalities, Sport, Quality.

ABSTRACT: The objective was to study the impact of service charters for employees in the sport department of the association of municipalities in Extremadura. 114 sports activities promoters and 29 managers participated. Users, degree of difficulty in drawing them up, implementation and usefulness of the service charters were analysed; as well as the correlation between employees' opinions concerning the elements and purposes quality actions should focus on, and what is stated in these charters. The results reflect a relative alignment in the opinion of employees with each other, but a high divergence with the profile of indicators that are reflected in the service charters. The usefulness of the document is highly valued, whereas the benefit for users, difficulty in drawing it up, and implementation is medium.

En la actividad diaria de una entidad deportiva, las personas comparten información, experiencias, intuiciones, ideas; poniendo en acción el conocimiento acumulado para generar otro nuevo y así mejorar, innovar, ser más competitivos e iniciar la espiral del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995), impulsada por la palanca de la participación.

Para iniciar la fundamentación del estudio es preciso definir conceptos tales como filosofía y cultura empresarial. El primero de ellos (filosofía organizacional) se podría decir que representa la forma de pensar por la organización y que orienta o inspira el comportamiento de la entidad. La misión, la visión y los valores, formarían parte de la misma. Sin embargo, en cuanto al concepto de cultura organizacional, señalar que parece no existir un claro consenso en su delimitación. Algunos autores la definen como: *símbolos, mitos y rituales que forman parte íntegramente de la mente consciente o subconsciente del grupo* (Kaplan y Norton, 2004). Otras definiciones intentan relacionar los aspectos tangibles e intangibles, considerando la cultura organizativa como *los valores compartidos por los miembros de la organización* (Peters y Waterman, 1982). De igual forma, este concepto de cultura empresarial se une con fuerza al estilo y al carisma de la dirección de la misma (Quirke, 1995; Furnham y Gunter, 1993). Lo esencial del mismo es que no solo supone una guía de comportamiento de las organizaciones, sino que también determina la capacidad de la entidad para adaptarse al entorno.

Una organización ideal constituye una comunidad democrática de los grupos de trabajo semiautónomos que no solamente se autorregulan sino que también son capaces de aprender continuamente desarrollando formas de entendimientos compartidas sobre las relaciones y ligando el conocimiento formal a las habilidades tácitas (Lave y Wenger, 1991).

La implantación de la calidad, desde la perspectiva moderna, requiere tener en cuenta que ésta, debe ser definida por los propios clientes (Grönroos, 1994), comunicada a todos los agentes que participan y donde todos los miembros de la entidad compartan e integren la filosofía propuesta empezando por los propios dirigentes de la misma.

Algunos autores han tratado de unificar los numerosos conceptos de calidad agrupándolos en cuatro temáticas según la finalidad de la misma (Camisón, Cruz y González, 2007; Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994): cumplimiento de especificaciones, satisfacción de expectativas del cliente, primacía del precio y calidad como excelencia o calidad total.

La importancia de la gestión del conocimiento

La gestión de la calidad total estimula la cultura receptiva a la innovación por sí misma (Santos y Álvarez, 2008), siendo el primer paso para iniciar dicho proceso, la transmisión de una filosofía que permita compartir la información y valorar la aportación de ideas (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998).

Una vez entendido que la información es un recurso esencial de la infraestructura de las entidades para la gestión del conocimiento, se puede impulsar la búsqueda de soluciones a sus problemas, analizar el impacto de la misma sobre los resultados de la entidad o influir en el comportamiento de los miembros de la propia entidad (Zamora, 2007).

Han sido muchos los autores que han investigado la importancia de la información y del pensamiento en las organizaciones (Connor y Prahalad, 1996; De Bono, 1993; Erkelens, Van den Hooff, Vlaar, Huysman, 2010; Nieves y León, 2001), llegando a desarrollar conceptos tales como *memoria organizacional* para denominar el conjunto de conocimientos

Correspondencia: Sebastián Feu Molina. Facultad de Educación. Universidad de Extremadura. Avda de Elvas, s/n. 06006 Badajoz. E-mail: [sfeu@unex.es](mailto:sfeu@unex.es)

\*Universidad Internacional de La Rioja

\*\*Universidad de Extremadura

— Fecha de recepción: 4 de Octubre de 2011. Fecha de aceptación: 13 de Julio de 2012.

compartidos por la entidad (Cegarra-Navarro y Sánchez-Polo, 2011) u otros para conceptualizar la capacidad de absorción del mismo (Jiménez, Angelov, Rao, 2011). En este sentido, Luna-Arocas y Saorín-Ibarra (2004) en línea con Grandío (1999), proponen cuatro fases (agrupadas en dos generales) en la evolución de la dirección estratégica de una entidad deportiva: la gestión operativa o básica (centrada en instalaciones y posteriormente en la planificación de actividades) y en un estadio más avanzado, la dirección estratégica (centrada en una primera instancia en el marketing-gestión del conocimiento para finalmente centrarse en la gestión de recursos humanos como última etapa de desarrollo).

De igual modo, autores como Khatri (2000) y Poole y Jenkins (1997) han demostrado que cuando los recursos humanos están bien alineados con la cultura de la organización, pueden ser una fuente clave de ventaja competitiva. Para lograr una alineación en el equipo humano de una entidad es necesario que estén motivados, sin olvidar que ello supone acción y reacción ante algo y que aunque no haya consenso sobre lo que sería una conducta motivada, muchos autores consideran que la característica principal es que vaya dirigida u orientada hacia una meta (Gallardo, Espulga y Triadó, 2007; Gómez-Llera y Pin, 1993).

Según Husted y Michailova (2002), una de las razones por las que los trabajadores no desean compartir el conocimiento es porque supone una pérdida de tiempo para ellos, tiempo que podrían dedicar a actividades más productivas y por las que son mayoritariamente valorados. Otra de las razones puede ser que el tiempo que destinan a tareas reactivas por parte de los gerentes es mayor que el destinado a tareas preactivas (Peiró y Martínez Tur, 1999). Por ello, si estos comportamientos son evaluados y recompensados colectivamente, los empleados lo verán como una responsabilidad más de su trabajo (Cabrera y Cabrera, 2005; Jerez, Céspedes y Valle, 2005).

#### La lógica dominante organizacional

Un concepto clave en la estrategia de las entidades es el de la lógica dominante definida como un filtro de información que centra la atención de la organización sobre determinados aspectos relevantes y está formada por mapas cognitivos alojados en la mente de los directivos e influenciados por: valores, experiencias previas, formación, etc. (Barreiro, Díez de Castro y Barreiro Fernández, 2003; Bettis y Prahalad, 1995; Coté, Yardley, Hay, Sedgwick y Baker, 1999; Prahalad y Bettis, 1986; Von Krogh y Roos, 1996), condicionando así la capacidad para asumir riesgos y por ende el pensamiento gerencial (Sitkin y Pablo, 1992; Sitkin y Weingart, 1995; Wiseman y Gómez-Mejía, 1998).

La evolución de los paradigmas en la administración de empresas se han ido desarrollando desde los años 80 mediante giros conceptuales que, partiendo de una visión centrada en el entorno externo, se ha ido tornando hacia una visión más centrada en los potenciales internos de la organización (Grandío, 1999; Luna-Arocas y Saorín Ibarra, 2004). Así, el análisis de la lógica dominante se situaría en el paradigma de representatividad que otorga la relevancia a la gestión del conocimiento y cuyo abordaje habitual se realiza bajo un enfoque holístico debido a la multitud de factores que influyen en su generación y efecto en las organizaciones (Díez de Castro, Vázquez Sánchez y Díez Martín, 2005; Grandío, 1999). Estos últimos autores proponen un modelo global en la lógica dominante identificando los factores que influyen en su generación, los que la explican y el grado de influencia sobre los resultados de la entidad.

Esta variable soft, de naturaleza cualitativa, permite conocer mejor el funcionamiento de las organizaciones basándose en metodologías *bottom-up* donde los principales actores son personas que actúan individualmente o agrupadas en organizaciones (Ortiz, Sarriegi y Santos, 2006; Stearman, 2000).

Los recursos intangibles de una organización tales como: motivación, percepción de la calidad, lógica dominante organizacional, know-how de los empleados, etc., son considerados los factores que generan una ventaja competitiva más sostenible (Hall y Andriani, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1995; Prahalad y Hammel, 1990; Tidd, 2000). Otros autores señalan que son los recursos materiales los que permiten la realización de las cosas pero que son las personas las que las convierten en realidad (Werther y Davis, 2000).

#### Las cartas de servicios como herramientas de gestión de la calidad

Los antecedentes normativos en relación a las cartas de servicios se desarrollaron explícitamente en el Real Decreto 1259/1999 que regula las cartas de servicio y los premios a la calidad en la Administración General del Estado y en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General de Estado. En esta última norma se determinan las Cartas de Servicios como un elemento esencial para responder a las necesidades de la ciudadanía incluyéndose también la estructura de contenido de las mismas: información de carácter general y legal, compromisos de calidad, medidas de subsanación e información de carácter complementario.

A pesar de la importancia que va teniendo esta herramienta de calidad, los trabajos científicos publicados en la base de datos ISI *Web Of Knowledge* son muy escasas, encontrando por la traducción inglesa del término *service charter*, tan solo 3 trabajos.

Para Gallardo y Jiménez (2004) la gestión de la calidad en una entidad local debe apoyarse en cinco herramientas básicas:

- Manual de calidad y procedimiento del servicio deportivo.
- Creación de un sistema de participación y mejora de procesos
- Elaboración de las cartas de servicios
- Realización de estudios de valoración de la calidad del servicio
- Definición de un sistema de atención de las reclamaciones y sugerencias de los clientes, con quejas, sugerencias y opiniones sobre el servicio deportivo local.

De entre ellas, la *carta de servicio* es el documento que fomenta la mejora continua de los servicios públicos, detallando los niveles de calidad que la ciudadanía puede esperar de dichas entidades y haciendo explícita la responsabilidad de los gestores públicos (Junta de Andalucía, 2004). Autores como Blázquez y Feu (2010) desarrollaron una herramienta de codificación de los indicadores que se recogen en las cartas de servicios estableciendo tres dimensiones: Objetos (elementos sobre los que se dirige la acción), Temática (finalidad que persigue la acción) y Temporalidad (espacio temporal de medida del indicador). La aplicación de esta herramienta de codificación en las cartas de servicios del área de dinamización deportiva de Extremadura reflejó que los indicadores se centran en los usuarios y actividades, siendo su finalidad mayoritariamente cuantitativa buscando cambios en su tamaño o el rendimiento (Blázquez y Feu, 2011).

Autores como Heras, Marmon y Casadesús (2009) señalan que el enfoque hacia la gestión de la calidad que se toma como referencia en la entidad puede condicionar el tipo de herramientas

que se utilizan. Según estos mismos autores, por el carácter cuantitativo, enfoque concreto y necesidad de conocimientos previos para su aplicación, las cartas de servicio se podrían catalogar como herramientas duras; las cuales suelen tener un menor uso aunque son las que más se relacionan con la mejora de la competitividad.

#### Las Mancomunidades de Municipios

Para conocer la bibliografía científica relativa a estas entidades supralocales, se realizó una búsqueda de trabajos científicos en la base de datos ISI *Web Of Knowledge*. Dichas búsquedas se realizaron en lengua inglesa. En primer lugar, se encontró que el uso de la palabra *mancomunidad de municipios* adquiría varias posibles traducciones tales como: *associations of municipalities (3 trabajos)*, *regional associations (103 trabajos)* o *associations of local authorities (5 trabajos)*. Los resultados obtenidos permitieron comprobar que el número de trabajos científicos publicados relativos a estas palabras claves era bajo.

En las mancomunidades de Extremadura la elaboración de las cartas de servicio se realizó a través de comisiones integradas por gerentes y técnicos de los diferentes servicios que se prestan. En el caso del área de dinamización deportiva de la Mancomunidad, fueron gerentes y dinamizadores deportivos los integrantes principales de su elaboración y aplicación.

Este proceso promovido a través de la Administración Regional en el año 2006, dentro del Plan de Modernización, Simplificación y Calidad de la Administración Pública de Extremadura, contó con la ayuda de una consultora externa quien formó y asesoró en la realización de dichas cartas de servicios.

Trabajos como el de Martínez y Martínez (2008) reflexionan acerca de las consecuencias de aplicar una gestión de la Calidad Total y de normativa ISO únicamente por presiones externas. Concluyen que una vez que la aplicación de estas medidas se convierte en un requisito de obligado cumplimiento, tienen el riesgo de dispersar su atención hacia otras tareas diferentes de la principal, es decir, los propios resultados.

La contribución a la comunicación científica del presente trabajo, radica principalmente en la forma de profundizar en la gestión de la calidad en la administración pública supralocal, escasamente abordada científicamente; contrastando el pensamiento de los agentes que han participado en la elaboración de la carta de servicio con los resultados de modelos teóricos de evolución del pensamiento estratégico. De igual modo, se pretende reflexionar sobre el rol que pueden tener estas herramientas de calidad como reflejo tangible del pensamiento directivo y compromiso con su ciudadanía así como la posibilidad de que factores externos puedan influir en esta concordancia.

Teniendo en cuenta la fundamentación anterior, así como las limitaciones observadas en la literatura en el abordaje de esta temática, el objetivo principal del presente estudio es conocer el impacto que las cartas de servicios han tenido en los empleados de las mancomunidades de municipios extremeñas en el área de dinamización deportiva. Entre los objetivos específicos se encuentran:

- a) el análisis de los beneficiarios de dichas cartas de servicios,
- b) el grado de dificultad en la elaboración, aplicación y utilidad que han tenido dichas cartas de servicios para el personal técnico (gerentes y dinamizadores deportivos);
- c) el grado de concordancia entre la opinión de los mismos sobre los elementos y finalidades en los que centran las acciones de calidad y lo expresado en dichas cartas de servicio.

## Método

### Diseño

Se realizó un estudio cuantitativo y descriptivo mediante encuesta, de carácter transversal por su aplicación en un único momento temporal (Alvira, 2004; Montero y León, 2007). Se realizó un estudio de la validez de contenido del cuestionario para determinar en qué grado la prueba representaba de forma adecuada lo realizado (Thomas y Nelson, 2007; Wiersma, 2001).

Una primera hipótesis contempla que el perfil de los indicadores (objetos y temáticas) plasmados en las cartas de servicios de las mancomunidades de municipios de Extremadura (área de dinamización deportiva), no se corresponde con la opinión de los gerentes y dinamizadores deportivos sobre los elementos y finalidades que deben basar las acciones de calidad en la entidad.

Una segunda hipótesis recoge que el alineamiento entre la opinión de gerentes y dinamizadores deportivos sobre los elementos y temáticas que deben basar las acciones de calidad en la entidad es relativo; encontrando el mayor acuerdo en variables operativas (instalaciones, recursos económicos, actividades, finalidad rendimiento o tamaño), aunque no así en otras de tipo estratégico y relacionadas con la gestión del conocimiento (documentos o finalidades de marketing, formación, retroalimentación).

La tercera hipótesis consiste en que la opinión de los gerentes y dinamizadores deportivos sobre los beneficiarios, dificultad de elaboración y aplicación de las cartas de servicio, tiene una valoración media, mientras que la utilidad que le otorgan al documento es alta.

### Participantes

En el servicio de Dinamización Deportiva trabajan 118 dinamizadores y 30 gerentes. En el estudio participaron 114 dinamizadores, 73.7% hombres y 26.3% mujeres; de los que 32 realizan también labores de coordinación. En relación a los gerentes fueron 29 participantes, 58.6% hombres y 41.4% mujeres. La edad media de los empleados del servicio de Dinamización Deportiva fue de  $32.11 \pm 3.87$  años. El error muestral para los dinamizadores deportivos fue del 1.7% (I.C.= 95%); mientras que para los gerentes fue del 3.4% (I.C.= 95%).

### Instrumentos

Se diseñó un cuestionario para medir la valoración de los gerentes y los dinamizadores deportivos de los indicadores de calidad de las cartas de servicio, así como la dificultad en la elaboración, aplicación y utilidad de las cartas de servicio de calidad. El cuestionario se estructura en tres partes: i) datos socio-demográficos de los encuestados; ii) opinión sobre los elementos y la temática de los indicadores de calidad de las cartas de servicio (Blázquez y Feu, 2010; Blázquez y Feu, 2011), iii) utilidad, dificultades y beneficiarios de la carta de servicio elaborada en su mancomunidad. La 2ª y 3ª parte del cuestionario se contestó en una escala Likert de 5 pasos.

El contenido del cuestionario fue validado en dos fases a través de un panel de 15 jueces expertos, obteniendo una validez adecuada (Blázquez, 2011). Se solicitó a los jueces expertos su opinión sobre los diferentes aspectos del cuestionario (Wiersma, 2001); haciendo una valoración conceptual del grado de comprensión y redacción de la introducción y los ítems en una escala de valoración cuantitativa (escala de 1 a 10).

En la primera fase no hubo ningún ítem por debajo de 7 y siete ítems entre 7.1 y 8 que fueron ajustados con las aportaciones

que realizaron los expertos en la valoración (Tabla 1). En la segunda fase las preguntas y respuestas fueron valoradas con un promedio superior a 8.1; obteniéndose además una adecuación del contenido y la redacción de 9.2 y 8.9 respectivamente, tras la aplicación de la V de Aiken. De igual modo, todos los ítems obtuvieron una media por encima de 8.1 quedando

definitivamente aceptados (Bulger y Housner, 2007). Los valores de la V de Aiken para el cuestionario fueron superiores a .81 en cuando a la adecuación del contenido y redacción de los mismos, siendo estos valores considerados como muy adecuados (Pendfield y Giacobbi, 2004).

	I	Parte II										Parte III								Total								
Sociodemográficos	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Media total	V Aiken total		
	Fase I	A	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	9.8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9.9	.99
	R	8.2	8.2	8	8.2	7.6	8.2	8.2	8.2	7.6	8.2	8.2	8.2	7.4	7.8	7.2	8.2	8.2	8	8.2	8.8	8.8	8.8	8.8	8.8	8.2	.80	
Fase II	A	9.1	9.3	8.9	9.1	9.1	9.1	8.9	8.9	9.1	9.2	9.3	9.3	9.3	9.1	9.2	9.1	9.1	9.2	9.5	9.5	9.4	9.4	9.4	9.4	9.2	.91	
	R	8.2	8.7	8.3	9.1	9	9.1	8.9	8.9	8.7	8.8	9	9.1	9.1	9	9	8.8	8.8	8.7	8.9	9.3	9.3	9.2	9.3	9.2	9.2	8.9	.88

A = Adecuación del contenido; R = Redacción.

Tabla 1. Media de los ítems del cuestionarios y media total y V de Aiken del cuestionario.

A través del Alfa de Crombach se analizó la fiabilidad de las respuestas de los gerentes y dinamizadores a los ítems de la escala en las partes II y III del cuestionario obteniéndose un  $\alpha = .80$  y por tanto, considerando la fiabilidad como adecuada (Nunnally y Bernstein, 1994).

**Procedimiento**

Inicialmente se realizó un cuestionario basado en el análisis de la literatura y el estudio llevado a cabo por Blázquez y Feu (2011) de los indicadores de calidad de las cartas de servicios de las Mancomunidades de Municipios de Extremadura en el área de dinamización deportiva. Seguidamente se realizó un análisis de la validez de contenido en dos fases. Entre las dos fases participaron 15 expertos con formación superior en el grado de doctor y reconocida experiencia en alguno de los siguientes ámbitos organización de empresas, análisis de sistemas, derecho, sociología, marketing y ciencias de la actividad física y el deporte. En la primera parte intervinieron 5 expertos valorando en una escala la adecuación del contenido y la redacción de la introducción y de los ítems, haciendo además las observaciones que estimaron oportunas. En una segunda fase, tras adecuar el cuestionario se realizó de nuevo una valoración de los ítems, llevada a cabo por un grupo de 10 expertos.

Una vez validado, el cuestionario se envió a la totalidad de los coordinadores y dinamizadores deportivos a través de correo electrónico siendo devuelto por los que aceptaron contestarlo.

**Análisis estadístico**

La validez de contenido del cuestionario se analizó a través de la prueba V de Aiken (Penfield y Giacobbi, 2004). A continuación se realizó un estudio descriptivo básico, relacional e inferencial. Para el análisis correlacional e inferencial se analizaron los supuestos para elegir el tipo de prueba, determinando que lo más idóneo eran pruebas no paramétricas. El análisis estadístico se realizó con el software SPSS Statistics 17.0.

**Resultados**

Dificultad en la elaboración, aplicación y utilidad del sistema de calidad según los diferentes agentes

Se analizó el grado de utilidad que las cartas de servicios creadas tienen para la mejora de su trabajo en dinamizadores deportivos y gerentes; así como la dificultad que les llevo su elaboración y aplicación. Los descriptivos indican que los encuestados consideran que la dificultad de elaboración ( $M = 3.44 \pm 1.06$ ) y aplicación en las cartas de servicio ( $M = 3.46 \pm 1.21$ ) es media. Así mismo, consideran que el grado de utilidad de las cartas de servicio es alto ( $M = 4.02 \pm 1.16$ ). A través de la prueba U de Mann Whitney se pudo comprobar que no existían diferencias significativas ( $p > .05$ ) entre los dos agentes (dinamizadores y gerentes).

	N	Mín.	Máx.	M	DE	U	p
El grado de dificultad que le llevó la elaboración de La Carta de Servicio	143	1	5	3.44	1.06	1583	.713
El grado de dificultad que le llevó la aplicación de La Carta de Servicio	143	1	5	3.46	1.21	1403	.195
El grado de utilidad real que tiene la Carta de Servicio en la Mancomunidad	143	1	5	4.02	1.16	1569	.653

1 = nada, 5=mucho

Tabla 2. Descriptivos y prueba U de Mann-Whitney en función del rol de los recursos humanos (dinamizadores y gerentes).

También se estudiaron las correlaciones entre la dificultad de elaboración, aplicación y grado de utilidad de las cartas de servicios entre sí por parte de los dinamizadores (incluidos los coordinadores) y gerentes, separando las muestras. Tanto en el caso de los dinamizadores ( $r_s = .739, p < .01$ ) como en el de los gerentes ( $r_s = .474, p < .01$ ), se observa una correlación positiva entre la dificultad de elaboración y la dificultad de aplicación.

Beneficiarios principales de la aplicación del sistema de calidad según los diferentes agentes

En segundo lugar, se preguntó qué personas son las más beneficiarias de la implantación de las cartas de servicios. Los resultados indican un beneficio medio tanto para los gerentes, dinamizadores deportivos y usuarios. (Tabla 3). No se encuentran diferencias significativas en la apreciación de los beneficiarios del sistema de calidad entre los dinamizadores deportivos y los gerentes de la mancomunidad ( $p > .05$ ).

	N	Mín.	Máx.	M	DE	U	p
Los/as responsables o dirección (gerentes)	143	1	5	3.15	1.03	1455.50	.285
Personal que trabaja en el servicio deportivo (dinamizadores/as)	143	1	5	3.42	1.07	1637.50	.935
Los/as usuarios/as	143	1	5	3.02	1.18	1503.00	.433

1 = nada, 5=mucho.

Tabla 3. Descriptivos sobre los beneficiarios de la aplicación del sistema de calidad y prueba U de Mann-Whitney en función del rol de los recursos humanos.

Análisis de los elementos (dimensión objeto) que deben componer la calidad del servicio entre los diversos agentes y lo expuesto en la carta de servicio

Los elementos de las cartas de servicio más valorados son: actividades ( $M = 4.63 \pm .499$ ), instalaciones ( $M = 4.34 \pm .662$ ), usuarios ( $M = 4.58 \pm .633$ ) y recursos humanos ( $M = 4.36 \pm .717$ ). A

través de la prueba U de Mann Whitney se encontraron diferencias significativas ( $p < .05$ ) entre la opinión de los gerentes y dinamizadores para las variables: usuarios, documentos y los recursos materiales. Los rangos promedios indican que los dinamizadores deportivos valoran los ítems anteriores más significativamente que los gerentes.

	Descriptivos				U Mann Whitney			Rangos promedio	
	N	Mín	Máx	M	DE	U	p	Dinamizador	Gerente
Usuarios/as (individuales o grupos)	143	3	5	4.58	.633	1275.500	.023*	75.31	58.98
Entidades (Admón. Publica, empresas y asociaciones)	143	1	5	3.64	.867	1358.500	.116	74.58	61.84
Recursos humanos (trabajadores/as, colaboradores/as)	143	2	5	4.36	.717	1439.000	.235	73.88	64.62
Documentos (gráficoos, digitales, audiovisuales...)	143	1	5	3.17	.825	1227.000	.017*	75.74	57.31
Recursos materiales (material fungible e inventariable)	143	1	5	3.99	.884	1226.000	.023*	75.75	57.28
Recursos económicos y financieros	143	1	5	4.06	.854	1426.500	.227	73.99	64.19
Instalaciones (espacios deportivos y complementarios)	143	2	5	4.34	.662	1434.000	.222	73.92	64.45
Procedimientos (relacionados con la estrategia de la entidad, con el funcionamiento)	143	1	5	3.85	.919	1368.500	.126	74.50	62.19
Actividades	141	3	5	4.63	.499	1383.500	.141	73.15	62.71

$p < .05$

Tabla 4. Descriptivos y análisis diferencial del objeto de las cartas de servicio en función del rol de los empleados.

Análisis de los motivos (dimensión temática) que deben componer la calidad del servicio entre los diversos agentes y lo expuesto en la carta de servicio

La temática de los indicadores de calidad de las cartas de servicio que más han valorado los encuestados son: Seguridad ( $M = 4.24 \pm .813$ ), Marketing ( $M = 4.20 \pm .850$ ), Funcionamiento general ( $M = 4.19 \pm .830$ ) y Condiciones ambientales ( $M = 4.07 \pm .828$ ). A

través de la prueba U de Mann Whitney se encontraron diferencias significativas entre la opinión de los gerentes y dinamizadores para las variables: Seguridad ( $p < .01$ ), Marketing ( $p < .01$ ), Retroalimentación ( $p < .01$ ), Igualdad de oportunidades y Formación ( $p < .05$ ). Los rangos promedios indican que los dinamizadores valoran significativamente más que los gerentes los ítems anteriores.

	Descriptivos					U Mann Whitney		Rangos promedio	
	N	Mín	Máx	M	DE	U	p	Dinamizador	Gerente
Tamaño (crear, eliminar, aumentar o modificar la cuantía los objetos/sujetos anteriores)	143	1	5	3.84	.861	1620.00	.860	72.29	70.86
Rendimiento (productividad, ratios de mejora con respecto a otros años, etc.)	143	1	5	3.89	.958	1476.00	.349	73.55	65.90
Condiciones ambientales (limpieza, temperatura, confort...)	143	2	5	4.07	.828	1520.50	.480	73.16	67.43
Seguridad (prevención de riesgos)	143	2	5	4.24	.813	1081.50	.002**	77.01	52.29
Accesibilidad-Inclusión (facilitar la incorporación y/o acceso a los recursos)	143	1	5	3.97	.956	1490.00	.389	73.43	66.38
Igualdad de oportunidades de mujeres y hombres (medidas de conciliación y aquellas encaminadas a facilitar igualdad de género)	143	1	5	3.87	1.125	1227.50	.025*	75.73	57.33
Marketing (información hacia el exterior de la entidad, técnicas de venta)	143	2	5	4.20	.850	907.50	.000**	78.54	46.29
Retroalimentación (información del entorno externo hacia la entidad, proporcionado por estudios o encuestas, etc.)	143	1	5	3.69	.891	899.50	.000**	78.61	46.02
Formación (Aprendizaje y conocimiento estructurado: cursos, jornadas, etc.)	143	1	5	3.75	.868	1233.00	.025*	75.68	57.52
Funcionamiento general (horarios, orientación de la actividad, metodología, ...)	143	1	5	4.19	.830	1470.00	.317	73.61	65.69

\*p <.05; \*\*p <.01

Tabla 5. Descriptivos y análisis diferencial de la temática de las cartas de servicio en función del rol de los empleados.

## Discusión

Dificultad en la elaboración, aplicación y utilidad del sistema de calidad

Los resultados indican que cuanto más difícil perciben los dinamizadores deportivos la elaboración de la carta de servicio, más dificultades tienen en su aplicación; siendo unos resultados que parecen tener cierta lógica. Sin embargo, no se encontró correlación alguna con la utilidad de la misma. A pesar de no haber sido una herramienta de calidad promovida por la iniciativa interna de la mancomunidad, la alta utilidad que le otorgan y su clasificación como herramienta dura (Heras, Marmon y Casadesús, 2009), puede indicar que se trata de un documento importante para el enfoque hacia la gestión de la calidad en el área de dinamización deportiva de estas entidades.

Los principales beneficiarios de la aplicación del sistema de calidad

Los resultados muestran que los empleados del Programa de Dinamización Deportiva perciben con valor medio el beneficio de las acciones destinadas a la calidad siendo los destinatarios de las mismas en orden de mayor a menor puntuación en gerentes, dinamizadores deportivos y usuarios. Estos resultados podrían reducir el grado de utilidad expresado anteriormente que tiene el documento. El hecho de que la valoración más baja sea la del usuario, podrían indicar que se entienda más como una herramienta de mejora interna que como un documento integrador con la ciudadanía más propio de un enfoque moderno de calidad (Grönroos, 1994).

Elementos (dimensión objeto) que deben componer las acciones de calidad del servicio

Los resultados obtenidos otorgan la mayor valoración y grado de importancia en su pensamiento, especialmente por parte de los dinamizadores deportivos, al factor humano (usuarios y recursos humanos), como a los factores relativos al pensamiento operativo (actividades o instalaciones).

Por otro lado, es destacable la menor importancia que se le otorga a los elementos relativos a la gestión del conocimiento (documentos o procesos), habiendo incluso diferencias significativas en la puntuación de los documentos (más valorada en dinamizadores deportivos). Recordar en este sentido, la importancia que tiene este factor de la gestión del conocimiento en la innovación (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998) y en la capacidad para influir en el comportamiento de los miembros y resultados de la entidad (Zamora, 2007).

Estos datos situarían el pensamiento de estos agentes en un momento de transición entre un pensamiento operativo alineado en ítems tales como actividades, instalaciones o recursos económicos y un enfoque estratégico que no se encontraría tan alineado por las diferencias en el ítem documento; y centrado especialmente en los recursos humanos (Luna- Arocas y Saorín-Ibarra, 2004). Se podría tratar de un concepto de calidad cercano al de cumplimiento de especificaciones y satisfacción de expectativas del cliente (Camisión, Cruz y González, 2007; Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994).

Contrastando esta opinión de los empleados con los resultados obtenidos en la codificación de las cartas de servicio de las mancomunidades de Extremadura en el área de dinamización deportiva (Blázquez y Feu, 2011), se observa que hay algunos ele-

mentos valorados por los técnicos que no presentan ningún indicador en dicho documento: recursos humanos, materiales, económicos e instalaciones. Ello vendría a confirmar el modelo global de la lógica dominante Díez de Castro, Vázquez y Díez Martín (2005), donde factores influyentes tales como: confluencia de competencias municipales vs. mancomunadas, titularidad de instalaciones en su mayoría por ayuntamientos, financiación dependiente de fondos de cooperación regionales, cumplimiento de compromisos políticos con la ciudadanía etc.; condicionarían la concordancia entre el pensamiento de los empleados y los indicadores recogidos en la carta de servicio.

Motivos (dimensión temática) que deben componer las acciones de calidad del servicio

La temática de los indicadores de calidad de las cartas de servicio que más han valorado los encuestados son la seguridad, el marketing, el funcionamiento general y las condiciones ambientales. Las diferencias significativas encontradas en la opinión de los gerentes y dinamizadores para las variables la seguridad, el marketing, la retroalimentación, la igualdad de oportunidades y la formación. Estas diferencias muestran poco alineamiento en el pensamiento de ambos técnicos sobre la finalidad de las acciones de calidad en el Servicio de Dinamización deportiva. De igual modo, se confirma la tendencia anteriormente mostrada sobre la menor puntuación en las variables relacionadas con la gestión del conocimiento, especialmente aquellas que nutren de información hacia dentro a la entidad y sus miembros (retroalimentación y formación). Esta menor valoración es más acentuada en los gerentes. Es necesario recordar la importancia de estar alineados con la cultura de la organización como fuente de ventaja competitiva (Khatri, 2000 y Poole y Jenkins 1997); para lo que es necesario que exista motivación (Gallardo, Espulga y Triadó, 2007; Gómez-Llera y Pin, 1993) y que el conocimiento se valore como capital de la entidad y no como pérdida de tiempo (Husted y Michailova, 2002). Aplicando los estudios de Luna Arocas y Saorín Ibarra, (2004), la evolución del pensamiento relativo a la temática confirmaría la tendencia anterior de una fase de transición entre el pensamiento operativo y estratégico que precisa situar a la gestión del conocimiento como capital de la organización.

Por el contrario, la alta puntuación de variables como: la seguridad, el marketing y el funcionamiento general, muestra la mayor valoración de la información hacia fuera para estos agen-

tes. Del mismo modo, los resultados parecen evidenciar el entorno complejo en el que se encuentra este Servicio de Dinamización Deportiva en las mancomunidades el cual, se desarrolla de forma efectiva a través de los ayuntamientos y por tanto, perdiendo parte del control sobre los empleados (su seguridad) y funcionamiento de las actividades. Se entiende así mismo que esta preocupación sea más patente en los propios dinamizadores deportivos y de ahí su mayor valoración.

Si se observan las cartas de servicios de estas entidades (Blázquez y Feu, 2011), éstas no recogen en sus indicadores variables relacionadas con: Formación, Condiciones Ambientales o Seguridad. Estos resultados vuelven a confirmar las divergencias entre la lógica dominante de estos técnicos y los indicadores recogidos en las cartas de servicios corroborando el modelo interpretativo de Díez de Castro, Vázquez y Díez Martín (2005), donde factores influyentes tales como: el desempeño efectivo del servicio deportivo en ayuntamientos, la visión más centrada en el entorno externo como elemento evaluador de la gestión, la necesidad de resultados cuantitativos durante la legislatura política, etc.; condicionarían la concordancia entre el pensamiento de los empleados y los indicadores recogidos en la carta de servicio.

## Conclusiones

El estudio confirma las tres hipótesis planteadas. En primer lugar, el perfil de los indicadores (objetos y temáticas) plasmados en las cartas de servicios de las mancomunidades de municipios de Extremadura (área de dinamización deportiva), no se corresponde con la opinión de los gerentes y dinamizadores deportivos sobre los elementos y finalidades que deben basar las acciones de calidad más adecuadas en la entidad.

Por otro lado, el alineamiento entre la opinión de gerentes y dinamizadores deportivos sobre los elementos y temáticas que deben basar las acciones de calidad en la entidad es relativo; encontrando el mayor acuerdo en variables operativas (instalaciones, recursos económicos, actividades, finalidad rendimiento o tamaño), aunque no así en otras de tipo estratégico y relacionadas con la gestión del conocimiento (documentos o finalidades de marketing, formación, retroalimentación).

Por último, la opinión de los gerentes y dinamizadores deportivos sobre los beneficiarios, dificultad de elaboración y aplicación de las cartas de servicio, presenta una valoración media, mientras que la utilidad que le otorgan al documento es alta.

### *IMPACTO DE LAS CARTAS DE SERVICIO EN LOS EMPLEADOS DEL AREA DEPORTIVA DE MANCOMUNIDADES DE MUNICIPIOS DE EXTREMADURA*

**PALABRAS CLAVE:** Carta servicios, Mancomunidad de municipios, Deporte, Calidad.

**RESUMEN:** El objetivo del estudio fue conocer el impacto de las cartas de servicios para los empleados del área deportiva de mancomunidades de municipios extremeñas. Participaron 114 dinamizadores deportivos y 29 gerentes. Se analizaron los beneficiarios, dificultad en elaboración, aplicación y utilidad de las cartas de servicios; así como la concordancia entre la opinión de empleados sobre elementos y finalidades que deben centrar las acciones de calidad y lo expresado en dicho documento.

Los resultados reflejan alineamiento relativo en la opinión de empleados entre sí y alta divergencia con el perfil de los indicadores que recogen las cartas de servicios. La utilidad del documento tiene alta valoración, mientras que el beneficio para destinatarios, dificultad de elaboración y aplicación, es media.

*IMPACTO DAS CARTAS DE SERVIÇO NOS EMPREGADOS DA ÁREA DESPORTIVA DAS ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS DA EXTREMADURA*

**PALAVRAS-CHAVE:** Carta de serviços, Associação de municípios, Desporto, Qualidade.

**RESUMO:** O objectivo do estudo foi conhecer o impacto das cartas de serviço para os empregados da área desportiva de associações de municípios da Extremadura. Participaram 114 dinamizadores desportivos e 29 gerentes. Analisaram-se os beneficiários, dificuldade na elaboração, aplicação e utilidade das cartas de serviços; assim como a concordância entre a opinião dos empregados sobre os elementos e finalidades que devem centrar as acções de qualidade e o expressado no referido documento. Os resultados reflectem concordância relativa na opinião dos empregados entre si e alta divergência com o perfil dos indicadores que recolhem as cartas de serviço. A utilidade do documento tem elevada cotação, enquanto que o benefício para destinatários, dificuldade de elaboração e aplicação tem apresenta cotação média.

## Referencias

- Alvira, F. (2004). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Barreiro, J. M., Díez de Castro, J. A. y Barreiro, B. (2003). *Gestión científica Empresarial*, A Coruña: Netbiblo, S. L.
- Bettis, R. y Prahalad, C. (1995). The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.
- Blázquez, A. (2011). Diseño y validación de un cuestionario para analizar la calidad en empleados de servicios deportivos públicos de las mancomunidades de municipios extremeñas. *E-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 7(3), 181-192.
- Blázquez, A. y Feu, S. (2010). Sistema de codificación para el análisis de los indicadores de calidad de las cartas de servicios en materia deportiva. *International Journal of Sports Science RICYDE*, 19, 13-28.
- Blázquez, A. y Feu, S. (2011). Análisis de los indicadores en materia deportiva de las cartas de servicio de las mancomunidades de municipios de Extremadura. *Revista Apunts. Educación Física y Deportes*, 104, 112-124.
- Bulger, S. M. y Housner, L. D. (2007). Modified delphi investigation of exercise science in physical education teacher education. *Journal of Teaching in Physical Education*, 26, 57-80
- Cabrera, E. F. y Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice-Hall.
- Cegarra-Navarro, J. G. y Sánchez-Polo, M. T. (2011). Influence of the open-mindedness culture on organizational memory: an empirical investigation of Spanish SMEs., *International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 1-18.
- Connor, K. R. y Prahalad C. K. (1996). A Resource- based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Coté, J., Yardley, J., Hay, J., Sedgwick, W. y Baker, J. (1999). An exploratory examination of the *Coaching Behavior Scale for Sport*. *Avante Journal*, 5(3), 82-92.
- De Bono, E. (1993). *El pensamiento práctico: cuatro caminos para estar en lo correcto, cinco caminos para estar equivocado, cinco caminos para entender*. Buenos Aires: Paidós.
- Díez de Castro, E. P., Vázquez Sánchez, A. y Díez Martín, F. (2005). Un modelo interpretativo de la lógica dominante en las organizaciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(1), 77-93.
- Erkelens, R., Van Den Hoof, B., Vlaar, P. y Huysman, M. (2010). Knowledge Integration in Global R&D Networks. *Global Sourcing of information technology and business processes*, 55, 82-102.
- Furnham, A. y Gunter, B. (1993). La cultura corporativa: definición, el diagnóstico y el cambio. *Revista Internacional de Psicología Industrial y Organizacional*, 8(7), 33-261.
- Gallardo, L. y Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales: vías para la excelencia*. Barcelona: INDE.
- Gallardo, E., Esplugas, M., Triadó I. y Ivern, X. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?. Una aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. En AEDEM. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, (vol.2) (pp. 50). Vitoria: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa.
- Garvin, D. (1988). *Managing quality*. Nueva York: Macmillan.
- Gómez-Llera, G. y Pin, J. R. (1993). *Dirigir es educar*. Madrid: McGraw Hill.
- Grandío, A. (1999). Nuevos paradigmas en dirección de empresas: una propuesta evolutiva. En J. C. Ayala (coord.). *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, (vol.2) (pp. 591-596). Logroño: Universidad de la Rioja.
- Grönroos, CH. (1994). *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hall, R. y Andriani, P. (1998). Management Focus Analysing Intangible, Resources and Managing Knowledge in a Supply Chain Context. *European Management Journal*, 16(6), 685-697.
- Heras, I., Marimon, F. y Casadesús, M. (2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 41, 7-36.
- Husted, K. y Michailova, S. (2002). Diagnosis and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1) 60-73.
- Jérez, P., Céspedes, J. y Valle, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: evidence from Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279-299.
- Jiménez, B., Angelov, B. y Rao, B. (2011). Service Absorptive Capacity: Its Evolution and Implications for Innovation. En *Technology Management for Global Economic Growth* (pp. 2937-2949). Pucket: 2010 Picmet.



- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). La disponibilidad estratégica de los activos intangibles. *Harvard Deusto Business Review*, marzo, 38-51.
- Khatri, N. (1999). Emerging issues in strategic HRM in Singapore. *International Journal of Manpower*, 20(8), 516-520.
- Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Junta de Andalucía (2004). Manual de elaboración de cartas de servicios. Dirección General de Administración Local. Consultado el 09-07-09 desde [http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/com/bin/portal/AdministracionLocal/Publicaciones/manual\\_cartas\\_servicio/cartas\\_servicios.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/com/bin/portal/AdministracionLocal/Publicaciones/manual_cartas_servicio/cartas_servicios.pdf).
- Luna-Arocas, R. y Saorín-Iborra, M. (2004). La dirección estratégica de centros deportivos privados. *Revista Investigación y Marketing*, 83, 6-13.
- Martínez, M. y Martínez, A. R. (2008). Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 34, 7-30.
- Nieves, Y. y León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 9(2), 121-86.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: how Japanese Companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3ª Ed.). Nueva York: McGraw Hill.
- Ortiz, A., Sarriegui, J. M. y Santos, J. (2006). Modelización de Variables Soft. *Revista Dinámica de Sistemas*, 2(1), 67-101.
- Peiró, J. M., Martínez-Tur, V. y Tordera, N. (1999). Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas. *Anuario de Psicología*, 30(1), 85-103.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982): *In search of excellence*, 1st ed. Cambridge, MA: Harper & Row Publisher.
- Poole, P. y Jenkins, G. (1997). Responsibilities form human resource management practices in the modern enterprise: evidence from Britain. *Personnel Review*, 26(5), 333-356.
- Prahalad, C. y Bettis, R. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Quirke, B. (1995). *Communicating change*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Reeves, C. A. y Bednar, C. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications, *Academy of Management Review*, 19, 419-445.
- Santos, M. L. y Álvarez, L. I. (2008). Efectos de la Gestión de Calidad Total en la transformación en la innovación tecnológica y administrativa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 37, 33-66.
- Sitkin, S. y Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behaviour. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
- Sitkin, S. y Weingart, L. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: a test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1573-1592.
- Sterman, J. D. (2000). *Bussiness Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Tidd, J. (2000). *From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organizational Innovation*. United Kindog: Imperial College Press.
- Vázquez, C., Santos, M. L. y Sanzo, M. J. (1998). *Estrategias de Marketing para mercados Industriales*. Madrid: Editorial Civitas.
- Von Krogh, G. y Roos, J. (1996). A tale of the unfinished. *Strategic Management Journal*, 17, 729-737.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Madrid: McGraw Hill.
- Wieserma, L. D. (2001). .Conceptualization and development of the sources of enjoyment in youth sport questionnaire. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 5(3), 153-157.
- Wiseman, R. M. y Gómez-Mejía L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of management review*, 23(1), 133-153.
- Zamora, R. (2007). *Programa de formación de habilidades para la gestión de contenido en los profesores de la universidad de Cienfuegos*. Tesis Doctoral. Cienfuegos: Universidad Cienfuegos.