

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**



**LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES/DEPORTISTAS Y TRABAJADORES EN  
ENTIDADES DEPORTIVAS COMO DETERMINANTE DE LOS SERVICIOS  
DEPORTIVOS**

Presenta

**Marina Reyes Robles**

**TESIS DOCTORAL**

PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA

San Nicolás de los Garza

Junio de 2018

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**  
**SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**“LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES/DEPORTISTAS Y TRABAJADORES EN  
ENTIDADES DEPORTIVAS COMO DETERMINANTE DE LOS SERVICIOS  
DEPORTIVOS”**

**PRESENTA**

Marina Reyes Robles

**TESIS DOCTORAL**

Para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Cultura Física

**DIRECTORA DE TESIS**

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez

San Nicolás de los Garza, N. L.

Junio de 2018

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**  
**SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**“LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES/DEPORTISTAS Y TRABAJADORES EN  
ENTIDADES DEPORTIVAS COMO DETERMINANTE DE LOS SERVICIOS  
DEPORTIVOS”**

**PRESENTA**

Marina Reyes Robles

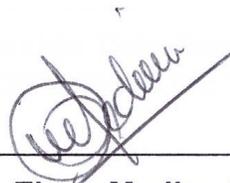
**TESIS DOCTORAL**

Para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Cultura Física

**CO-DIRECTOR DE TESIS**

**Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola**

**Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez**, como Directora de tesis acredita el trabajo de tesis doctoral de **M.M.E.D.A.R Marina Reyes Robles**, titulado “**La satisfacción de los clientes/deportistas y trabajadores en entidades deportivas como determinante de los servicios deportivos**” el cual se ha revisado y concluido satisfactoriamente, bajo los estatutos y lineamientos marcados en la guía de la escritura de tesis de doctorado, propuesta por el comité doctoral de nuestra facultad, recomendando dicha tesis para su defensa con opción al grado de **Doctor en Ciencias de la Cultura Física**.



---

**Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez**  
DIRECTOR DE TESIS



---

**Dra. Blanca Rocío Rangel Colmenero**  
Subdirectora del Área de Posgrado

**Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola**, como co-director de tesis acredita el trabajo de tesis doctoral de **M.M.E.D.A.R. Marina Reyes Robles**, titulado “**La satisfacción de los clientes/deportistas y trabajadores en entidades deportivas como determinante de los servicios deportivos**” el cual se ha revisado y concluido satisfactoriamente, bajo los estatutos y lineamientos marcados en la guía de la escritura de tesis de doctorado, propuesta por el comité doctoral de nuestra facultad, recomendando dicha tesis para su defensa con opción al grado de **Doctor en Ciencias de la Cultura Física**.



---

**Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola**  
CO-DIRECTOR DE TESIS



---

**Dra. Blanca Rocío Rangel Colmenero**  
Subdirectora del Área de Posgrado

**“La satisfacción de los clientes/deportistas y trabajadores en entidades deportivas como determinante de los servicios deportivos”**

Presentado por:  
**Marina Reyes Robles**



---

**Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez**  
DIRECTORA DE TESIS



---

**Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola**  
CO-DIRECTOR DE TESIS

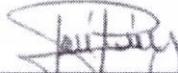


---

**Dra. Blanca Rocío Rangel Colmenero**  
Sub-directora de Posgrado

**“La satisfacción de los clientes/deportistas y trabajadores en entidades deportivas como determinante de los servicios deportivos”**

Presentado por:  
**M.E.D. Marina Reyes Robles**



Dr. José Alberto Pérez García  
Facultad de Organización Deportiva  
Presidente



Dra. Raquel Morquecho Sánchez  
Facultad de Organización Deportiva  
Secretario



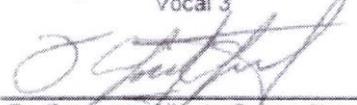
Dra. Isela Guadalupe Ramos Carranza  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Vocal 1



Dr. Ernesto Ceballos Gurrola  
Escuela Benemérita Manuel Ávila Camacho  
Vocal 2



Dr. Daniel Carranza Bautista  
Facultad de Organización Deportiva  
Vocal 3



Dr. Fernando Alberto Ochoa Ahmed  
Facultad de Organización Deportiva  
Suplente



Dra. Blanca Rocio Rangel Colmenero  
Subdirectora del área de posgrado

## **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y enseñarme a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi esposo Luis, por su palabras y confianza, por su eterno amor y brindarme siempre su apoyo incondicional, gracias Amor.

A mi hija Maya, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día y luchar así para que la vida nos depare un mejor futuro, gracias Hermosa.

A mis padres, Felipe y Norma, porque ellos estuvieron a mi lado brindándome siempre su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona. Gracias.

A Eduwiges, mi querida suegra que siempre cuida a mi hija en cada momento que estuve ausente, muchas gracias.

A Ernesto, mi querido suegro, que aunque ya no lo tengamos, siempre estará en mis recuerdos y corazón.

**GRACIAS**

---

## **Agradecimientos**

A Dios. Infinitas gracias a dios todo poderoso por haberme dado la sabiduría y el entendimiento para poder llegar al final de este proyecto, por proveerme de todo lo necesario para salir adelante y por todo lo que me ha dado.

A mis padres, que me enseñaron lo que solo ellos podían enseñarme: el saber andar con firmeza, el saber amar con pasión y sobre todo el inculcarme valores esenciales que no deben desvanecer nunca: el amor, la prudencia, la fuerza, la sabiduría, la humildad y el respeto.

A Luis Ernesto y Maya Itzá, gracias infinitas por acompañarme y estar siempre a mi lado durante esta etapa de mi vida.

A mi directora de tesis, Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez, representante fundamental durante este proyecto, por confiar en mí y animarme constantemente, ya que sin sus correcciones y consejos no hubiera sido posible la elaboración de esta tesis, pero sobre todo, por ofrecerme su apoyo y amistad siempre.

Al Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola, por sus grandes enseñanzas, consejos y ayuda brindada en cada momento.

Al comité tutorial de mi tesis, Dra. Raquel Morquecho Sánchez, Dr. Daniel Bautista Carranza y Dr. José Alberto Pérez García, por su apoyo, enseñanzas y por cada retroalimentación hacia mi trabajo que realizaron durante cada uno de los coloquios en los que estuvieron presentes.

A cada uno de los doctores que fueron mis profesores durante el doctorado, que con su entereza y conocimiento sobre la materia, me orientaron a mejorar las formas de cómo realizar las cosas, de cómo proyectar objetivos y de cómo poder alcanzarlos, como muestra de ese entendimiento se encuentra en el presente trabajo.

---

Al Lic. Genaro Enríquez Rascón, por su apoyo y brindarme la oportunidad de llevar a cabo mi proyecto de tesis en la Entidad Deportiva que dirige acertadamente.

A mi amiga y compañera de clase de doctorado, María Grethel quien siempre me brindó su apoyo, por aguantar mis locuras en cada estancia, por las emociones, tensiones y preocupaciones vividas, pero sobre todo por su amistad.

Agradezco a la Universidad Estatal de Sonora, institución pilar, base formativa en mi ámbito académico y profesional, razón y consecuencia existencial de mi ser. “La fuerza del saber, estimulará mi espíritu”.

A los encuestadores y amigos, Nancy, Amilkar, Glenda, Paco y Julio, por brindarme su confianza y apoyo con la aplicación de las encuestas.

A todos ustedes, mi mayor reconocimiento y gratitud

---

## Resumen

**Objetivo:** El propósito de esta investigación es generar la validación y fiabilidad de los instrumentos utilizados y con ellos conocer el grado de satisfacción tanto del cliente/deportista como al trabajador perteneciente a CODESON e identificar si existen diferencias significativas respecto a la satisfacción con el servicio. **Método:** El diseño de esta investigación es descriptivo, con enfoque cuantitativo, no experimental de corte transversal, la muestra es de 453 clientes/deportistas y 187 trabajadores, realizándose un muestreo estratificado con afijación proporcional por áreas y género. Para la obtención de información se aplicaron dos encuestas que permiten cuantificar el grado de satisfacción, después de realizar el procesamiento y análisis de los datos con el programa estadístico SPSS v.22 y LISRELL 8.80. **Resultados:** se obtuvieron índices satisfactorios dentro de los análisis factorial exploratorio y confirmatorio, los valores resultantes de la fiabilidad: alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta y varianza media extractada fueron aceptables para la mayoría de los factores a excepción del factor instalaciones de la encuesta de cliente/deportista que no cumplió con el valor recomendado, los índice de correlación, se observa que todos los factores de la encuesta de clientes/deportistas como para la de trabajadores correlacionan positiva y significativamente entre todos los factores. Para la encuesta de satisfacción del cliente/deportista los factores mejor valorados son las actividades y el instructor/entrenador y para la encuesta satisfacción del trabajador los factores relacionados con la valoración global y organización en el trabajo, fueron lo que obtuvieron las valoraciones más altas. En cuanto a la satisfacción del cliente/deportista sólo se hallaron diferencias significativas en cuanto de la situación laboral con el factor de atención al cliente, en función de la frecuencia de práctica de su disciplina deportiva con los factores instalaciones, quejas y sugerencias, así como en servicio médico/primeros auxilios, en función de la duración se hallaron diferencias con los factores actividades y servicio médico, por último en función de la modalidad sólo con los factores instalaciones, actividades, instructor/entrenador y servicio médico. Por otro lado, con la satisfacción de los trabajadores se encontraron diferencias significativas en función de la edad con el lugar de trabajo y valoración

global, en función del nivel académico de igual manera con la valoración global.

**Conclusiones:** las encuestas de satisfacción fueron validadas estadísticamente y con ello aportando una herramienta para la evaluación del tema, acreditando como útil para la gestión y la investigación, pudiendo ser utilizadas por los responsables dentro de las organizaciones deportivas.

### Abstract

**Objective:** The purpose of this investigation is to generate the validation and reliability of the used of the instruments and with does mentioned recognize the degree of satisfaction so much for the consumer/athlete as the worker of CODESON and identify if there are significant differences respect the satisfaction with the service. **Method:** The design of this research is descriptive, focusing qualitative, not experimental of transversal cut, the sample is of 453 athlete and 187 workers, a stratified sampling with proportional affixation by areas and gender. For the obtaining of information two surveys will be use to quantify the degree of satisfaction, after carrying out the process and analysis of the data with the static program SPSS v.22 and LISRELL 8.80. **Results:** satisfactory indices were obtained within the exploratory and confirmatory factor analyzes, the values resulting from the reliability: Cronbach's alpha, composite reliability and average variance extracted were acceptable for most if the factors except for the facility factor of the client/athlete survey that did not meet the recommended value, the correlation indexes, it is observed that all the factor of the poll of client/athlete survey as for the workers correlate positive and significantly among all the factors. For the poll of satisfaction of the client/athlete, the most valued factors are the activities and the instructor/trainer and for the satisfaction survey of the worker the factors related to the global assessment and organization of the work, obtained the highest valuation. Related customer/athlete satisfaction, only significant differences were found depending on the work situation with the customer service factor, depending on the frequency of practice of your sport discipline with the factors facilities, complaints and suggestions, as well as in medical service/first aid, depending on the duration, differences were found with the factors of activities and medical service, finally, depending on the modality with the factors of facilities, activities, instructor/trainer and medical service. On the other hand, with the satisfaction of the workers, significant differences were found according to the age with the place of work and overall assessment, depending on the academic level in the same way with the global assessment. **Conclusions:** the satisfaction surveys were statistically validated and with this, providing a tool for the evaluation of the

## ABSTRACT

---

subject, accrediting as useful for management and research, being able to be used by those responsible within sports organizations.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo 1 Fundamentación teórica.....	10
1.1 Actividad y antecedentes del objeto de estudio.....	10
1.1.1 Comisión del Deporte del Estado de Sonora (CODESON).....	10
1.1.2 Contexto de la gestión del deporte Estatal. ....	11
1.2 Clasificación de las entidades deportivas.....	16
1.2.1 Las entidades deportivas. ....	16
1.3 Conceptualización de los servicios.....	18
1.3.1 Servicio. ....	18
1.3.2 Generalidades y Características de los servicios. ....	20
1.3.3 Los servicios deportivos.....	22
1.4 Elementos para una teoría de la Servucción.....	26
1.4.1 El modelo Servucción. ....	27
1.5 Satisfacción .....	30
1.5.1 Satisfacción del cliente. ....	30
1.5.2 La importancia de estudiar la satisfacción. ....	31
1.5.3 Conceptualización de satisfacción.....	32
1.5.4 Factores que influyen en la satisfacción del cliente. ....	33
1.6 Satisfacción del trabajador .....	44
1.6.1 Importancia de estudiar la satisfacción laboral. ....	45
1.6.2 Conceptualización de satisfacción laboral. ....	46
1.6.3 Factores que influyen en la satisfacción del trabajador. ....	49
1.6.4 Modelo de factores determinantes de satisfacción laboral .....	56
1.6.5 Modelo de facetas del trabajo.....	58
1.6.6 Actitudes y factores que se asocian con la satisfacción en el trabajo.....	59
1.7 Fiabilidad y validez .....	61
1.7.1 Consistencia interna. ....	61
1.7.2 Análisis Factorial exploratorio (AFE).....	62
1.7.3 Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).....	64

1.8. Antecedentes .....	68
Capítulo 2 Marco metodológico.....	76
2.1. Diseño de la Investigación.....	76
2.2. Población de estudio .....	76
2.3 La selección de la muestra.....	77
2.3.1 Clientes/deportistas. ....	77
2.3.2. Trabajadores.....	79
2.4 Métodos de investigación y técnicas de obtención de datos.....	82
2.5. Instrumentos de investigación .....	83
2.5.1 Encuesta de satisfacción del cliente/deportista. ....	84
2.5.2 Encuesta de satisfacción del trabajador. ....	86
2.6 Variables de estudio.....	87
2.6.1 Cuestionario de satisfacción del cliente/Deportista.....	87
2.6.2 Cuestionario de satisfacción del trabajador .....	89
2.7 Trabajo de campo .....	91
2.7.1 Fase 1. Convenio con CODESON.....	91
2.7.2 Fase 2. Preparación del equipo de encuestadores.....	92
2.8 Análisis de datos .....	93
Capítulo 3 Resultados.....	96
3.1 Resultados encuesta de satisfacción del cliente/deportista.....	97
3.2 Análisis de consistencia interna alfa de Cronbach (muestra 1).....	98
3.3 Análisis factorial exploratorio (encuesta de satisfacción de clientes/deportistas).....	99
3.4 Análisis de consistencia interna alfa de Cronbach (muestra 2).....	103
3.5 Análisis factorial confirmatorio (Encuesta cliente/deportista).....	104
3.6 Análisis de consistencia interna (FC y AVE) .....	105
3.7 Validez convergente y discriminante .....	106
3.8 Valoración general de la satisfacción del cliente/deportista .....	108
3.9 Inferencias.....	114
3.9.1 Satisfacción del cliente/deportista y género.....	114
3.9.2 Satisfacción del cliente/deportista y edad.....	115
3.9.3 Satisfacción del cliente/deportista y situación laboral.....	116

3.9.4 Satisfacción del cliente/deportista y frecuencia. ....	117
3.9.5 Satisfacción del cliente/deportista y duración. ....	118
3.9.6 Satisfacción del cliente/deportista y modalidad deportiva.....	119
3.10 Análisis de consistencia interna (alfa de Cronbach).....	122
3.11 Análisis factorial exploratorio.....	122
3.12 Análisis factorial confirmatorio.....	125
3.13 Análisis de consistencia interna (FC y AVE) .....	127
3.14 Validación convergente y discriminante .....	127
3.15 Estadística inferencial .....	134
3.15.1 Satisfacción del trabajador y género.....	134
3.15.2 Satisfacción del trabajador y edad.....	134
3.15.3 Satisfacción del trabajador y nivel académico. ....	136
3.15.4 Satisfacción del trabajador y área laboral.....	137
Capítulo 4 Discusión .....	139
Conclusiones.....	163
Recomendaciones.....	166
Limitaciones .....	172
Futuras líneas de investigación .....	173
Referencias .....	174
Anexos .....	203
Anexo A. Oficio de Solicitud de permiso.....	203
Anexo B. Resultados descriptivos encuesta de clientes/deportistas .....	204
Anexo C. Resultados descriptivos encuesta del trabajador .....	208

Índice de Tablas

Tabla 1. Diferentes entidades deportivas según región I .....	14
Tabla 2. Diferentes entidades deportivas según región II .....	14
Tabla 3. Diferentes entidades deportivas según región III .....	14
Tabla 4. Diferentes entidades deportivas según región IV .....	14
Tabla 5. Diferentes entidades deportivas según región V .....	15
Tabla 6. Diferentes entidades deportivas según región VI .....	15
Tabla 7. Diferentes entidades deportivas según región VII .....	15
Tabla 8. Diferentes entidades deportivas según región VIII .....	15
Tabla 9. Diferencias entre bienes tangibles y servicios .....	21
Tabla 10. Conceptualización de satisfacción laboral a un estado emocional.....	47
Tabla 11. Conceptualización de satisfacción laboral con aspectos cognitivos .....	48
Tabla 12. Información personal del cliente/deportista .....	77
Tabla 13. Instalación, frecuencia y duración (clientes/deportistas) .....	78
Tabla 14. Distribución por modalidad deportiva practicada.....	78
Tabla 15. Información personal de los trabajadores de CODESON .....	79
Tabla 16. Selección de la muestra por área/departamento y por género .....	80
Tabla 17. Medias (M), desviación típica (DT), correlación ítem-total (r <sub>ij</sub> ) y alfa de Cronbach si se elimina el elemento por factor ( $\alpha$ -x).....	96
Tabla 18. Fiabilidad de consistencia interna por factor (muestra 1) .....	97
Tabla 19. Valores eigen, porcentajes de varianza y porcentajes acumulativos para los factores (muestra 1) .....	99
Tabla 20. Resumen de ítems, cargas factoriales y comunalidades (muestra 1) .....	101
Tabla 21. Correlación entre los factores de la encuesta de satisfacción del cliente/deportista (muestra 1) .....	102
Tabla 22. Fiabilidad de consistencia interna por factor (muestra 2) .....	102
Tabla 23. Fiabilidad compuesta y varianza media extractada por factor .....	105
Tabla 24. Correlación entre factores y validez discriminante .....	106
Tabla 25. Correlación entre factores de la encuesta de satisfacción del cliente/deportista (muestra 2) .....	106

Tabla 26. Medias y desviación por factor .....	107
Tabla 27. Diferencias entre los factores de satisfacción en función del género .....	113
Tabla 28. Satisfacción del cliente/deportista en función del grupo de edad .....	114
Tabla 29. Diferencias entre los factores de satisfacción en función de la situación laboral .....	116
Tabla 30. ....Diferencias entre los factores de satisfacción en función de la frecuencia de práctica.....	117
Tabla 31. Diferencias entre los factores de satisfacción en función de la duración .....	118
Tabla 32. Satisfacción del cliente/deportista en función de la modalidad deportiva .....	119
Tabla 33. Medias (M), desviación típica (DT), correlación ítem-total (r <sub>ix</sub> ) y alfa de Cronbach si se elimina el elemento por factor ( $\alpha$ -x).....	120
Tabla 34. Fiabilidad de consistencia interna por factor .....	121
Tabla 35. Valores eigen, porcentajes de varianza y porcentajes acumulativos para los factores .....	122
Tabla 36. Resumen de ítems, cargas factoriales y comunalidades.....	124
Tabla 37. Fiabilidad compuesta y varianza media extractada por factor .....	126
Tabla 38. Correlación entre factores y validez discriminante .....	127
Tabla 39. Correlación entre factores de la encuesta de satisfacción del trabajador .....	127
Tabla 40. Medias y desviación típica por factor.....	128
Tabla 41. Diferencias en función del género. ....	132
Tabla 42. Diferencias en función del grupo de edad .....	133
Tabla 43. Diferencias en función del nivel de estudios.....	134
Tabla 44. Diferencias en función del área o departamento laboral .....	135

### Índice de figura

Figura 1. Organigrama específico de la entidad deportiva CODESON .....	13
Figura 2. Factores trascendentales en el servicio deportivo .....	25
Figura 3. Los elementos fundamentales del sistema de servucción .....	28
Figura 4. La servucción de la empresa de servicio .....	30
Figura 5. Factores de la encuesta de satisfacción del cliente/deportista.....	83
Figura 6. Factores de la encuesta del trabajador .....	85
Figura 7. Diagrama de flujo de procedimiento.....	92
Figura 8. Gráfico de sedimentación de la medida de satisfacción del cliente/deportista.....	100
Figura 9. Path diagram de los resultados del análisis factorial confirmatorio .....	104
Figura 10. .... Valoración sobre la satisfacción respecto a la atención al cliente/deportista.....	107
Figura 11. Valoración sobre la satisfacción respecto a las instalaciones .....	108
Figura 12. Valoración sobre la satisfacción respecto a las actividades.....	108
Figura 13. Valoración sobre la satisfacción respecto al instructor/entrenador.....	109
Figura 14. Valoración sobre la satisfacción respecto a la oferta de actividades (diferentes deportes).....	109
Figura 15. Valoración sobre la satisfacción respecto al costo de las actividades (diferentes deportes).....	110
Figura 16. .... Valoración sobre la satisfacción respecto al buzón de quejas y sugerencias.....	110
Figura 17. Valoración sobre la satisfacción respecto al servicio médico/primeros auxilios .....	111
Figura 18. Valoración sobre la satisfacción respecto al servicio de cafetería .....	111
Figura 19. Valoración sobre la satisfacción respecto al estacionamiento.....	112
Figura 20. Valoración sobre la satisfacción respecto a la actitud que muestra la entidad .....	112
Figura 21. Gráfico de sedimentación de la medida de satisfacción del trabajador..	123

Figura 22. Path diagram de los resultados del análisis factorial del trabajador .....	125
Figura 23. Valoración sobre la satisfacción del lugar de trabajo .....	128
Figura 24. Valoración sobre la satisfacción de los recursos materiales .....	129
Figura 25. Valoración sobre la satisfacción con la seguridad e higiene dentro de su trabajo .....	129
Figura 26. Valoración sobre la satisfacción en la organización del trabajo .....	130
Figura 27. Valoración sobre la satisfacción con el reconocimiento sobre el desempeño de su trabajo.....	130
Figura 28. Satisfacción con la valoración global de su trabajo .....	131

## Introducción

Hoy en día el cliente es el eje central de cualquier entidad deportiva que ofrece un servicio y dentro de la misma el trabajador es la pieza clave en la mejora del servicio, de esta forma las investigaciones en relación a la satisfacción del cliente y/o trabajador con respecto a la calidad en los servicios deportivos y las funciones desempeñadas sucesivamente constituyen un área que ha dado lugar a una gran cantidad de literatura en los últimos años, en diferentes campos y de diferentes perspectivas (Calabuig, Molina & Núñez, 2012; García, Cepeda & Martín, 2012; Granero, Ruiz, García, Baena & Gómez, 2008; Larson & Steinman, 2009). En su sentido más primigenio, satisfacer significa complacer un deseo, y por derivación satisfacción se entiende como la acción de satisfacer una necesidad o un deseo, el sentido de estos dos términos determina que nuestra esencia u ontología es complacer las necesidades de los clientes (Salazar, 2011).

En consecuencia, analizar el grado de satisfacción es fundamental para cualquier organización, esto con el fin de saber en qué medida se están cubriendo los objetivos planteados, y en qué medida las estrategias y actuaciones comprendidas han logrado los fines previamente propuestos (Vila, Sánchez & Manassero, 2009).

De tal forma que se ha aumentado el interés por el conocimiento de la satisfacción de los clientes, así también de otras variables como la calidad en el servicio, el precio, las instalaciones, las actividades, la atención que reciben, entre otras, desarrollando distintas herramientas que han sido utilizadas para medir la satisfacción de servicios deportivos (Hu, Kandampully & Juwaheer, 2009; Nuviala, Grao-Cruces, Pérez-Turpin & Nuviala, 2012).

La satisfacción es una de las variables más importantes para la generación de un mayor rendimiento en las organizaciones por los que esta se concibe como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento

percibido de un servicio con sus expectativas, el cual debe de estar conformada por tres elementos: rendimiento percibido, expectativas y nivel de satisfacción (Kotler & Armstrong, 2013). Por lo que en las organizaciones deportivas de servicios deben de trabajar con estrategias que les permita diferenciarse, y por lo que adquieren un alto compromiso con sus clientes tanto internos como externos ya que su finalidad es satisfacer las necesidades, aportaciones y requerimientos de la ciudadanía. Por ello, la organización debe de estar mejorando continuamente, con una participación activa y con el compromiso de todos los integrantes de la organización, de tal manera que la perspectiva del cliente como la del trabajador se manifiesta en una interacción social respecto al servicio ofrecido (Mañas, Giménez, Muyor, Martínez-Tur & Moliner, 2008). Seguidamente la satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización y esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional, todo ello desemboca en la manera de actuar del individuo (Abrajan, Contreras & Montoya, 2009).

Entre las investigaciones que relacionan la calidad en el servicio aplicando modelos para medir la satisfacción del cliente se encontró un estudio sobre la aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados (Calabuig et al. 2012). También, García et al. (2012) utilizaron en su estudio la escala CALIDFIT; Beigvand y Amirtash (2014) llevaron un estudio de comparación de la calidad del servicio, utilizando el modelo SERVQUAL.

Por su parte, Ejjaberi, Ivern y Aparicio (2015) dentro de su investigación tienen como objetivo identificar y analizar las variables que más influyen en la satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona, llevándose a cabo un análisis factorial a la información que revela cinco dimensiones que subyacen a los múltiples componentes de la oferta de servicios en dichas instalaciones: su calidad, los recursos humanos, la comunicación, el entorno social y la relación calidad-precio.

Es indudable la fuerte relación que existe en el sector de servicios la satisfacción generada en los clientes y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores que prestan el servicio, por tal es de suma importancia conocer todos esos aspectos que generan satisfacción en el trabajador (Jun & Cai, 2010). Algunos estudios se han enfocado en explorar las complejas relaciones entre la motivación (Stringer, Didham & Theivananthampillai, 2011), la influencia de las características demográficas, especialmente en género (Belias & Koustelios, 2014; Belias, Koustelios, Sdrollias & Koutiva, 2013). Las medidas de remuneración y satisfacción laboral de pago (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010; Lane, Esser, Holte & McCusker, 2010). La relación con los compañeros, crecimiento, las condiciones físicas y la percepción de la cultura específica de su organización (Antoncic & Antoncic, 2011; Pelit, Öztürk & Arslantürk, 2011).

Con base a la literatura estudiada, hay investigaciones que se han enfocado al estudio relacionado a la satisfacción en organizaciones de servicios de manera conjunta para conocer la relación de la satisfacción del trabajador y la satisfacción generada en el cliente (Pérez, 2015), lo que muestra la importancia de valorar aspectos sobre las actitudes de los trabajadores y su comportamiento al momento de prestar el servicio como parte mediadora entre las prácticas organizacionales y la satisfacción del cliente, y como medio para examinar el impacto del desempeño en la relación trabajador y cliente de la que resulta un efecto doblemente positivo que fortalece indirectamente la asociación entre la satisfacción del cliente y sus intenciones de adquirir el servicio. Por tanto es importante que dentro la gestión de alto nivel se tenga un papel activo en la contratación de empleados que poseen confianza en sus capacidades y que muestran disposiciones pro-sociales (Conway & Briner, 2014; Evanschitzky, Groening, Mittal, & Wunderlich, 2011; Hoseing & Beomjoon, 2012) y de esta manera Martínez y Martínez (2009b) muestran la importancia de medir las actitudes de los trabajadores de servicios deportivos públicos, con el fin de relacionar sus percepciones sobre su situación laboral y condiciones de trabajo con las actitudes de los clientes.

Conocer la satisfacción del cliente/deportista y del trabajador crea un impacto positivo en las entidades deportivas ya que es uno de los aspectos básicos e importantes que se debe de considerar para que funcionen todos los niveles jerárquicos, sin dejar de lado toda aquella información proveniente de los clientes, ya que este se caracteriza por ser cambiante y si la estructura deportiva quiere distinguirse por su servicio de forma general y desea tener clientes satisfechos, debe de tener siempre presente que ellos son la razón primordial y por tanto responder a sus necesidades (Calabuig, Turco, Gómez & Crespo 2009; Abrajan et al., 2009). De la misma manera es vital el trabajador, y en este sentido, un sistema óptimo de gestión de recursos humanos, promoverá las habilidades de los empleados que fomenten la creación de ventajas competitivas puesto que conocer qué lo motiva, si está satisfecho con las funciones que desempeña, así como su interacción en el trabajo propicia el compromiso organizacional deseado y se incrementará el rendimiento (Marín-Díaz, Llinàs-Audet & Chiaramonte-Cipolla, 2011).

De tal manera que, todas las entidades, organizaciones y/o empresas tienen que diseñar continuamente diferentes acciones, esto con la finalidad de satisfacer y mantener a los clientes y trabajadores de una forma estable, por ello, es importante conocer su conducta y tener una buena planeación con el fin de influir en el futuro, tomando todas aquellas acciones que pasan al momento de ofrecer el servicio (Calabuig et al., 2012).

El propósito de este estudio es analizar factores determinantes en el servicio y por consiguiente en el grado de satisfacción tanto para el cliente/deportista como para los trabajadores, para el caso del cliente/deportista es analizar sobre la práctica y servicio utilizado, atención que recibe, la calidad en el servicio enfocados a las instalaciones, actividades, instructores/entrenadores, valoración de la oferta de actividades, el costo, quejas y sugerencias, así como otros servicios que pueden abarcar desde un servicio de cafetería o snack, accesibilidad y estacionamiento. En tanto para el trabajador todo lo relacionado al trabajo que desempeña dentro de la organización: tipo de formación, medios físicos para el desempeño del trabajo, lugar

de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, organización, reconocimiento y valoración global del mismo. En base a ello, analizar cada una de ellas, detectar posibles fallos; una vez obtenida esta información, puede ser utilizada para proponer estrategias y aumentar la mejora continua. Por lo cual las entidades deportivas serán beneficiadas ya que en base a la información recabada, se realizarán las medidas correspondientes para aquellos aspectos negativos y mejorar más todos los aspectos positivos (García et al., 2012).

A raíz de la puesta en escena de la olimpiada juvenil en el año de 1996 se dio inicio a una época de cambios en las entidades deportivas, las cuales se encuentran en una continua lucha por estar un paso adelante en las competencias deportivas nacionales, ya que el reconocimiento que estas reciben repercute en aumentos presupuestales, prestigio y mayor alcance y/o acercamiento con la sociedad, por lo cual se ve en la necesidad de conocer a sus clientes, debido a que el conocimiento sobre a quien se atiende provoca el éxito o el fracaso de las entidades deportivas, por tanto es fundamental que se invierta en la utilización o aplicación de diferentes estrategias y actividades que realcen la calidad en el servicio, puesto que cada una de ellas posibilita el conocimiento de sus cualidades, preferencias y necesidades para mantener un alto grado en la satisfacción del cliente (Morente, Yaques & Zabala, 2015).

Todas las personas que conforman un organización ya sea los directores, propietarios, gerentes y hasta los mismos empleados tienen una gran responsabilidad ya que su desenvolvimiento, presencia y actitud definen la satisfacción de necesidades del cliente, así como su preferencia y lealtad. Por lo tanto, si alguno de ellos falla, el cliente lo tomará muy en cuenta y optará por elegir otro lugar en el que se le brinde mejor ayuda, atención, respeto, comodidad (Martínez & Martínez, 2009a).

En la actualidad, es importante que toda entidad deportiva, conozca la situación en la que se encuentra y así poder mantener un nivel adecuado de

competitividad, de tal manera que resulta esencial identificar qué factores son importantes para los clientes/deportistas y trabajadores. De acuerdo a lo anterior se plantean las siguientes cuestiones sobre cuál es el grado de satisfacción del cliente/deportista que acude a una entidad deportiva respecto a la calidad en el servicio, así mismo para los trabajadores cuál es el grado de satisfacción del trabajador que obtiene con el papel que desempeña en la entidad deportiva respecto a su desarrollo personal e integral dentro de la misma.

La práctica deportiva en el contexto actual es un medio ideal para la obtención de múltiples beneficios para la salud y bienestar social de los individuos (Macarro, Martínez & Torres, 2012), por esta razón, a lo largo de las dos últimas décadas la investigación en el área de la gestión deportiva ha tenido gran interés como consecuencia del crecimiento de la cultura de ocio, que ha provocado un aumento en el consumo de la práctica del deporte (Nuviala et al., 2012).

El objetivo principal de esta investigación se centra en llevar a cabo una valoración para conocer el grado de satisfacción de los clientes/deportistas y trabajadores con los factores que son determinantes en el servicio de CODESON.

Como se mencionó anteriormente al realizar una valoración tanto para el cliente/deportista como para el trabajador, se podrá observar si influyen unos aspectos sobre otros y si es posible mejorar el servicio prestado por estas instalaciones, partiendo de las relaciones existentes como los clientes, el soporte físico, el personal en contacto y la parte interna de la organización.

Con base a la finalidad principal de esta investigación, a continuación, se plantean los siguientes objetivos específicos para dar respuesta al objetivo general.

- Determinar las propiedades psicométricas de la encuesta de satisfacción del cliente/deportista.

- Valorar el grado de satisfacción del cliente/deportista respecto a la calidad en el servicio con la atención, instalaciones, actividades, instructores/entrenadores, oferta de actividades, costo, quejas y sugerencias, área médica/servicio médico, cafetería, estacionamiento, actitud de la entidad.
- Determinar diferencias en el cliente/deportista respecto a los factores que le son significativos para su satisfacción con el género, edad, situación laboral. frecuencia, duración y modalidad deportiva.
- Determinar las propiedades psicométricas de la encuesta de satisfacción del trabajador.
- Valorar el grado de satisfacción de los trabajadores respecto al lugar de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, la organización, reconocimiento y valoración global de su trabajo.
- Determinar diferencias en los trabajadores respecto a los factores que le son significativos para su satisfacción con el género, edad, nivel académico y área laboral.

En resumen, para esta investigación se plantean las siguientes preguntas y que se intentaran responder con la realización de este trabajo.

- ¿Qué factor es más determinante en el grado de satisfacción de los clientes/deportistas que acude a una entidad deportiva respecto al servicio?
- ¿Qué factor es más determinante en el grado de satisfacción de los trabajadores que laboran en una entidad deportiva hacia el trabajo que desempeñan?

Con base a la revisión de la literatura estudiada, se propone una investigación con enfoque cuantitativo, el diseño de esta investigación es descriptivo-correlacional, no experimental de corte transversal (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Con variables agrupadas con relación a los factores de los que se deriva el análisis de la situación de las entidades deportivas del Estado de Sonora

La estructura de esta tesis doctoral titulada Satisfacción de clientes/deportistas y trabajadores en entidades deportivas como determinante de los servicios deportivos se compone de la siguiente manera:

Este trabajo consta, además del presente introductorio, cuyo contenido presento a continuación: el cual está conformado por la justificación la cual plantea las razones por las cuales se realizó dicha investigación, planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos que ayudaran a concretar la investigación, preguntas científicas y enfoque metodológico.

El primer capítulo comprende toda la fundamentación teórica, incluye las características y generalidades de los servicios, los servicios deportivos, conceptualización del servicio deportivo, Modelo Servucción, la satisfacción de clientes/deportistas, conceptualización de satisfacción, factores que influyen en la satisfacción del cliente/deportista, satisfacción del trabajador, importancia de estudiar la satisfacción del trabajador, conceptualización de satisfacción laboral y factores que influyen en la satisfacción del trabajador. Asimismo, la clasificación de las entidades deportivas y la entidad donde se llevará a cabo el estudio Comisión del Deporte del Estado de Sonora.

El segundo capítulo está centrado en el marco metodológico; en este se detalla el diseño de la investigación, la población de estudio, la selección y determinación de la muestra tanto de los clientes/deportistas como de los trabajadores, instrumentos a utilizar, descripción de las variables de estudio, trabajo de campo, el procedimiento, el tipo de análisis estadístico a realizar de los datos, entre otros aspectos.

El tercer capítulo muestra el informe de los resultados, producto del análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo, comenzando con estadística descriptiva de cada uno de los ítems, la fiabilidad, el análisis factorial exploratorio, análisis factorial confirmatorio de las dos encuestas utilizadas, valoración general del grado

de satisfacción de clientes/deportistas y trabajadores, siguiendo con los resultados inferenciales de la satisfacción del cliente/deportista por sexo, edad, situación laboral, frecuencia, duración y modalidad deportiva, así como satisfacción del trabajador por sexo, edad, nivel académico y área o departamento laboral.

En cuarto capítulo se presenta la discusión de los resultados en correspondencia a los objetivos marcados. Seguido de ello, se presentan las conclusiones, recomendaciones, limitaciones de estudio, futuras líneas de investigación y para finalizar se presentan las referencias utilizadas, así como el apartado de anexos.

## Capítulo 1 Fundamentación Teórica

### 1.1 Actividad y antecedentes del objeto de estudio

#### 1.1.1 Comisión del Deporte del Estado de Sonora (CODESON).

Los orígenes de esta Entidad datan desde 1985 mediante la Ley No. 105, publicada en el Boletín Oficial No. 4 del día 29 de abril de 1985. Posteriormente, el día 17 de octubre de 1985, a través del Decreto No. 1 publicado en el Boletín Oficial No. 32, se crea el Instituto del Deporte en el Estado de Sonora, mismo que cambió de denominación el día 29 de diciembre de 1989 a Instituto Sonorense del Deporte y la Juventud. Estos dos organismos tenían únicamente el carácter normativo y técnico para la práctica, fomento y desarrollo del deporte de aficionados.

Por este motivo se crea la Comisión del Deporte del Estado de Sonora CODESON, mediante la Ley No. 187, publicada en el Boletín Oficial Número 4, Sección IV de fecha 12 de julio de 1999, como un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Estatal con personalidad jurídica propia y autonomía en su operatividad.

Esta nueva Ley es de orden público e interés social y tiene como objeto normar las actividades tendientes a desarrollar, fomentar y estimular el deporte en el estado de Sonora en forma organizada y establecer el Sistema Estatal del Deporte, así como crear las bases para su funcionamiento, la cual se encuentra regulada por el Reglamento de la misma Ley No. 187, publicado en el Boletín Oficial No. 28, Sección III del día 4 de octubre de 1999.

Así mismo, el día 25 de Junio de 2001 se publicó en el Boletín Oficial No. 51, Sección I el Reglamento Interior de la Comisión en el cual se da a conocer la Estructura Orgánica y las Atribuciones de las Unidades Administrativas. A este reglamento se le hicieron modificaciones, mismas que se publicaron en el Boletín Oficial Número 17, Sección III el día 26 de febrero de 2007.

Nuevamente, y con el propósito de integrar las funciones del Sistema Integral de Archivos, así como reestructurar las funciones de coordinación de Asociaciones Deportivas y Municipios, se derogaron, adicionaron y modificaron algunas atribuciones conferidas a las Unidades Administrativas que integran esta Entidad, actualizando el Reglamento Interior, mismo que fue publicado en Boletín Oficial Número 41, Sección II, del día 22 de mayo de 2008.

### **1.1.2 Contexto de la gestión del deporte Estatal.**

A nivel estatal, la CODESON es la institución encargada de la promoción y normativas de la cultura física y el deporte en el estado de Sonora, que para el cumplimiento de sus atribuciones y obligaciones se estructura mediante un Consejo directivo del Deporte, una Dirección General y un Consejo Consultivo Estatal del Deporte, así como la correspondiente unidad jurídica y tres direcciones: Dirección de Desarrollo del Deporte, Dirección de Alto Rendimiento y Dirección de Administración y Finanzas.

**MISIÓN:** Desarrollar, crear e implementar políticas y acciones que estimulen la integración masiva de la población a la práctica de actividades físicas, recreativas y deportivas, fortaleciendo así su desarrollo humano y social, mejorando sus niveles de bienestar, además de la promoción de igualdad de oportunidades, para lograr la participación y excelencia en el deporte.

**VISIÓN:** Lograr que el Estado de Sonora sea reconocido con alto índice de cultura física en donde se practique actividad física, recreativa y deportiva a través de programas permanentes que apoyen directamente a la formación de la sociedad Sonorense con población más sana y competente, con amplio potencial de trabajo en equipo reflejando un mayor desarrollo humano y social, estimulando el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes y que desarrolle deportistas de alta calidad.

CODESON tiene a su cargo la planeación, evaluación y el fomento de las actividades deportivas en la aplicación del Sistema Estatal del Deporte, siendo las atribuciones más importantes las siguientes:

- I. Coordinar, organizar y fomentar la enseñanza y la práctica del deporte, en todos sus tipos y categorías;
- II. Formular, proponer y ejecutar las políticas relacionadas con el deporte y la cultura física;
- III. Elaborar el Programa Estatal del Deporte, que se derive del Plan Estatal de Desarrollo;
- IV. Implementar acciones, con base en las opiniones del Consejo Consultivo;
- V. Fijar lineamientos en materia de eventos deportivos, así como normar la participación oficial de los deportistas que representen al estado en competencias deportivas, estatales, regionales y nacionales, la integración y preparación técnica de preselecciones estatales, y la intervención de las asociaciones deportivas en dichas competencias;
- VI. Proponer los mecanismos para la adecuada coordinación de acciones con las dependencias y entidades de la administración pública federal, estatal y municipales, en lo relativo a programas de investigación en ciencias y técnicas del deporte, particularmente, en medicina deportiva;
- VII. Crear los mecanismos de coordinación entre las autoridades federales, estatales y municipales, a fin de impulsar el desarrollo del deporte en todo el territorio de la entidad y el mejoramiento integral del deportista;
- VIII. Fomentar las relaciones de cooperación entre organismos deportivos municipales, estatales y nacionales;
- IX. Proponer programas de capacitación en materia del deporte;
- X. Fomentar de la manera más amplia, la creación, conservación y mejoramiento de las instalaciones y servicios deportivos;
- XI. Celebrar convenios de concertación con los sectores social y privado en aplicación al Sistema Estatal del Deporte; y,

- XII. Las demás que determinen otras leyes, reglamentos o acuerdos del Ejecutivo del Estado.



Figura 1. Organigrama específico de la entidad deportiva CODESON. (Fuente: Página Oficial de CODESON).

La gestión de una entidad deportiva encuentra en la investigación un medio para encontrar la fórmula adecuada para conseguir eficacia y eficiencia, orientando hacia la calidad tanto la gestión de servicios como de todos los elementos que intervienen en su prestación, ya que la calidad de servicio no sólo se refiere a una experiencia interna de cada persona, sino la valoración de atributos externos al servicio (Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, González-Morales, Ramos y Peiró, 2009).

A continuación, las diferentes entidades integradas por región y para efectos de coordinación a nivel regional, se tomaron como base del Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte, como se muestra a continuación:

Tabla 1

*Diferentes entidades deportivas según región I*

Estado	Entidad	Siglas
Baja california	Instituto del Deporte y la Cultura Física del Estado de Baja California	INDEBC
Baja california Sur	Instituto Sudcaliforniano del Deporte	INSUDE
Sinaloa	Instituto Sinaloense del Deporte y la Cultura Física	ISDE
Sonora	Comisión del Deporte del Estado de Sonora	ODESON

*Nota:* Las regiones pueden variar en dependencia del deporte para el mejor aprovechamiento.

Tabla 2

*Diferentes entidades deportivas según región II*

Estado	Entidad	Siglas
Aguascalientes	Instituto del Deporte del Estado de Aguascalientes	IDEA
Chihuahua	Instituto Chihuahuense del Deporte y Cultura Física	ICHHD
Durango	Instituto Estatal del Deporte en Durango	IED
Zacatecas	Instituto de Cultura Física y Deporte del Estado de Zacatecas	INCUFIDEZ

*Nota:* Las regiones pueden variar en dependencia del deporte para el mejor aprovechamiento.

Tabla 3

*Diferentes entidades deportivas según región III*

Estado	Entidad	Siglas
Coahuila de Zaragoza	Instituto Estatal del Deporte de Coahuila de Zaragoza	INEDEC
Nuevo León	Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte de Nuevo León	INDE
San Luis Potosí	Instituto Potosino del Deporte	INPODE
Tamaulipas	Instituto Tamaulipeco del Deporte	ITD

*Nota:* Las regiones pueden variar en dependencia del deporte para el mejor aprovechamiento.

Tabla 4

*Diferentes entidades deportivas según región IV*

Estado	Entidad	Siglas
Colima	Instituto Colimense del Deporte	IDEA
Jalisco	Consejo Estatal para el Fomento Deportivo y el Apoyo a la Juventud en Jalisco	ICHHD
Michoacán	Comisión Estatal de Cultura Física y Deporte de Michoacán	IED
Nayarit	Instituto Nayarita de Cultura Física y Deporte	INCUFIDEZ

*Nota:* Las regiones pueden variar en dependencia del deporte para el mejor aprovechamiento.

Tabla 5

*Diferentes entidades deportivas según región V*

Estado	Entidad	Siglas
Guanajuato	Comisión Estatal del Deporte y Atención a la Juventud del Estado de Guanajuato	CODEGTO
Querétaro	Instituto del Deporte y la Recreación del Estado de Querétaro	INDEG
Hidalgo	Instituto Hidalguense del Deporte	INHIDE
Estado de México	Instituto Mexiquense de Cultura Física y Deporte	IMCUFIDE
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social	IMSS

*Nota:* Las regiones pueden variar en dependencia del deporte para el mejor aprovechamiento.

Tabla 6

*Diferentes entidades deportivas según región VI*

Estado	Entidad	Siglas
Distrito Federal	Instituto del Deporte del Distrito Federal	IDDF
Guerrero	Instituto del Deporte de Guerrero	INDEG
Morelos	Instituto del Deporte y Cultura Física del Estado de Morelos	INDEJUM
Tlaxcala	Instituto del Deporte del estado de Tlaxcala	IDET
IPN	Instituto Politécnico Nacional	IPN

*Nota:* Las regiones pueden variar en dependencia del deporte para el mejor aprovechamiento.

Tabla 7

*Diferentes entidades deportivas según región VII*

Estado	Entidad	Siglas
Oaxaca	Comisión Estatal de Cultura Física y Deporte de Oaxaca	CECUDE
Puebla	Instituto Poblano del Deporte	INPODE
Veracruz	Instituto Veracruzano del Deporte	IVD
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México	UNAM

*Nota:* Las regiones pueden variar en dependencia del deporte para el mejor aprovechamiento.

Tabla 8

*Diferentes entidades deportivas según región VIII*

Estado	Entidad	Siglas
Campeche	Instituto del Deporte del Estado de Campeche	INDECAM
Chiapas	Instituto del Deporte de Chiapas	INDEPORTE
Quintana Roo	Comisión para la Juventud y el Deporte de Quintana Roo	COJUDEQ
Tabasco	Instituto de la Juventud y el Deporte de Tabasco	INDETAB
Yucatán	Instituto del Deporte del Estado de Yucatán	IDEY

*Nota:* Las regiones pueden variar en dependencia del deporte para el mejor aprovechamiento.

Los deportistas y la población en general deben de satisfacer su derecho de practicar y presenciar eventos deportivos y es por ello que las administraciones públicas deben gestionar de manera adecuada los diferentes sistemas deportivos y satisfacer este derecho de los ciudadanos (Teruelo, 2009). Sobre los sistemas deportivos en especial, las entidades públicas deben de tomar en cuenta y considerar esta realidad cambiante, para adecuar la oferta de instalaciones, actividades y equipamientos deportivos a la demanda de los clientes, para facilitar un servicio satisfactorio dentro de los centros deportivos (Imbroda, 2014).

Uno de los objetivos estratégicos de las gestiones es poner a disposición de todos los ciudadanos que hacen deporte o que practican una disciplina deportiva, independientemente de la actividad, edad, sexo, capacidad o condición ofrecer servicios que posibiliten la satisfacción de sus necesidades y el desarrollo de sus capacidades físicas, recreativas, deportivas y sociales (Imbroda, 2014).

## **1.2 Clasificación de las entidades deportivas**

### **1.2.1 Las entidades deportivas.**

El deporte, como uno de los fenómenos sociales y culturales más importantes de este siglo, tanto en su vertiente de espectáculo de masas, como de práctica libre y voluntaria del ciudadano se desarrolla, fundamentalmente, a través de entidades deportivas y todas aquellas organizaciones relacionadas con el deporte. Entidades con un origen asociativo en un principio, a las que se unieron corporaciones de carácter público después y sociedades mercantiles cuando el deporte se convierte en objeto de consumo (Paris, 2011).

Según Blázquez y Feu (2010) las entidades son los colectivos legalmente constituidos como pueden ser empresas autónomas y sociedades, por otro lado, las entidades sin ánimo de lucro como asociaciones, agrupaciones y fundaciones y las administraciones públicas ya sean estas a nivel local, regional, nacional e

internacional. Clasificar las entidades deportivas no es fácil, pero se pueden agrupar a estas, a los efectos señalados en el presente, en cuatro grupos:

- Organizaciones deportivas públicas
- Organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro
- Empresas de servicios deportivos
- Sociedades anónimas deportivas

Llamaremos a las primeras organizaciones deportivas públicas o de carácter público, a las unidades administrativas, entidades deportivas, organismos o sociedades que las administraciones públicas han creado para desarrollar las políticas públicas de promoción del deporte y de construcción y gestión de instalaciones deportivas (Nuviala, 2013; Paris, 2011).

Las de carácter público se clasifican en función del nivel territorial en el que se desenvuelven como los servicios municipales de deportes, las unidades administrativas municipales para la gestión del deporte, integradas en el régimen normal de administración del Ayuntamiento; patronatos deportivos municipales, fundaciones públicas de servicios e institutos municipales de deportes, entidades así mismo como municipales, que en algunos casos poseen órganos representativos en los que participa el sector asociativo del deporte, que tienen una mayor agilidad administrativa para la gestión diaria de la actividad deportiva y de sus equipamientos (Nuviala, 2013; Paris, 2011).

Las organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro que a su vez las dividen en dos grupos bien diferenciados, donde las de primer grado son personas físicas que se asocian para crear una entidad con personalidad jurídica propia con el objeto de practicar o promocionar la actividad deportiva como por ejemplo un club deportivo. Las de segundo grado son las asociaciones anteriores que se unen en una nueva asociación, con el objeto de desarrollar conjuntamente programas deportivos y un ejemplo de ellas es una federación deportiva. (Nuviala, 2013; Paris, 2011).

Las empresas de servicios deportivos son entidades cuyo objetivo principal es la obtención de beneficios, por lo que suelen estar regidas por los principios de gestión y mercado propios de la empresa privada, estas pueden tener cuatro orientaciones diferentes: ofrecer una práctica deportiva organizada, gestionar actividades o instalaciones, organizar competiciones o espectáculos deportivos, o desarrollar labores de formación o consultoras (Nuviala, 2013; Paris, 2011).

Por último, las sociedades anónimas deportivas que están formadas por clubes profesionales que están entre una entidad mercantil y una entidad deportiva. Sería el caso de por ejemplo la mayoría de los clubs profesionales de fútbol en nuestro país (Nuviala, 2013; Paris, 2011).

A nivel estatal se encuentra la Comisión del Deporte del Estado de Sonora (CODESON), como organismo descentralizado de la Administración Pública Estatal, encargado de desarrollar y ejecutar las competencias de carácter deportivo que le corresponden.

### **1.3 Conceptualización de los servicios**

#### **1.3.1 Servicio.**

Un servicio consiste en la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, ellos son intangibles, no se pueden percibir por los sentidos, y no se pueden almacenar (Santesmases, 2012). Ejemplos de servicios son las actividades desarrolladas por los bancos, compañías de seguros, escuelas, hospitales, empresas de transportes, gimnasios, entidades deportivas, entre otras organizaciones. Por lo que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta fundamental el fabricar algún tipo de producto.

Por lo que hoy en día, las organizaciones buscan responder a las necesidades o deseos de sus clientes, para ello algunas de ellas diseñan productos, otras ofrecen servicios, al igual que otras realizan ambas actividades. Las organizaciones de

servicios tienen una mayor dificultad para administrarlos debido principalmente a la gran cantidad de intangibles que lo conforman; sin embargo, la misma dinámica de la sociedad actual hace que el servicio cobre importancia para el consumidor (Trujillo, Carrete, Vera & García, 2011).

Los servicios han trascendido más allá de las empresas puramente de servicios, es decir, que la gran mayoría de las empresas productoras de bienes no están exentas de la problemática de la gestión de los servicios. Algunas veces los productos se comercializan en conjunto con los servicios y viceversa; es decir, algunos productos involucran servicios. En otras palabras, el cliente puede encontrar satisfactores a lo largo de una línea que va desde los productos puros hasta los servicios puros, un ejemplo del caso de servicio puro basado en las personas, pues en la mayoría de los servicios, pues tanto el proveedor del servicio como el cliente deben estar presentes para que la operación tenga lugar (Castro, 2012; Trujillo et al., 2011).

Con el paso de una orientación que sea lo mayormente centrada posible en el producto o una orientación que se ubique y centralice en los clientes ha generado importantes modificaciones en lo que se refiere a la configuración de los servicios y este nuevo enfoque, que unido al incremento de la oferta de gimnasios y centros deportivos ha generado la necesidad de incrementar el desarrollo de modelos e instrumentos que sean capaces de explicar cómo se genera la calidad percibida del servicio en la mente de los consumidores, y de aplicar una evaluación de manera más rigurosa (Rial, Varela, Rial & Real 2010).

A esto se debe de sumar que los servicios, a diferencia de los productos, poseen unas características diferenciadoras que deben de adecuarse, de manera eficaz y eficiente a las necesidades de los clientes y así poder incidir en la percepción y valoración del servicio prestado (Gálvez & Morales, 2011). Es por ello que la valoración de los servicios deportivos es uno de los hechos más estudiados en la actualidad debido a la necesidad de comprender el comportamiento de los clientes

y por el aprovechamiento de la información que las organizaciones obtienen gracias a este tipo de investigaciones (Nuviola et al., 2012).

### 1.3.2 Generalidades y Características de los servicios.

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, así como una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente, por lo tanto, es esencialmente intangible y no se puede poseer (Kotler & Armstrong, 2013; Loverlock & Wirtz, 2009). Los servicios, por otro lado, se adquieren, se producen y de forma simultánea se consumen y la forma más fácil para entenderlos es conocer sus diferentes características (Díaz, 2015; Trujillo et al., 2011). Las cuales se explican a continuación:

**Intangibles:** Esta es la característica principal de los servicios; de ésta emergen todas las demás. Los servicios no son percibidos por los sentidos, no pueden verse, probarse, tocarse, oírse, olerse, ni sentirse antes de ser adquiridos.

**Perecederos:** Los servicios no se almacenan para futuras ventas, no pueden inventariarse y no se pueden devolver. Estos son momentáneos, si no se venden en el momento en que están disponibles dejan de existir.

**Heterogéneos:** Los servicios no se producen en línea, sino que se realizan en el momento que el cliente los adquiere, por lo que generalmente existe una variación de la consistencia de una transacción de servicios a otra; la producción del servicio depende de cómo interactúen el cliente y el proveedor del servicio. Dificilmente dos servicios similares serán exactamente iguales debido a que en el proceso intervienen diferentes personas; por un lado, están los empleados, cuyo desempeño varía de acuerdo a su experiencia, estado de ánimo o cansancio, y por otro lado, están los clientes, quienes tienen demandas diferentes.

**Inseparables:** el cliente participa en la formulación y ejecución de la entrega del servicio. En otras palabras, existe una interconexión entre el prestador de

servicios, el cliente implicado en la recepción del servicio, y en algunos casos con otros clientes que comparten la misma experiencia.

Por lo que todo servicio debe de cumplir con los fines que tiene encomendados, asociándolas a propiedades placenteras para la persona individuo que se puede actualizar en cada transacción, rendimiento percibido, influyendo sobre la satisfacción experimentada por el cliente (Morquecho, 2014). Con base a las explicaciones anteriores se han puesto de manifiesto la existencia de ciertas características propias de los servicios que los hacen diferentes a los bienes tangibles y que a continuación se observa de forma más detallada la descripción (ver tabla 9).

Tabla 9

*Diferencias entre bienes tangibles y servicios*

Bienes tangibles	Servicio	Comentarios
Tangibles	Intangibles	Una muestra del servicio no puede ser enviada anticipadamente al cliente, para su aprobación; tampoco su valor es necesariamente proporcional a los costos de producción. Todo ello porque la calidad del servicio es una cuestión altamente subjetiva.
Almacenables	Perecederos	El servicio es prestado habitualmente en el lugar donde se encuentra el cliente y por personas que poco o nada tienen que ver con su concepción original y que son supervisadas a distancia. No se pueden guardar.
Homogéneos	Heterogéneos	Cada prestación de un servicio es diferente, precisamente por la intervención de los clientes.
Separable	Inseparables (Interacción humana)	Existe una interconexión entre el prestador de servicios, el cliente implicado en la recepción del servicio.

*Nota:* Adaptado de Vargas & Aldana, 2011.

Los servicios poseen cualidades comunes que condicionan la medición de la percepción de su calidad y que los diferencian de los bienes deportivos (Serrano & Segado, 2015). La diferenciación se alcanza, principalmente, mediante la concentración en los servicios y a través de una profunda explotación de las características de éstos (Vargas & Aldana, 2011).

Por otra parte, si se clasifican los servicios en función de la entidad prestadora (Pérez, 2015), se pueden dividir en:

- Servicios públicos: Son aquellos dirigidos por las administraciones públicas y que cubren las necesidades generales de los ciudadanos.
- Servicios privados: Están gestionados por empresas privadas con ánimo de lucro y cubren las necesidades de ciertas personas.

### **1.3.3 Los servicios deportivos.**

Finalizando el tema de los servicios, habiendo hecho una diferenciación claramente de los productos (bien tangible), sus generalidades y características, se aborda el tema del servicio deportivo, como una actividad en la que existe una necesidad por parte de un cliente que es ofertada por una empresa ya sea esta pública o privada (Pérez, 2015).

A grandes rasgos se puede definir un centro deportivo como instalación o recinto provisto de los medios necesarios para un realizar distintas modalidades de actividad físico deportivas que se ofrecen como servicio a los clientes/usuarios en donde por lo general se ofertan clases dirigidas, actividades acuáticas, programas de entrenamientos personalizados o el uso de equipamientos libres y como parte del servicio deportivo se incluye la recepción, la atención que se ofrece, el uso de los vestuarios, el mantenimiento de las instalaciones y materiales o la disposición de un asesoramiento general por parte del instructor/entrenador (Pérez, 2015).

Que una organización deportiva ofrezca servicios de calidad se ha convertido en objetivo fundamental para llegar al éxito o simplemente para poder competir frente a otras organizaciones, por lo cual, las mismas deben conocer las necesidades de los clientes y adaptar sus programas a la información obtenida para así conseguir un desarrollo óptimo y alcanzar la mayor satisfacción posible entre sus clientes (Ruiz-Alejos, 2015).

Se considera como servicio a todo bien intangible que supone una transacción entre la organización deportiva y el cliente, y en la que hay un beneficio económico o social para la empresa y una satisfacción para el cliente (Díaz, 2015). Por lo que los servicios deportivos se dividen en tres:

1. Los que facilitan paquetes de juego o acontecimientos a espectadores u otro tipo de consumidores como el licensing de deportes en equipos profesionales, deportes individuales, profesionales, pistas, estadios e hipódromos.
2. Los que facilitan las instalaciones, el material y el entrenamiento como son las universidades, institutos estatales del deporte, clubes deportivos, recreación corporativa, industrial o militar, gimnasios, etc.
3. Los que brindan soporte administrativo, organizan juegos o competiciones proporcionando instalaciones, material, programación y participación con otras organizaciones como pueden ser ligas, federaciones.

Los servicios deportivos en una entidad deportiva tienen unas especificidades diferentes a las que tiene la empresa privada, ya que los clientes son a la vez contribuyentes que mantienen con sus impuestos la empresa que oferta el servicio; en la mayoría de ocasiones tiene la imposibilidad de elegir (Martínez-Moreno, Morales, Sánchez-Roca, & Sánchez-Pérez, 2013).

La experiencia del cliente con el servicio ha sido tradicionalmente considerada como una de las variables más relevantes que influyen sobre las actitudes hacia el

mismo, el cual estas actitudes del consumidor son una parte primordial de la investigación en marketing (Serrano & Segado, 2015). En el mismo sentido, Calabuig, Quintanilla y Mundina (2008) indican que el sector deportivo ha evolucionado de una manera rápida en los últimos años en empresas del sector de servicios en el campo de actividad deportiva como parte del bienestar social (Armada, Martínez-Gallego, Segarra & Díaz, 2016).

El cliente de este tipo de centros se ha convertido con el paso del tiempo en un experimentado, que dispone de referencias sobre las características que ha de reunir la prestación del servicio y que espera recibir los mismos beneficios que exige en otros ámbitos (Rial et al., 2010).

Ofrecer un servicio de calidad se ha convertido en una necesidad para garantizar la continuidad y los procesos, generando beneficios que repercuten en los clientes, directivos, empleados y en la misma organización, por lo que ha de ser considerado por los gestores para establecer estrategias de mejora del servicio (Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina, & Gallardo, 2010).

Por esto, en los últimos años han aumentado las investigaciones centradas en evaluar la satisfacción de los clientes de servicios deportivos (Aparicio, Gil, López & Díaz, 2016; Krishnamurthy, Tamil, Arun, & Prabhakaran, 2010; García et al., 2012; García, Vegara, López & Díaz, 2016).

Por lo tanto, conocer los aspectos que los clientes/deportistas consideran relevantes en la percepción de la calidad en el servicio deportivo no solo representa el predictor más importante para de la fidelidad (Yacout, 2010), si no que dará lugar al adecuado diseño e implementación de nuevas estrategias de gestión por parte de las organizaciones deportivas según las necesidades del público objetivo (Teixeira & Correia, 2009). De esta manera y con el objeto de incrementar a un mayor número de clientes, las organizaciones que ofrecen servicios deportivos deben trabajar con la finalidad de mejorar la percepción del servicio que se presta. Por lo que todas las

organizaciones deportivas interesadas en mejorar los servicios prestados, tienen la encomienda de incrementar su calidad controlando y verificando la percepción que tienen de sus clientes (Nuviala, Tamayo, Iranzo & Falcón, 2008).

La creatividad en los servicios y actividades es indudable, ya que durante los últimos años el panorama de la oferta de servicios deportivos ha cambiado de manera considerable (ver figura 2), disponiendo ahora de un gran abanico de posibilidades distintas, aunque la mayoría persigan fines similares (Díaz, 2015).

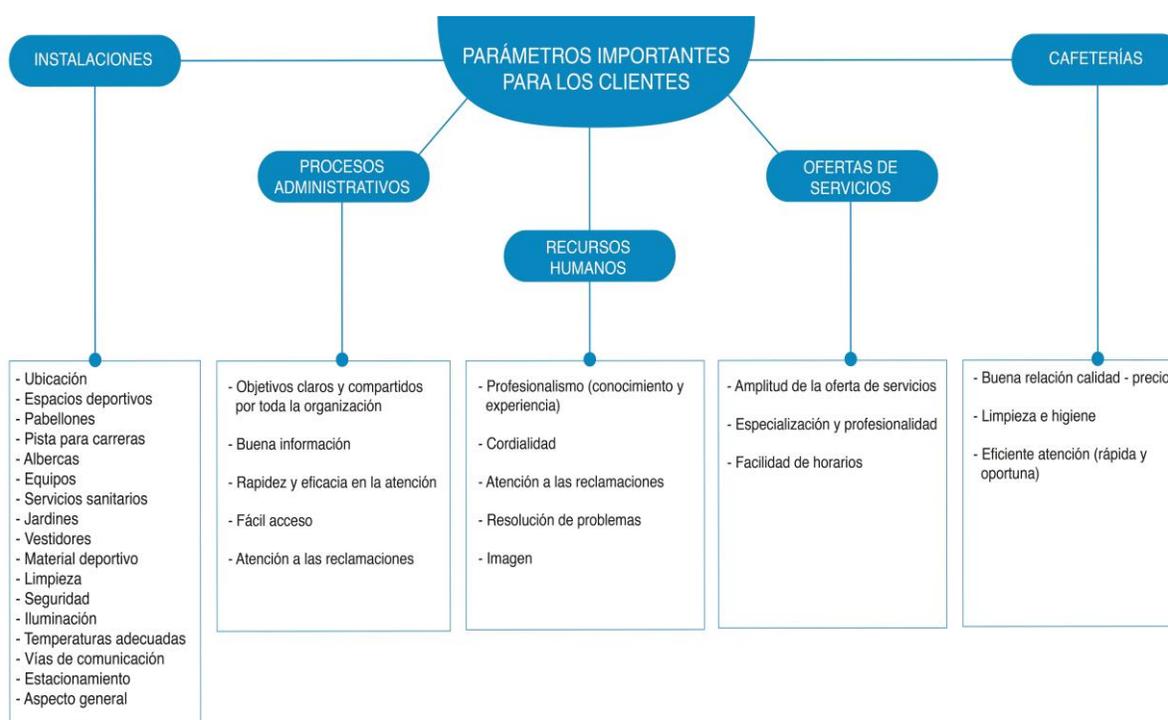


Figura 2. Factores trascendentales en el servicio deportivo (Díaz, 2015).

En mención a lo que anterior se plantea con referencia a los factores trascendentales (Díaz, 2015), para las organizaciones es de suma importancia conocer la opinión que tienen los clientes sobre los servicios deportivos que reciben, puesto que de esta manera se dará el primer paso para encontrar la fórmula de mejora del servicio a los clientes (Armada et al., 2016).

Según Desbordes, Ohi y Tribou (2015) señalan cuatro dimensiones propias del servicio deportivo:

- El servicio deportivo tiene una dimensión emocional. Se recibe un servicio tanto en práctica directa como, por ejemplo, una sesión de aerobio, un partido de fútbol para un espectador, en el servicio deportivo poseen gran relevancia elementos como la implicación, el apasionamiento del monitor o de un comentarista, el ambiente social o grupal, el ánimo del entrenador, la competitividad, el resto del personal o el público.
- El servicio deportivo tiene una dimensión ambiental. El entorno donde se produce la práctica como las instalaciones y espacios deportivos influyen en el nivel de satisfacción del participante o consumidor.
- El servicio deportivo supone la participación activa del consumidor. Interviene y colabora en el proceso de producción del servicio, con su esfuerzo, su gasto energético, lo que aporta consistencia al servicio. El propio éxito de la producción deportiva está condicionado al nivel de dominio corporal, nivel técnico, objetivos deportivos, forma física o tiempo disponible por el practicante.
- El servicio deportivo tiene una dimensión simbólica. El deporte permite al practicante valorarse a los ojos de los demás y obtener una posición social, de esta forma, en el ámbito de la estética corporal, se comprueba cómo los deportistas y los simples participantes suelen mostrar una preocupación acusada por su aspecto y llegan a generar valores y modelos estéticos vinculados a determinados arquetipos que han alcanzado un amplio reconocimiento social

#### **1.4 Elementos para una teoría de la Servucción**

El instrumento utilizado para analizar el concepto de Servucción será el de la teoría de los sistemas, su naturaleza y su funcionamiento tradicional. Según Von (1968) las propiedades de los sistemas son las siguientes:

- El sistema está constituido siempre por diferentes elementos identificables.
- Todos los elementos están unidos entre sí.
- El sistema funciona hacia un objetivo, una finalidad.
- El sistema, cerrado o abierto, comporta una frontera identificable.
- El sistema funciona tendiendo a un estado de equilibrio.
- Todo cambio o modificación de un elemento conlleva, por el juego de interrelaciones, un cambio no directo del resultado del sistema.

Por lo expuesto anteriormente este conjunto de propiedades es pues el que va a constituir el armazón de la reflexión sobre el servicio y su servucción.

#### **1.4.1 El modelo Servucción.**

Eiglier y Langeard (1989) creadores del modelo de servucción de servicios, intentan aplicar al proceso de creación de servicios el mismo rigor que el que caracteriza a las actividades de elaboración de productos, en cuanto a la concepción y la puesta en funcionamiento, para llegar a un servicio de calidad.

Según Eiglier y Langeard (1989) definen la servucción como la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesario para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados. Sin embargo, la servucción se puede definir de forma más sencilla como el engranaje necesario que hay detrás de la prestación de un buen servicio (Medina & Medina, 2011).

Es importante señalar que el término servucción fue desarrollado por estos autores con el objetivo de constituir un término equivalente a la producción de productos tangibles pero aplicados a los servicios.

La calidad del servicio dependerá de la calidad de los elementos del modelo de la Servucción y con ello lograr la generación de satisfacción en los clientes, por lo que dentro de este modelo se distinguen 4 elementos básicos en el sistema de

Servucción: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio, como se muestra a continuación (ver figura 3).

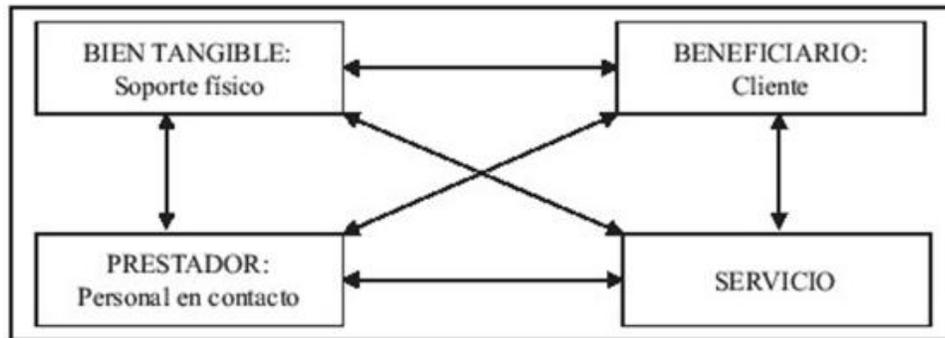


Figura 3. Los elementos fundamentales del sistema de Servucción. (Eiglier y Langeard, 1989).

- El cliente está directamente relacionado e implicado en la fabricación del servicio, lo cual lo convierte en un elemento esencial y su presencia es indispensable, sobre todo, en el hecho de que los clientes del servicio forman parte integrante del sistema de servucción, circunstancia que hace que el cliente sea una entrada más del sistema (Eiglier & Langeard, 1989; Nuviala, 2013).
- El soporte físico. Se trata del soporte material necesario para la producción del servicio y del que se servirán ya sea el personal de contacto, o bien el cliente o en su caso los dos a la vez. Este elemento abarca dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio como los objetos, muebles o máquinas a disposición del personal en contacto y/o cliente, así como el entorno material en el que se desarrolla el servicio como locación, instalaciones, decorado (Eiglier & Langeard, 1989; Nuviala, 2013).
- El personal de contacto. Son los empleados contratados por la empresa y que se encuentran en contacto directo con los clientes como los instructores/entrenadores, recepcionistas, secretarias, personal de intendencia

y mantenimiento, seguridad (Eiglier & Langeard, 1989; Nuviala, 2013). De igual manera conocido como el recurso humano interno constituidas por aquellas personas vinculadas directa o indirectamente a la entidad y que desarrollan o ayudan a desarrollar la actividad de la misma. Son los propios trabajadores asalariados de la entidad que desarrollan compromisos relacionados con el servicio deportivo (Blázquez & Feu, 2010).

- El servicio. Es el resultado de la interacción de los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente (Eiglier & Langeard, 1989; Nuviala, 2013).

El sistema de servucción tal como acaba de ser presentado es demasiado limitado y para tener una representación completa de la servucción de una empresa de servicio (ver figura 4), fue necesario añadirle dos elementos que a continuación se describen:

- El sistema de organización interno de la empresa de servicio es la parte no visible para el cliente y está constituido por la estructura, operaciones y por todos los puestos clásicos de la empresa como finanzas, marketing, personal, así como también por algunas funciones específicas que son necesarias para la realización del servicio (Eiglier & Langeard, 1989; Nuviala, 2013).
- Otros clientes a los que la empresa les presta el servicio, pues estos muchas veces se comunican e intercambian información (Eiglier & Langeard, 1989; Nuviala, 2013).

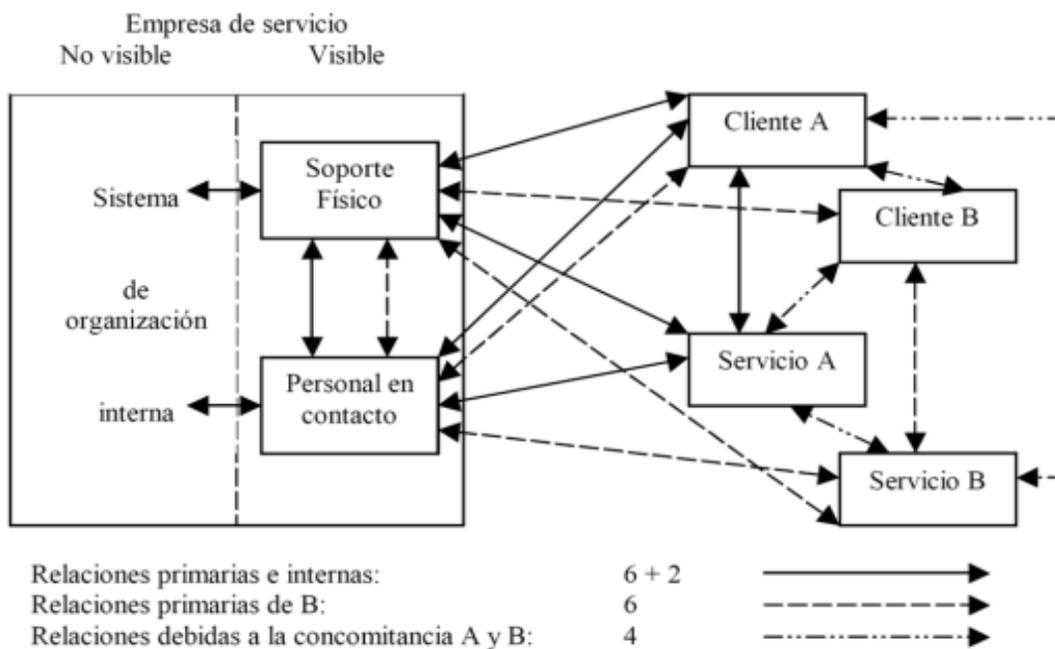


Figura 4. La servucción de la empresa de servicio (Fuente: Eiglier & Langeard, 1989).

Una de las mayores distinciones del modelo servucción, tiene que ver con el grado de participación de todas las personas que laboran dentro de la entidad al momento de brindar el servicio al cliente, ya que estos participan activamente en la construcción, desarrollo y consumo el mismo. Otro punto a señalar en la entrega del servicio y que está muy relacionado con el aspecto no visible como el sistema de organización interna de la empresa, pues fundamental que todos los departamentos y procesos de los mismos funcionen adecuadamente, esto con el fin de que haya un equilibrio y coordinación con todo el sistema (Eiglier & Langeard, 1989).

## 1.5 Satisfacción

### 1.5.1 Satisfacción del cliente.

En opinión de Moliner y Fuentes (2011) la satisfacción es una constante en los intercambios comerciales independientemente de la actividad que desarrolla la

empresa, incluso se puede afirmar que la obtención de beneficios económicos o sociales, a medio o largo plazo, no son posibles si los clientes no quedan satisfechos.

La satisfacción del cliente respecto al servicio deportivo es uno de los aspectos más utilizados en el marketing y la psicología de consumo y los dos son motivos principales son, por un lado, su medición sirve como aproximación para valorar si las organizaciones actúan en base a sus objetivos y, por otro lado, su comprensión permite obtener predicciones sobre el comportamiento futuro de los mismos, creando una transformación en la satisfacción del cliente (Martínez & Martínez, 2010).

El estudio de la satisfacción del cliente recibe hoy en día un especial interés por parte del mundo académico, así como de los profesionales de distintos sectores de actividad, todo ello por los grandes beneficios que reporta al conjunto empresarial el que sus clientes estén satisfechos (Caruana, Ramasashan, & Krentler, 2015; Oliver, 2010).

### **1.5.2 La importancia de estudiar la satisfacción.**

La importancia de estudiar la satisfacción, recae en que un cliente que se siente satisfecho con el servicio que se le presta, deja a lado la competencia y por lo general, vuelve a adquirir el servicio y este comunica a otros sus experiencias positivas y los diversos aspectos que le generan satisfacción, la cual estas conversaciones informales entre clientes son la forma más antigua de expresar y compartir sobre un servicio y generan un apoyo relevante y referente en lo que respecta a publicidad (Kotler & Lane, 2006; Moliner & Fuentes, 2012).

El interés por realizar estudios de los clientes data de las primeras décadas del siglo pasado, es hasta las últimas décadas que ha crecido el interés por estudiar la satisfacción de los mismos (García et al., 2012; Judge et al., 2010; Jun & Cai, 2010). En su sentido más primigenio, satisfacer significa complacer un deseo, y por

derivación satisfacción se entiende como la acción de satisfacer una necesidad o un deseo, el sentido de estos dos términos determina que nuestra esencia u ontología es complacer las necesidades de los clientes (Salazar, 2011).

Analizar el grado de satisfacción es fundamental para saber en qué medida se están cubriendo los objetivos planteados, y en qué medida las estrategias y actuaciones comprendidas han logrado los fines previamente propuestos (Vila et al., 2009).

Con base a lo anterior, la comprensión de la satisfacción de los clientes de servicios es una necesidad para todos los responsables de las organizaciones deportivas, esto con el fin de tener un diagnóstico general de las variables que mayor influencia ejercen sobre la satisfacción de los clientes, ya que todo ello impulsa la motivación de recomendar los servicios a otras personas (Nuviala, Tamayo, Nuviala, González & Fernández, 2010; Vegara, Quesada & Blanco, 2011).

### **1.5.3 Conceptualización de satisfacción.**

La satisfacción del cliente es una reacción afectiva, que surge después de una prolongada serie de encuentro de servicio y en una única respuesta (Hu et al., 2009). La satisfacción del cliente es considerada como una actitud, una evaluación subjetiva sobre las experiencias con el servicio (Martínez & Martínez, 2010).

Estudios sobre la satisfacción que se pueden encontrar dentro de la literatura relacionados al contexto deportivo, la satisfacción suele analizarse junto a otros parámetros afines como lo es la calidad percibida del servicio, el valor percibido, las intenciones futuras o la atención que recibe.

Algunos ejemplos son los estudios de Aznar (2015) que realizaron un análisis sobre la satisfacción en las actividades físicas y deportivas extraescolares, Boceta (2012) estudiaron la satisfacción de los clientes de servicios prestados por el instituto municipal del deporte, Calabuig et al. (2008) estudiaron deferencias según género,

instalación y tipo de actividad de clientes en servicios náuticos sobre la calidad percibida; Chang y Jay (2012) analizaron el papel mediador de la satisfacción del consumidor en un entorno taiwanés de ocio, García et al. (2012) abordaron la satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness, Howat y Assaker (2013), analizaron la calidad percibida sobre el valor percibido, la satisfacción y la lealtad en centros acuáticos públicos; Kim, Lee, Schoenstedt, Lee y Kim (2014) estudiaron las relaciones entre el valor percibido, la satisfacción del cliente con la calidad en el servicio; Camino y García (2014) su estudio fue sobre la percepción de calidad, valor y satisfacción de un club deportivo, Navarro-García, Reyes-García y Acedo-González (2014) estudiaron la calidad percibida y satisfacción de los espectadores de fútbol; Nuviala (2013) analizaron juicios de valor de los cliente de servicios deportivos de tiempo libre de Andalucía, Nuviala et al. (2013) valoración de los servicios deportivos mediante el diseño y análisis del cuestionario EPOD2, por otra parte Soon et al. (2014) estudiaron la Calidad del servicio, valor percibido, satisfacción del cliente en centros fitness.

#### **1.5.4 Factores que influyen en la satisfacción del cliente.**

Los responsables de cualquier organización que están interesados en mejorar los servicios que prestan, deben de intentar siempre controlar y verificar siempre en cómo están sus clientes, al mismo tiempo que identifican las causas de las deficiencias o quejas de los mismos, para así tomar las pautas y medidas apropiadas para incrementar continuamente la satisfacción de los clientes (Nuviala, Tamayo, Iranzo y Falcon, 2008).

Para los responsables de cualquier organización les es importante conocer los diferentes perfiles de los clientes que tienen mejor o peor percepción, ya que con ello podrán adoptar las situaciones y procesos controlables con el objetivo claro de conseguir una mayor satisfacción de sus clientes por medio de establecimiento de estrategias que enfatizan en la mejora de los puntos débiles dentro de la misma organización (García et al., 2012).

Las necesidades que tienen los clientes han evolucionado de tal manera que llegar a comprender su conducta se ha convertido en un factor de éxito y pronóstico para las organizaciones, por lo que es importante para las mismas tener pleno conocimiento de todos aquellos factores que generan satisfacción a cada uno de los clientes que puede ser desde la atención que reciben como la calidad en el servicio que se ofrece (Forgas, Moliner, Sánchez & Palau, 2011; Martín & O'Neil, 2010).

En relación a lo anterior se cuenta con numerosos autores que han estudiado el constructo satisfacción del cliente externo y su relación con el uso de las instalaciones, los programas de actividad física, la atención que recibe, las condiciones técnicas y otros condicionantes (Celestino & Biencinto, 2012).

#### **1.5.4.1 Atención que recibe.**

El factor relacionado a la atención que se ofrece al cliente en las organizaciones de servicios es algo muy personal, de trato directo entre el cliente y los trabajadores, por esta razón, de nada sirve que se tengan personal, técnicos extraordinarios o en su caso magníficas instalaciones, ya que por sí solas estos aspectos no serán capaces de mantener a la organización, si no se tiene una buena instrucción de cómo atenderlos, atender una llamada telefónica, si no conocen la oferta de servicios que se tienen, si no saben cómo informar (Díaz, 2015). La amplitud de los horarios de atención al público suele ser tomada en cuenta, el proceso de inscripción a cualquiera de las actividades y otros cursos ofertados, el tiempo que tarda el personal en atenderle desde el momento en que el cliente lo solicita, así como la información recibida directamente en oficinas, como de manera general el trato personalizado cliente-organización (Medina, 2006; Medina, Ceballos, Pérez, Medina & Ramos, 2015; Morales & Gálvez, 2011; Nuviala et., 2012).

La relación existente entre el cliente y la organización, hace que a medida que el cliente percibe un mejor trato este acabe estando más satisfecho, es por ello, que

el trato del personal de la instalación debe caracterizarse por dar prioridad al cliente, desde ser educado, eficaz, eficiente, cuidar la imagen y evitar comportamientos rutinarios y estereotipados (Elasri, Triadó & Aparicio, 2015; Vila et al., 2009; Medina, 2006).

La comunicación con el cliente se considera uno de los atributos importantes y lograr que la información llegue a tiempo a todos los clientes interesados como por ejemplo normas de uso de las instalaciones, programas y eventos deportivos o cambios en las actividades deportivas ofertadas (Vila et al., 2009).

Otro aspecto importante a tomar en cuenta dentro de las organizaciones es el cómo hacer llegar la información, esto en concordancia con el auge de las tecnologías, en esta nueva era, toma un papel relevante y por ello actualmente como consecuencia del esfuerzo por parte de los gerentes o encargados para llegar a todos los clientes de la manera más rápida y eficientemente posible, si bien aún se encuentran limitaciones en su aplicación. La comunicación externa que se lleve a cabo efectivamente es primordial, además que recientemente las redes sociales se han convertido en un método masivo de comunicación y con ello hacer llegar la información oportunas y adecuada utilizando diferentes medios (Elasri et al., 2015; Medina, 2006; Yoo, Lee & Bai, 2010).

Para reforzar lo anterior, resulta importante enfatizar otros aspectos de la atención que recibe el cliente en relación a todo aquello que genere en él mismo un grado de satisfacción, la mayor parte de tiempo resulta importante para el cliente la claridad de los folletos informativos que le permita conocer todo lo relacionado a los servicios u organización en general, las diferentes estrategias en cuestión de publicidad que esta misma utiliza (Medina, 2006). Blázquez, Feu y Sánchez (2013) opinan que los elementos intangibles del servicio están adquiriendo más importancia que los clásicos tangibles, por lo que los clientes cada vez conceden importante a las relaciones interpersonales englobadas en la gestión de los servicios.

#### **1.5.4.2 *Calidad en el servicio.***

La calidad que presenta un servicio no es fácil de definir, ya que es un concepto formulado a la luz de la percepción de cada cliente y solo puede determinarse con base en las necesidades y expectativas que satisfagan (Díaz, 2015). Por ello resulta muy sustancial que el servicio cumpla con ciertas características, ya que para toda organización es importante conocer qué opina el cliente y a cuál de los atributos le da más importancia, a fin de saber hasta qué punto le merece la pena modificarlo.

Un servicio de calidad, es el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes y, por consiguiente, se considera necesario que estos servicios deportivos cumplan con ciertos aspectos globales (Imbroda, 2014). Estos son satisfacer las necesidades de los clientes, prestar servicios de forma empática, comunicarse debidamente y adaptarse a los cambios, así de la misma manera trabajar sobre todo lo relacionado a las instalaciones ya sea deportivas o no, las diferentes actividades, ofrecer instructores/entrenadores que cumplan con la competencia necesaria para ofrecer un servicio de calidad, trabajar sobre la oferta de actividades, el costo de las mismas y que este sea acorde a lo que sea ofrecido, las áreas y espacios destinados para área médica o en su caso contar con equipamiento de primeros auxilios, entre otros (Medina, 2006; Medina et al., 2015).

En un servicio deportivo, el atributo principal será la instalación en la que se presta dicho servicio, el material utilizado, la capacidad técnica del entrenador/instructor, como la propia actitud del mismo. Así como también, los atributos secundarios del servicio, donde el cliente dará importancia al resto de los equipamientos de las instalaciones, comenzando por la recepción, baños, atención por parte de los empleados, limpieza, distribución de las instalaciones y equipos, los horarios, formas de pago, estacionamiento, si se cuenta con un espacio para servicio médico, cafetería (Medina, 2006; Díaz, 2015).

Fortaleciendo el punto anterior, hay indicios que señalan que los aspectos tangibles o físicos son relevantes e importantes en sectores donde el cliente conoce o está familiarizado a detalle con las condiciones físicas de las instalaciones (Marzo, Martínez-Tur, Ramos y Peiró, 2002). Por todo ello y como consecuencia de los beneficios que supone aumentar la satisfacción de los clientes, en general los sectores tratan de establecer mejoras en sus sistemas de calidad y consecuentemente en la satisfacción, donde el deporte es una industria que ha visto necesaria la inmersión en estos procesos buscando su evaluación y por lo tanto su mejora (García, Cepeda & Martín, 2012).

Las instalaciones son los espacios para la práctica deportiva, así como espacios complementarios incluyendo en ellos equipamiento y material deportivo (Blázquez & Feu, 2010) y estos suelen tratarse de complejos con vestuarios, pistas polideportivas, piscinas al aire libre, algún espacio abierto, los de mayor superficie tienen campo de fútbol, pistas de tenis, salas de mantenimiento o musculación y servicios comunes como cafeterías, tienda, snack, locales sociales en las cuales se puede desarrollar la actividad deseada por el cliente, siendo estas el elemento más tangible del servicio ofrecido (Medina, 2006; Díaz, 2015; Yildiz & Kara, 2012). Por ello, dentro cualquier organización de servicios, los estímulos inherentes a los aspectos que sean tangibles del servicio se vuelven accesibles y relevantes para los clientes, influyendo finalmente en su satisfacción (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2005).

Las características que presenta una determinada instalación deportiva inciden en la calidad de los servicios que ofrece, partiendo del supuesto de que la satisfacción con el uso de la misma esta positivamente relacionada con la adecuación de los servicios de la instalación para responder a las diferentes funciones que el cliente espera de ellas, se hace patente la influencia que tienen las características de la instalación tales como sus condiciones de accesibilidad y los niveles de uso que presenta, así como también la higiene, el orden y mantenimiento

de las mismas son factores que influyen en la satisfacción del cliente (Elasri, Triadó & Aparicio, 2013; Vila et al., 2009; Yildiz, 2011).

Cabe mencionar, de acuerdo a lo anterior es importante que el mantenimiento de las instalaciones deportivas dentro de la entidad, resulta una de las principales funciones de la gestión deportiva, es por ello que, si existe una escasez de recursos, ya sea económico, materiales y humanos para cumplir lo anteriormente mencionado puede traer consecuencias negativas e incluso hasta problemas (Imbroda, 2014; Mestre, 2013), y estos serán manifestados inmediatamente por diferentes clientes.

Para Celma (2008) las instalaciones deportivas o bien espacios deportivos, deben ser proyectados para el uso, disfrute y satisfacción, ya sea estas como necesidades deportivas o personales de los clientes/deportistas con el mayor número de atractivos, la mayor confortabilidad, como por ejemplo de una forma cercana a su domicilio, o bien donde encuentre un trato amable y en muchas ocasiones con el menor costo posible (Imbroda, 2014). Para los clientes les resulta importante que las instalaciones sean adecuadas para la realización de la actividad, la limpieza de las mismas, complementándolo con la adecuación de los vestuarios o sanitarios y el cuidado de la temperatura del agua (Medina, 2006, Medina et al., 2015; Morales & Gálvez, 2011; Rial et al., 2010).

Siguiendo con otro atributo, los contenidos y características de las actividades deben ser claros, adecuados a los intereses y necesidades del cliente, que busquen el bienestar y la salud, al mismo tiempo estas actividades deben presentarse de forma recreativa, prácticas y variadas buscando un enfoque que favorezca la interacción; y los instructores/entrenadores deben comunicar las estrategias al cliente, así como diseñarlas para que tengan una intensidad controlada y progresiva que favorezca la autoevaluación (Vila et al., 2009).

Por ello es importante considerar que las diferentes actividades que ofrece una entidad deportiva dentro de sus instalaciones deportivas, sean múltiples y

variadas, estas deben ser dinámicas, para todas las edades, género, para una ciudadanía extraordinariamente exigente (Imbroda, 2014). Cabe señalar que estas indicaciones también deben de ir dirigidas para todas las disciplinas deportivas. Para reforzar lo anterior es conveniente que las actividades ofrecidas por las organizaciones sean entretenidas, con cierta variedad y con ello evitar actividades aburridas y monótonas, al igual que estas mismas deben ser complementadas con el horario adecuado (Medina, 2006).

Para esto, los encargados de las organizaciones podrían utilizar un tipo de actividades especiales a realizarse en espacios delimitados y que de esta forma los clientes se identifiquen con los servicios prestados, implementando acorde a dichas actividades acciones específicas sobre técnicas de comunicación y atención como herramientas para ser utilizadas por el personal de la instalación (García et al., 2012).

Los instructores/entrenadores, otro factor importante dentro de las organizaciones deportivas y que son considerados uno de los factores principales en la satisfacción de los sujetos ya que está en contacto permanente con ellos y este debe poseer una serie de aptitudes, tener conocimientos amplios sobre la actividad que enseña, transmitir actitudes positivas y sobre todo, tener una atención individualizada con los clientes (Vila et al., 2009). De igual manera los instructores y entrenadores se deben de caracterizar por su puntualidad y mostrar actitud motivante hacia la práctica (Medina, 2006).

El trato ofrecido por los entrenadores e instructores se presenta hoy en día como una de las acciones más valoradas por los clientes y, por consiguiente, con un importante paso en relación a la satisfacción (Morente et al., 2015). Es por ello, que es imprescindible disponer de personas técnicamente cualificados para el desarrollo de las actividades o prácticas físicas dentro de cualquier entidad, empresa u organización deportiva (Imbroda, 2014; Mestre, 2013). Ellos deben actuar con profesionalidad, tener dominio y cumplir con la competencia (Medina, 2006).

Las oferta de actividades corresponde a los diferentes deportes o bien a toda variedad de actividad física relacionada con la salud y bienestar que ofrece una organización de servicios deportivos, con el objetivo de establecer mejoras en sus sistemas de calidad y consecuentemente en la satisfacción de los clientes (García et al. 2012), por ello, que la gestión deportiva está experimentando cambios dirigidos al incremento de la oferta de actividades físicas orientadas fundamentalmente hacia fortalecimiento de la salud y bienestar de la comunidad (Sicilia, Águila, Muyor, Orta, & Moreno, 2009), por lo que la amplitud se relaciona a ofrecer diferentes tipos de actividades en cada instalación deportiva (Medina, 2006).

Este cambio de concepción ha provocado la modificación de los programas de actividad física ofertados, la adaptación y/o adecuación de las instalaciones y espacios deportivos existentes para conseguir la máxima funcionalidad, así como la optimización en la interacción que se produce entre los clientes y la organización (Morales & Gálvez, 2011).

Así pues, una de las funciones de la gestión en el ámbito del deporte, es conocer la demanda social y deportiva por parte de los clientes y con ello ajustarse a sus necesidades, además que estos sean los más convenientes y ajustados a la realidad, de acuerdo al carácter de la entidad y sobre todo bien dirigidos por un personal capacitado (Imbroda, 2014; Mestre, 2013).

El costo o lo que genera invertir a las actividades es un aspecto de relevancia en la elección que toma un cliente sobre una u otra organización debido a que la adecuada proporción del costo es un factor que influye directamente en la satisfacción, por tanto, la gerencia ha de tener en cuenta la importancia de esto, con el objetivo de mejorar (Elasri et al., 2013). Por lo que el costo de un servicio resulta un determinante en la toma de decisiones, ya que los clientes tienden a evaluar la relación-calidad sobre el precio de la oferta de la actividad o disciplina deportiva o en su caso evalúan en conjunto (Medina, 2006).

La retroalimentación hace referencia a todos los sistemas de información y comunicación que pretendan evaluar y dotar de mayor conocimiento de la gestión dentro de la entidad, así como de los propios procedimientos implantados dentro de la misma incluyendo todos aquellos sistemas de valoración de la satisfacción, sugerencias, quejas o reclamaciones ya sea procedentes de los clientes, personal propio y entidades (Blázquez & Feu, 2010).

El buzón de quejas y sugerencias funciona como una herramienta de gran utilidad para las organizaciones, ya que de ello se recolecta información valiosa proveniente de los clientes, así como de los propios trabajadores, que puede ser la manifestación de descontento o bien una propuesta de mejora, pero si el cliente no comunica los motivos de su queja, de su decepción o desagrado, prácticamente no deja a la organización la oportunidad de estar al corriente de su insatisfacción. Por el contrario, los clientes que se quejan siguen hablando con la organización, dando la oportunidad de devolverles a un estado de satisfacción (Ongallo, 2012).

Habitualmente la formulación de quejas y sugerencias se ha relacionado con niveles de insatisfacción más altos, en especial cuando el problema causante suele ser grave, lo que producirá atribuciones negativas sobre la organización (Ruiz, 2011). Otro aspecto relevante es la retroalimentación, como es la evaluación de los clientes de los servicios prestados o la gestión de quejas o reclamaciones (Vila et al., 2009).

Es necesario que los diferentes clientes cuenten con espacios accesibles y de cierta manera cómodos para que tengan la oportunidad de manifestar ciertas inconformidades o en su caso sugerencias para el mejoramiento de la organización o en beneficio de los propios clientes, por ello resulta necesario atender todo lo relacionado al procedimiento en cuestión de los medios necesarios para las quejas y sugerencias, así como la organización atiende las mismas y si esta se maneja con imparcialidad, confidencialidad y eficaz (Medina, 2006).

Otro punto a considerar y que complementan los servicios es que las instalaciones deben disponer de amplias extensiones de estacionamiento para cada una de las instalaciones deportivas, como los gimnasios, clubes deportivos y entidades deportivas (Medina et al, 2015; Nuviala et al., 2010). Por lo que, es importante que la entidad que presta un servicio deportivo, cuente con las instalaciones adecuadas para el cumplimiento del mismo y de igual manera contar con espacios de accesibilidad e inclusión, que se refiere a todas aquellas medidas que se dirigen a facilitar el acceso de personas con algún tipo de discapacidad ya sea esta física, psíquica o sensorial (Blázquez & Feu, 2010).

En general después de una buena experiencia con los servicios, el incremento de la satisfacción del cliente se traduce en mayor medida su apego a la organización, mientras que una experiencia insatisfactoria reduce el nivel de satisfacción ya que se ve resentida su percepción con respecto a la organización (Elasri et al., 2013).

Con base a lo que la literatura científica y otras investigaciones relacionadas con el tema indican que la satisfacción del cliente se determina principalmente por aquellos elementos que son tangibles como las instalaciones físicas, el equipo, los materiales, otro aspecto son las actitudes y de las habilidades que tienen los empleados para relacionarse y aplicar sus conocimientos con los clientes dentro de la misma instalación (Beigvand & Amirtash, 2014; Calabuig et al., 2012; Yildiz, 2011). Así la interacción social entre empleados y clientes crece día con día y fortalece el vínculo entre ellos, atribuyendo una mayor importancia a los diferentes elementos tangibles (Kim & Trail, 2010).

Con base a lo anterior, es muy importante que dentro de las organizaciones se cuente con personas suficientemente formadas para desarrollar un compromiso de calidad día a día con los diferentes clientes, ya que en muchas ocasiones hay actitudes que alejan a los clientes de distintos servicios, por lo que si la entidad busca mejorar ese tipo de situaciones, sólo podrá lograrlo contando con un personal

suficientemente formado en habilidades, comprometido con la organización (Imbroda, 2014).

La satisfacción de los clientes es sólo la línea de base y puede no ser suficiente para la supervivencia de las organizaciones. Por ello, la administración debe centrarse en ganar la lealtad del cliente mediante la mejora de la percepción sobre la calidad del servicio y aumentando según la percepción del valor para el cliente. Aunque estudios previos han abordado la importancia de la calidad del servicio, la satisfacción, valor percibido, y la imagen, la naturaleza exacta de las relaciones que existen entre estas construcciones y la comprensión de sus efectos sobre el comportamiento del cliente sigue siendo un tema clave (Hu et al., 2009).

A su vez cuando se estudia la satisfacción, es imposible no hacer mención a la calidad, pues son conceptos íntimamente relacionados y cómo influye un concepto en el otro, y cuáles son las dimensiones que más influyen en la satisfacción de estos servicios (Marmol, Orquín & Sainz, 2010; Martínez, 2009; Morales, Hernández-Mendo & Blanco, 2009; Rial et al., 2010). Así como cuáles son las mejores escalas a utilizar para medir la satisfacción (Martínez & Martínez, 2010), o cómo influye la conveniencia de servicio en la satisfacción y ésta en las intenciones futuras de comportamiento (Chang & Jay, 2012).

Por otro lado, los estudios que están orientados a medir de forma exclusiva la satisfacción del cliente de servicios deportivos, como los realizados por Barros y Gonçalves (2009) que investigaron la satisfacción individual en los centros de salud y acondicionamiento físico, por otro lado está el estudio de Martínez y Martínez (2010) que midieron la satisfacción del consumidor de servicios deportivos utilizando la técnica de la lógica borrosa, para analizar el problema de la medición de la satisfacción de consumidores de servicios deportivos, con el fin de comprobar empíricamente en qué medida se pueden complementar los resultados derivados de los métodos estadísticos tradicionales, de este modo, se profundiza sobre la relación entre las evaluaciones numéricas de la satisfacción de los consumidores y el grado

de incertidumbre asociado a las evaluaciones lingüísticas, también se puede apreciar al estudio de García et al. (2016) que evalúan la satisfacción de clientes de servicios deportivos en Orihuela.

### **1.6 Satisfacción del trabajador**

La satisfacción laboral o el desempeño en las organizaciones toman especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión de RR.HH. y al bienestar de las personas, ya sea por medio de la detección de necesidades de capacitación, la formulación de programas de promoción de la calidad de vida laboral y de la salud ocupacional, el diseño de sistemas de gestión del capital humano (Imran, Saeed, Anis-UI-Haq & Fatima, 2010). Por ello el origen del análisis de la satisfacción en el trabajo, como variable relevante en el estudio de los recursos humanos y del comportamiento organizacional (Sánchez-Sellero, Sánchez-Sellero, Cruz-González & Sánchez-Sellero, 2014), es demostrar la relevancia de la satisfacción en el trabajo y su efecto positivo sobre la productividad del recurso humano.

En base a lo anterior, un trabajador satisfecho, comprometido, que siente que sus aportaciones son tomadas en cuenta y que trabaja en equipo, tenderá a manifestar una mayor diligencia en el desempeño de su trabajo. Es por ello que los modelos de calidad total incluyen aspectos que inciden directamente en la gestión de los recursos humanos y, consecuentemente, en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores (Mendoza, Orgambidez & Carrasco, 2010).

La satisfacción del trabajador se relaciona directamente con la experiencia que vive dentro de la organización y después estas experiencias se transforman en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional, y después en la manera de actuar del individuo (Abrajan et al., 2009). Relaciones similares se establecieron entre la satisfacción con el trabajo y la identificación organizacional (Randsley, Abrams, Retter, Gunnarsdottir & Ando, 2009; Van Dick et

al, 2004). También Ibrahim y Boerhaneoddin (2010) han demostrado el efecto mediador de la satisfacción con el trabajo entre el sistema de compensaciones y el compromiso organizacional.

Por lo tanto, se señala que el estudio enfocado a analizar el grado de satisfacción en el trabajo, hacerlo desde distintas vertientes, implica centrar la atención en las características del individuo, las circunstancias del ambiente de trabajo, o la combinación de ambas (Sánchez-Sellero et al., 2014). De hecho, estar satisfecho o no en el puesto de trabajo ha sido estudiada, como se ha indicado anteriormente, desde diversas perspectivas; las cuales han relacionado la satisfacción con el puesto de trabajo, con las tareas, con los jefes y el recurso humano (Sánchez-Sellero et al., 2014).

### **1.6.1 Importancia de estudiar la satisfacción laboral.**

Las organizaciones, a la luz de los datos arrojados por la investigación, cada vez están más concienciadas con la importancia de disponer de empleados satisfechos con su trabajo y con la organización. Muchas tratan de lograr este objetivo interviniendo sobre las condiciones del contexto físico, aspectos tangibles o características de la tarea (Bòria-Reverter, Crespi-Vallbona, & Mascarilla-Miró, 2012).

El grado de satisfacción puede afectar la cantidad y calidad del trabajo que desempeñan los sujetos dentro de sus puestos de trabajos, por lo que la satisfacción laboral es un clásico indicador al que se ocurre cuando se desea conocer la actitud general de las personas dentro de las organizaciones (González, Guevara, Morales, Segura & Luengo, 2013). Por lo que el propósito de las organizaciones es crecer, lo que conlleva a conocer a las personas que laboran dentro de ella, lo que implica valorar el capital humano y para ello es importante saber el punto de vista del trabajador y el grado de satisfacción laboral que experimentan (Abrajan et al., 2009).

Con base a lo anterior tanto la perspectiva objetiva como subjetiva de la satisfacción con el trabajo deben guardar una estrecha relación, de forma que en la

satisfacción de los trabajadores influyen las características del puesto de trabajo y, en un sentido opuesto, la percepción de los trabajadores debe ser considerada como una característica más de la calidad de los puestos de trabajo (Iglesias, Llorente & Dueñas., 2011).

### **1.6.2 Conceptualización de satisfacción laboral.**

Tratando de delimitar y definir el concepto de satisfacción en el trabajo, muchas veces se encuentra con el hecho de que los diversos especialistas que han estudiado el tema, suelen utilizar indistintamente términos como el motivo del empleo, la actitud del empleado, la moral laboral y la satisfacción en el trabajo, por lo que la satisfacción del trabajador se refiere a la orientación afectiva de las personas hacia los roles que desempeñan en su trabajo, si bien es cierto que podría adoptarse una concepción unitaria y generalista de satisfacción laboral, no se puede negar que se trata de una actitud global hacia el trabajo cuyas causas son multidimensionales (González, Sánchez & López-Guzmán, 2011).

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características, por lo que una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos (Robbins & Judge, 2009).

A pesar de las innumerables definiciones existentes acerca de satisfacción laboral González et al. (2011) argumentan que es posible categorizarlas a través de dos perspectivas distintas: la primera, como un estado emocional, un sentimiento o una respuesta afectiva hacia el trabajo; la segunda, como el resultado de una comparación entre expectativas o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente.

La satisfacción laboral constituye uno de los indicadores más clásicos cuando se quiere conocer la actitud general de las personas dentro de su área laboral, ya que es un aspecto que, como se acaba de mencionar, puede influir tanto en cantidad

y calidad del trabajo que los individuos desarrollan (Ríos-Risquez & Godoy-Fernández, 2008).

Como se ha mencionado anteriormente en este trabajo no existe una definición única del concepto de satisfacción laboral, por lo que hay un número determinado de autores que la referencian a un estado emocional, como un conjunto de sentimientos o respuestas afectivas que el trabajador experimenta en su trabajo (ver tabla 10).

Tabla 10

*Conceptualización de satisfacción laboral a un estado emocional*

Autor (es)	Definiciones
Crites, 1969	La define como un estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que el individuo muestra hacia su trabajo.
Caín, Kendall & Hulling, 1969	La definen como sentimiento o respuesta afectiva referida a facetas específicas de la situación laboral.
Locke, 1976	La define como un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
Price & Mueller, 1986	La definen como una orientación afectiva positiva hacia el trabajo, o como el grado de placer que el trabajador obtiene de su trabajo.
Anaya & Suárez, 2007	La definen como un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo.
Daryanto, 2014	La satisfacción en el trabajo se refleja en la reacción afectiva de un individuo a sus factores / ella relacionadas con el trabajo.

Fuente: Adaptado de Rodríguez, 2016.

Siguiendo con lo anterior, hay otros autores que mencionan que el concepto de satisfacción laboral va más allá de las emociones que pudiese experimentar el trabajador, por ello las referencian con aspectos cognitivos, para entenderla como una actitud (ver tabla 11).

Tabla 11  
*Conceptualización de satisfacción laboral con aspectos cognitivos*

Autor (es)	Definiciones
Bullock, 1953	La define como una actitud que resulta de un equilibrio de sumatorio de muchas predilecciones (likes) y aversiones (dislikes) experimentadas en relación al trabajo del individuo.
Porter, 1962	La conceptuó como la diferencia percibida por el trabajador entre la recompensa esperada y considerada como adecuada por su parte y la recompensa efectivamente recibida.
Beer, 1964	La definió como una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto laboral.
Blum y Neylor, 1976	La definen como el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, los factores relacionados con él, así como la vida en general.
Peiró, 1986	La entiende como una actitud generalizada ante el trabajo resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con las condiciones en que ese trabajo se realiza, enfocado a características y entorno organizativo.

Fuente: Adaptado de Rodríguez, 2016.

Por lo cual la satisfacción laboral se entiende como aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo entorno (Chiang, Martín & Núñez, 2010). La satisfacción laboral se refiere a la orientación afectiva de las personas hacia los roles que desempeñan en su trabajo (Bòria-Reverter et al., 2012).

La satisfacción en el trabajador se refiere a las percepciones de los empleados con respecto a su entorno de trabajo, las relaciones entre compañeros del trabajo,

los ingresos percibidos y las oportunidades de promoción ofrecidas por el empleador, así como bonos por cumplimiento del mismo (Belias & Koustelios, 2014).

### **1.6.3 Factores que influyen en la satisfacción del trabajador.**

Existen muchos factores que influyen en la satisfacción laboral, los cuales incluyen los logros como profesional y el correspondiente crecimiento dentro la organización, las relaciones interpersonales, el liderazgo, el reconocimiento, la responsabilidad, el salario y la mejora de las condiciones de trabajo (Imran et al., 2010; Yang, 2010). Sin embargo, es plausible que gran parte de la investigación en esta área se limita a conocer y analizar la satisfacción del cliente en mayor medida que la del trabajador en si (Lane et al., 2010).

Los factores que pueden determinar la satisfacción en el trabajo son numerosos; desde el tiempo disponible de vacaciones anuales, hasta el reconocimiento por parte del superior jerárquico, posibilidad de ascenso o seguridad acerca de los objetivos de la organización (Bòria-Reverter et al., 2012). De igual manera estos autores analizan los nexos de unión posibles entre salario, distintos activos intangibles y la satisfacción laboral en las organizaciones.

La caracterización de la satisfacción en el trabajo debe incluir distintas variables, tales como la remuneración, la actividad realizada, las relaciones humanas, la seguridad, las condiciones ambientales, entre otras. Podemos considerar la satisfacción laboral como un constructo multidimensional ya que en la explicación de este concepto influyen multitud de factores o variables, aunque no todas ellas tienen la misma relevancia, como ya veremos (Sánchez-Sellero et al., 2014).

#### **1.6.3.1 Medios físicos para el desempeño del trabajo.**

Para los trabajadores y organizaciones son demasiados los aspectos a considerar sobre las condiciones de trabajo como para poder hacer un resumen de

todos ellos y por lo general, los trabajadores valoran un entorno físico que no sea peligroso y que sea confortable (Chiang et al., 2010). Cuidando todas aquellas acciones relacionadas con los aspectos cualitativos ya que estos generalmente se refieren a las condiciones ambientales y contextuales como la limpieza, sonorización, iluminación, temperatura, humedad y decoración (Blázquez & Feu, 2010).

Las infraestructuras son espacios para oficinas, instalaciones deportivas, salones de reuniones y salones comedores que se pueden utilizar extensamente para el desarrollo de programas (Hernández, 2005). Es por ello que los espacios proporcionados y la adecuación de estos deben ser los más adecuados para que los trabajadores realicen su trabajo de una manera que no les impida cumplir con su desempeño, así como también la facilidad de disponer de espacios para trabajar (Medina, Ceballos, Giner & Marqués, 2009).

Es importante disponer de un material de oficina moderno y adecuado para lograr la buena productividad del personal de la organización: programas y material informáticos, además de máquinas de escribir, fotocopadoras, máquinas de fax, teléfonos, papel, etc. Estos ingredientes son esenciales para que una oficina funcione de manera eficiente y organizada (Hernández, 2005). Con base a lo anterior, resulta importante que los recursos materiales de que dispone el trabajador como útiles, implementos, etc., sean proporcionados en cantidades adecuadas, que los recursos materiales sean los adecuados para el desempeño del mismo, así como resulta importante que el propio trabajador tenga facilidad de disponer de los recursos necesarios para realizar su trabajo dentro y fuera de la organización (Medina et al., 2009).

Las condiciones de trabajo y cómo estas afectan al trabajador, pueden agruparse y estudiarse desde diferentes enfoques como la higiene y seguridad en el trabajo, la satisfacción laboral y otras que guardan relación con el desempeño de los trabajadores (Pablos, 2016).

Las condiciones de trabajo son definidas como cualquier característica del mismo que pueda tener una mala influencia significativa con el desempeño del trabajador dentro de su trabajo, el cual pueden ser mencionadas las características generales de los locales, instalaciones, equipo, productos y demás útiles existentes dentro de la organización, otro puede ser la naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo, los diferentes procedimientos utilizados dentro de la misma y todas aquellas características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación (Díaz, 2015).

Para complementar lo citado anteriormente, la seguridad e higiene en el puesto de trabajo es importante señalar que los útiles y herramientas sean los adecuados, así como las condiciones del lugar y es de suma importancia que la normativa de seguridad e higiene se cumpla tal cual se dispone en la misma. Resulta además importante conocer en como la organización atiende las necesidades en relación a las condiciones medio ambientales en las que trabajador desempeña su trabajo ya sea el calor, el viento, entre otros (Medina et al, 2009).

Otros de los puntos a tener en cuenta son la configuración del mobiliario y la postura, por lo que las organizaciones deben de tomar en cuenta la ergonomía y su funcionalidad dentro de cada puesto de trabajo (Medina et al., 2009). La aplicación de principios de ergonomía, que incluye máquinas y equipos adecuados a las características humanas, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano (Chiavenato, 2009). La falta de diseños ergonómicos, de las herramientas necesarias para la realización del trabajo y de áreas insalubres. En el primer caso, la propia distribución del espacio de trabajo repercute en las relaciones interpersonales, por ejemplo, el hacinamiento laboral (muchas personas en un espacio pequeño) impide la privacidad y el aislamiento, y a su vez en la interacción y convivencia, el desorden, el polvo y la suciedad del entorno afectan las actividades y la productividad (Rodríguez, 2016).

Las condiciones de trabajo incluyen entre otros aspectos las condiciones de empleo y como estas pueden afectar al trabajador como puede ser el tipo de contrato, turnos, salarios, prestaciones, posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional, cargas físicas y mentales de trabajo, otros aspectos son las condiciones ambientales como la iluminación del puesto de trabajo, temperatura y el ruido). Por ejemplo, la luz del sitio de trabajo, es de suma importancia porque una mala iluminación puede afectar a la buena realización del trabajo en cuestión y con ello aumentar los nervios de quién la realiza por no cumplir satisfactoriamente la tarea. El ruido, el efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos y la temperatura del lugar de trabajo puede afectar a la productividad (Pablos, 2016).

#### **1.6.3.2 Organización del trabajo.**

La delimitación de funciones dentro del puesto de trabajo es importante considerarlo con cierto cuidado para evitar aspectos que pudieran afectar la organización de trabajo (Medina et al., 2009). Por esta misma razón, la asignación de tareas difíciles o imposibles de llevar a cabo con éxito genera grandes frustraciones entre los empleados y quebranta su ánimo (Chiang et al., 2010; Hernández, 2005; Rodríguez, 2016).

Las relaciones humanas entre los miembros de una organización son un proceso de comunicación adecuada entre ellos y necesitan la misma atención en todos los niveles de la organización. Al fracasar este proceso, se crea un conflicto relacional. La comunicación incluye cualquier forma de dar y recibir información, ideas, sugerencias, impresiones y conceptos, ya sean deliberados y formales o sutiles (Hernández, 2005). Es por ello que la organización debe proporcionar de una manera adecuada todas las posibilidades de información y comunicación interna, todo ellos para evitar todo aquello que pueda afectar la organización de su trabajo en el trabajador dentro la misma (Medina et al., 2009).

Las posibilidades de información y comunicación interna que la organización pone a disposición del trabajador (Medina et al., 2009). El intercambio de mensajes llamado comunicación nunca podrá completarse en un paso, pues se requiere retroalimentación y la interpretación. Todo dependerá de la manera en que el mensaje haya sido expresado y otras complejidades del proceso de comunicación, incluidos los medios rivales y las actitudes predominantes; por lo tanto, antes de comunicar, los gerentes del deporte deben aprender a escuchar y captar la atención de aquellos con quienes comunican. Este proceso de comunicación se da a distintos niveles de la organización (Hernández, 2005):

- **Primer nivel.** Ésta es la relación de más alto nivel entre el número uno de la organización y sus más altos dirigentes. En las organizaciones deportivas eso significa el presidente y los jefes de cada unidad administrativa (miembros del comité ejecutivo, coordinadores, directores, gerentes y presidentes de comisiones) eventualmente, algunos gerentes de rango inferior.
- **Segundo nivel.** Ésta es la relación que se establece entre los coordinadores, directores, presidentes de comisiones y representantes regionales o continentales. De ellos puede depender el fracaso o el éxito de la organización en conjunto, debido a que pueden politizarse fácilmente y provocar la aparición de intereses de subgrupos y hasta luchas por el poder.
- **Nivel operativo.** Ésta es la relación humana más significativa e intensa. Sin embargo, ello no impide que otros niveles de administración tengan un papel de supervisión en las actividades diarias de la organización.

Otro aspecto a considerar dentro de las organizaciones es brindar al trabajador toda posibilidad de aportar propuestas de mejora en el desempeño de su trabajo, así como la aportación de propuestas de mejora, ya sean estas para el buen funcionamiento general de la organización (Medina et al., 2009).

### **1.6.3.3 Reconocimiento del trabajo.**

Estos factores no satisfacen a todos los trabajadores de igual modo, pues hay diferencias según lo que cada persona espera, atendiendo a sus propias metas. Según Peiró (1986) las razones para desear la promoción son deseo de mayor desarrollo o crecimiento psicológico, realización de un deseo de justicia cuando una persona cree haberse ganado una promoción, deseo de ganar salarios más elevados, deseo de alcanzar el reconocimiento social de su estatus profesional que a su vez repercutirá en su propia imagen.

La promoción de las relaciones humanas dentro de una organización exige por parte de ésta una inversión de recursos humanos y financieros. Los individuos prosperan cuando se les reconocen sus esfuerzos y aceptan con gusto las oportunidades de ganar ese reconocimiento. Las organizaciones pueden expresar verbalmente su reconocimiento a sus miembros a través de sus supervisores, mediante los boletines de la organización o de otras maneras (Hernández, 2005).

La mayoría de los trabajadores se preocupa por algo más que simplemente tener satisfechas sus necesidades; también quieren que su sistema de remuneración sea *equitativo*, reflejado en el recurso económico categoría que se refiere a aquellos activos que hacen referencia al término de transacción de común acuerdo entre las partes como por ejemplo premios, subvención, bonos, vales, trofeos entre otros (Blázquez & Feu, 2010).

Es por ello que los aportes incluyen todos los ricos y diversos elementos que los trabajadores creen que brindan, o contribuyen a su trabajo: su educación, antigüedad, experiencias previas de trabajo, lealtad y compromiso, tiempo y esfuerzo, creatividad y desempeño y los resultados son las recompensas que suponen que recibirán de su trabajo y de la organización; los resultados incluyen el sueldo directo y los bonos, prestaciones, seguridad en el empleo, beneficios sociales y recompensas psicológicas. En base a lo anterior los trabajadores analizan la

equidad de su propio desempeño sobre la base de resultados/aportes, y luego la comparan con el desempeño de otros empleados en puestos similares, e incluso con los que están fuera de su sitio de trabajo (Newstrom, 2011). El trabajador en algunas ocasiones evalúa la retribución económica que recibe respecto a puestos similares al suyo en otros (Medina et al., 2009).

Chiang et al. (2010) y Urcola, (2011) afirman que trabajar por dinero es el paradigma de la motivación intrínseca, puesto que el trabajador ejecuta una tarea para conseguir otra cosa de valor. Sin embargo, hay que subrayar que el salario es un elemento que produce más insatisfacción que satisfacción; es decir, su presencia garantiza una no insatisfacción, aunque su ausencia puede causar insatisfacción.

#### **1.6.3.4 Valoración global de su trabajo.**

Una de las responsabilidades más importantes que tiene la dirección es garantizar que todos los miembros de la organización cuenten con los conocimientos, las habilidades, la experiencia y de ser posible, la escolaridad ideal para cumplir con las actividades que le corresponden al puesto que ocupen y de esta manera, mantener un adecuado diagnóstico de las necesidades de conocimientos, habilidades y experiencias que tiene cada empleado para cumplir de forma óptima con sus labores, lo cual esta información es la base de los procesos de formación, inducción, capacitación y desarrollo indispensables para garantizar en todo momento la calidad del factor humano (Díaz, 2015). Así como todas las actuaciones encaminadas a la enseñanza-aprendizaje de los sujetos como pueden ser cursos, seminarios y talleres (Blázquez & Feu, 2010).

El rendimiento organizacional, el crecimiento y el desarrollo pueden depender considerablemente en el espíritu empresarial en las organizaciones existentes y con los antecedentes relacionados con la satisfacción del empleado, debido a que la satisfacción de los empleados y crecimiento de las empresas se encuentran

entrelazados para la supervivencia y crecimiento de ellos mismos (Antoncic & Antoncic, 2011).

Las personas dedicadas a la gestión de estas instalaciones deportivas, deben estar comprometidas, preparadas y formadas, con amplios conocimientos del deporte, así como la capacidad de percepción de los cambios tan acelerados y profundos que se presentan en el deporte y con ello evaluar y sacar conclusiones que ayuden al desarrollo de su gestión y la satisfacción de los clientes (Imbroda, 2014).

La revisión efectuada por Mueller, Hattrup y Hausmann (2009) muestra que el estudio de la satisfacción laboral ha ido atravesando por distintas etapas. Inicialmente, los esfuerzos se concentraron en definir y explicitar la naturaleza del constructo. Posteriormente, los trabajos se orientaron a desarrollar instrumentos idóneos para explorarlo y medirlo. Más recientemente, el interés ha comenzado a concentrarse en el análisis de sus antecedentes y de sus posibles consecuencias.

En lo que hace a los antecedentes o variables explicativas, se han identificado algunas tales como tener un trabajo motivador, realizar las tareas en condiciones favorables, contar con un sistema justo de recompensas y, adicionalmente, desempeñar un trabajo compatible con la personalidad (Whitman, Van Rooy & Viswesvaran, 2010).

#### **1.6.4 Modelo de factores determinantes de satisfacción laboral**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados, relacionado a las definiciones de satisfacción en el trabajo, resulta importante conocer e identificar todos aquellos factores que puedan mejorar el grado de satisfacción de los trabajadores. Por lo que, Robbins y Judge (2009) plantea que la suma de cierto número de facetas y aspectos del trabajo, determinan la satisfacción laboral.

- **Reto del trabajo:** Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentarían placer y satisfacción.
- **Sistema de recompensas justas:** Los empleados quieren sistemas de salarios y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en la demanda de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. Ocurre que mucha gente acepta menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten Satisfacción Laboral.
- **Condiciones favorables de trabajo:** Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían tampoco estar en el extremo- por ejemplo, tener demasiado calor, muy poca luz etc. Además la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de casa, en buenas instalaciones, modernas y con equipamiento adecuado.

- **Colegas que brinden apoyo:** El trabajo es una actividad que cubre necesidades de interacción social, donde los jefes son unos de los principales determinantes de SL. Si bien esta interrelación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes o jefes tolerantes están más satisfechos que aquellos con líderes indiferentes, autoritarios e intolerantes.

### **1.6.5 Modelo de facetas del trabajo**

Por otra parte, Loitegui (1990) manifiesta que la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional, que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse en cuanto a su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores, que ha tratado son:

- Funcionamiento y eficacia en la organización.
- Condiciones físico-ambientales del trabajo.
- Contenido interno del trabajo.
- Grado de autonomía en el trabajo.
- Tiempo libre.
- Ingresos económicos.
- Posibilidades de formación.
- Posibilidades de promoción.
- Reconocimiento por el trabajo.

- Relaciones con los jefes.
- Relaciones de colaboración y trabajo en equipo.
- Prestaciones sociales.

Concluye diciendo que la satisfacción laboral depende de la interacción entre dos clases de variables: a) Los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo. b) Cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del propio trabajador.

### 1.6.6 Actitudes y factores que se asocian con la satisfacción en el trabajo

Por otra parte, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) mencionan que la satisfacción en el trabajo recae sobre la actitud de la gente hacia su empleo, que se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el propio individuo y la propia organización. Detallando que con la satisfacción se asocian diversos factores, entre los más importantes se hallan los siguientes:

- **Sueldo:** cantidad del sueldo recibida y la justicia percibida en el sueldo.
- **Funciones:** grado de interés que se considera tienen las labores que se desempeñan el trabajo, y si éstas ofrecen oportunidades para aprender y aceptar responsabilidades.
- **Oportunidades de ascenso:** disponibilidad de oportunidades de progreso.
- **Supervisión:** competencia técnica y habilidades interpersonales del jefe inmediato.
- **Compañeros de trabajo:** grado de competencia y apoyo de los compañeros de trabajo, y si estos suelen ser amigables.
- **Condiciones de trabajo:** grado de comodidad y apoyo a la productividad del entorno laboral.

- **Seguridad en el trabajo:** idea de que el puesto que ocupa dentro de la organización es relativamente seguro y cabe con ello que continúe dentro de la organización.

A la vista del análisis y propuesta del marco teórico de la investigación, se puede afirmar que los factores incidentes sobre la satisfacción de los trabajadores de una empresa o institución son numerosos; desde los elementos intrínsecos a los extrínsecos, pasando por las características individuales del trabajador, el contexto laboral y empresarial hasta el contexto macroeconómico general (Sánchez-Sellero et al., 2014).

El tipo de ocupación, el puesto de trabajo, la jerarquía o las condiciones ambientales y económicas del mismo pueden ser aspectos determinantes en la satisfacción de un empleado. De hecho, muchas de las diferencias en satisfacción laboral pueden ser explicadas a través de condiciones laborales objetivas, entre ellas, el tipo de ocupación (Pichler & Wallace, 2009). El departamento en el que se trabaja, también puede resultar un factor a considerar, siendo los directivos o los altos cargos los más satisfechos (López-Guzmán, Sánchez & Nascimento, 2010; Pichler & Wallace, 2009).

Anteriormente se detalló que existen factores que pueden determinar la satisfacción en el trabajo y que son numerosos los que pueden influir en la satisfacción laboral, pero también resulta importante mencionar que la influencia de ciertas características individuales del personal de una empresa ejercen sobre su nivel de satisfacción laboral y que estas han sido ampliamente analizadas en la literatura al respecto, dedicando una especial atención a la variable edad pero también al género como un elemento determinante de los niveles de satisfacción de los recursos humanos (Sánchez, Fuentes & Artacho, 2007).

Para finalizar hay autores que estudian de manera conjunta las características personales y laborales. (Ayestarán & Valencia, 2010; Cohrs, Abele, & Dette, 2006;

Franek & Večeřa, 2008; Gazioglu & Tansel, 2006). Según expresa Gamero (2003) las características personales como la edad, género, nivel educativo, entre otras, se consideran influyentes en la satisfacción laboral.

## **1.7 Fiabilidad y validez**

### **1.7.1 Consistencia interna.**

El procedimiento de análisis de consistencia interna detecta hasta qué punto es fiable la realidad evaluada con el cuestionario utilizado. Por ello, que los instrumentos que buscan medir un constructo pueden ser validados en forma indirecta basándose en la relación que muestren los ítems que componen la escala; es decir, presentan una excelente consistencia interna o interrelación entre las preguntas o incisos que hacen parte de la escala (Oviedo & Campo-Arías, 2005). Tratándose de una medida de homogeneidad, donde el estadístico más popular para evaluar esta dimensión de confiabilidad es el coeficiente alfa de Cronbach, que refleja el grado de covariación de los ítems y su valor puede variar entre cero y uno (García, 2009; Kerlinger & Lee, 2002; Quero, 2010).

De acuerdo a lo anterior, George y Mallery (2003) sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach: Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable,  $>.5$  es pobre,  $>.6$  es cuestionable,  $>.7$  es aceptable,  $>.8$  es bueno y  $>.9$  es excelente. Así como Nunnally (2008) estableció un rango de puntuaciones basándose en el grado de covariación de los ítems, permitiendo así comprobar si los resultados de las escalas poseen la consistencia interna necesaria para considerarla como fiable:  $> 0.7$  es adecuado,  $> 0.8$  es bueno y  $> 0.9$  es excelente.

### 1.7.2 Análisis Factorial exploratorio (AFE).

El Análisis Factorial es una técnica estadística multivariante cuyo principal propósito es sintetizar las interrelaciones observadas entre un conjunto de variables en una forma concisa y segura como una ayuda a la construcción de nuevos conceptos y teorías. Es decir, identifica un conjunto de variables latentes que llamaremos factores, los cuales explican la estructura correlacional observada entre un conjunto de variables manifiestas dicho de otro modo los ítems (Marôco, 2010). El análisis factorial presenta dos estrategias fundamentales: Factorial Exploratorio (AFE) y Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).

El Análisis Factorial exploratorio (AFE) de ítems es una de las técnicas más frecuentemente aplicadas en estudios relacionados con el desarrollo y validación de tests, porque es la técnica por excelencia que se utiliza para explorar el conjunto de variables latentes o factores comunes que explican las respuestas a los ítems de un test (Fabrigar & Wegener, 2012; Frías-Navarro & Soler, 2012; Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza, & Tomás-Marco, 2014; Méndez & Rendón, 2012). Existen una serie de test o pruebas que indican la pertinencia del análisis factorial, entre los que se destacan:

- Determinante de la matriz de correlaciones: se trata de un indicador del grado de intercorrelaciones existente, debiendo asumir valores muy pequeños pero distintos de 0 pues en este caso indicaría que algunas variables son linealmente dependientes, no pudiéndose realizar ciertos cálculos necesarios en el análisis factorial.
- Prueba KMO (medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin): compara los coeficientes de correlación simple con los coeficientes de correlación parcial, debiendo asumir valores mayores a 0.6.
- Test de Esfericidad de Bartlett: comprueba si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, es decir, ausencia de correlación significativa entre las

variables; se buscan valores elevados del test con significatividad inferior a 0.05.

- Para la extracción de los factores se disponen de varias opciones como componentes principales, mínimos cuadrados no ponderados, mínimos cuadrados generalizados, máxima verosimilitud, factorización de Ejes principales, factorización Alfa y factorización Imagen.
- Comunalidades iniciales representan la información inicial de cada variable, asumiendo siempre como valor la unidad; las comunalidades tras la extracción son la cantidad de información que permanece en cada variable original, una vez se han desechado algunos factores.
- Gráfico de sedimentación es la representación gráfica de los autovalores, empleándose para decidir el número de factores a utilizar. Por lo general, se toman factores hasta que la pendiente de la recta sea paralela al Eje X, puesto que el gráfico debe mostrar una clara ruptura entre la pronunciada pendiente de los factores más importantes y el descenso gradual de los restantes (sedimentos).
- Rotación de los factores, consiste en girar los ejes factoriales. La solución inicial extrae los factores según su importancia, de forma que el primer factor explica la mayor parte de la variancia y los siguientes van explicando progresivamente menor porcentaje de variancia. Con la rotación se distribuye la variancia en otros factores para lograr un patrón de factores más simple y más significativo. Los métodos disponibles son ortogonales: rotación varimax, quartimax y equimax y oblicuos: rotación oblimin directo y promax.

Este apartado comienza con una breve explicación de los principales contenidos metodológicos que se deben de tomar en cuenta para la toma de decisiones en un análisis factorial exploratorio, y subsiguientemente llevar a cabo una revisión de las prácticas más habituales en la aplicación del análisis factorial exploratorio en el ámbito del contexto deportivo en el que se ubica este estudio. Por lo que conviene tener en cuenta que la ejecución del análisis requiere una serie de

etapas que confluyen análisis preliminares de la relación entre las variables estudiadas, estimación del modelo, evaluación del ajuste obtenido, obtención de la solución transformada y dotación de significado e interpretación de los factores. Por tanto, la conducta del propio investigador y de aquel lector interesado en una revisión más detallada del proceso del análisis factorial exploratorio puede consultar a los siguientes autores como Abad, Olea, Ponsoda y García (2011), Ferrando y Anguiano-Carrasco (2010).

### 1.7.3 Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).

Este tipo de análisis se encuadra en los modelos de ecuaciones estructurales (Jöreskog & Sörbom 2006), y es utilizado cuando existe información previa sobre la estructura factorial que resulta preciso confirmar, en este caso, si determinados factores latentes son responsables del comportamiento de determinadas variables manifiestas específicas de acuerdo con un patrón pre-establecido en nuestro estudio en función de una determinada teoría (Marôco, 2010).

- Estadístico  $\chi^2$ : comprueba la significancia del modelo, contrasta la hipótesis nula de que todos los errores de nuestro modelo son nulos; por lo tanto, se busca “No” rechazar esta hipótesis, para no rechazarla, el nivel de significancia debe ser superior al 0.05.
- Raíz cuadrada del error medio cuadrático (RMSEA): sugirieron compensar el efecto de la complejidad del modelo dividiendo, por el número de grados de libertad para probar el modelo. Valores inferiores a .06 a un valor máximo de .08 son considerados satisfactorios (Byrne, 2000; Cole & Maxwell, 1985).
- Índice de bondad de ajuste (GFI): Es un estadístico de prueba sugerido por Jöreskog y Sörbom (2006), que señala la variabilidad explicada por el modelo, sus valores oscilan entre 0 = ajuste pobre y 1 = ajuste perfecto. No obstante valores superiores a 0.90, indican un buen ajuste.
- Índice de ajuste Normalizado (NFI): Mide la reducción proporcional en función de ajuste cuando se pasa del modelo nulo al modelo propuesto. El rango de

variación de este índice está entre 0 y 1, se recomiendan valores superiores a 0.95.

- Índice de ajuste No Normalizado (NNFI) o Índice de Tucker-Lewis (TLI): compara el ajuste por grados de libertad del modelo propuesto y nulo (modelo de ausencia de relación entre las variables). Este índice tiende a 1 para modelos con muy buen ajuste, considerándose aceptables valores superiores a 0.90, aunque lo ideal sería valores mayores a 0.95.
- Índice de ajuste Comparativo (CFI): indica un buen ajuste del modelo para valores próximos a 1 (Hu & Bentler, 1995), se recomienda valores superiores a 0.95.
- Índice de ajuste Incremental (IFI): si se tienen dos modelos, con los mismos valores de chi-cuadrado del modelo nulo y propuesto, el que tenga menos parámetros presentará un valor más alto de IFI, siendo más adecuado. Se consideran aceptables valores próximos a 1, en especial mayores que 0.95.
- Valor de chi-cuadrado dividido por los grados de libertad ( $\chi^2/gf$ ) menor a tres indican un buen ajuste del modelo (Kline, 2005, Carmines & McIver, 1983).
- Índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI): Jöreskog y Sörbom (2006), ajusta el índice GFI por los grados de libertad del modelo propuesto y del modelo nulo. En la experiencia práctica, valores superiores a 0.90 son indicativos de un buen ajuste del modelo a los datos.
- Índice de Bondad de Ajuste Parsimonioso (PGFI): consiste en ajustar el GFI basado en la parsimonia del modelo estimado. Se recomiendan valores mayores a 0.90.

Los índices anteriores se agrupan en tres ramos, que son:

- Índices de ajuste Global o Absoluto: como lo indica su nombre evalúan el modelo en general, sin tener en cuenta un posible sobre ajuste, de entre los cuales tenemos  $\chi^2$ , RMSEA, GFI, NFI.

- Índices de ajuste Incremental o Comparativo: estos índices comparan el modelo propuesto con el modelo de independencia o de ausencia de relación entre las variables; dentro de estos índices están el NNFI o TLI, CFI e IFI.
- Índices de Parsimonia: Evalúan la calidad del ajuste del modelo en función del número de coeficientes estimados para conseguir dicho nivel de ajuste, en esta categoría tenemos a Razón chi-cuadrado entre los grados de libertad ( $\chi^2/g$ ), AGFI y PGFI.

Como complemento al AFC, se determina la fiabilidad compuesta (FC) que se obtienen de la utilización de los resultados de los coeficientes y variancias de error al utilizar una solución completamente estandarizada. Estima la consistencia interna de los ítems incluidos dentro de un mismo factor o constructo indicando el grado en que estos ítems son manifestaciones del factor latente. De forma general, valores superiores a 0.7 son indicadores de una fiabilidad compuesta apropiada, aunque, para investigaciones exploratorias, se consideran medidas aceptables del constructo valores superiores a 0.6 (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Como medida complementaria a la anterior se encuentra la variancia media extractada (AVE) valores  $> .50$  indican que una cantidad sustancial de la variancia de los indicadores es capturada por cada constructo comparada con la que es capturada por el error de medida. Estas dos medidas mencionadas anteriormente, revelan la evidencia de fiabilidad y validez de las operacionalizaciones de las variables latentes (Gálvez, 2011; Hair et al., 2010).

La validez convergente propone que todas las saturaciones de los indicadores sean estadísticamente significativos ( $t \geq 1.96$ ) Por tanto, en el caso de que dichas saturaciones de los indicadores que evalúan el mismo constructo fueran estadísticamente significativas, se dispondría de evidencia a favor de la validez convergente de los indicadores, en la medida en que valores significativos de  $t$  indican que, efectivamente, todos los indicadores evalúan el mismo constructo, y que la magnitud de las cargas factoriales aporten valores igual o superior a .40 (Arías,

2008, Bollen, 1989, Hair, Anderson, Tarham & Black, 2004). Mientras que La validez discriminante podría determinarse en la medida en que la varianza media extractada de cada factor fuera superior al cuadrado de la correlación entre ellas (Hair et al., 2004).

## 1.8. Antecedentes

Los antecedentes en esta investigación son todos aquellos trabajos o estudios realizados que guardan relación con temas de este trabajo y sirven como punto de referencia para aclarar el panorama de esta investigación. Encontrándose investigaciones, apreciando un notable incremento en el diseño, fiabilidad y validez de instrumentos que han sido utilizados como herramientas para la comprensión en profundidad sobre la satisfacción (clientes/deportistas y trabajadores) en el campo de los servicios deportivos, así como de otros que han estudiado y analizado aquellos elementos o atributos como determinantes en la generación de satisfacción.

En un estudio por Medina-Rodríguez (2010) se evaluaron el grado de satisfacción de usuarios-deportistas relacionado con los diferentes servicios que presta la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey, así como la actitud de ésta hacia las necesidades de los usuarios-deportistas. El estudio se realizó con una muestra de 380 clientes/deportistas (46% hombres y 54% mujeres). Utilizaron la encuesta de satisfacción del cliente de Marqués (2002), los resultados respecto al servicio percibido fue bien valorado en lo que respecta la atención que reciben por parte de la organización, las actividades, el instructor/entrenador, la oferta de actividades, la actitud de la organización, así como el seguir usando los servicios y el recomendar a otras personas; por el contrario los factores menos valorados fueron la publicidad y folletos informativos, el procedimiento a las quejas y sugerencias y el estacionamiento.

En otra investigación realizada por García et al. (2016) se evaluó la calidad percibida y satisfacción de clientes de la instalación deportiva municipal del Palacio del agua de la localidad alicantina de Orihuela. La muestra estuvo constituida por 36 sujetos, siendo el 44% mujeres y 56% hombres, con una media de 31 años y un rango de edad de 16 a 70 años. Se utilizó la Escala de Percepción de Organizaciones Deportivas (EPOD) de Nuviala et al. (2008), el cual mide la

satisfacción de clientes de organizaciones que prestan servicios deportivos. La escala está compuesta de 28 ítems subdivididos en un apartado de satisfacción sobre los técnicos, las instalaciones y material, actividades e imagen de la organización. Los resultados del análisis de fiabilidad de la escala completa revelaron una adecuada consistencia interna con un coeficiente alfa de .92, la dimensión técnica de 7 ítems con un coeficiente alfa de .82, la dimensión de instalación de 5 ítems con un coeficiente alfa de .85, dimensión de actividad de 8 ítems con un coeficiente alfa de .81 y la dimensión de imagen de la organización 7 ítems con un coeficiente alfa de .82. Al mismo tiempo obteniendo resultados donde del total de los encuestados, el 92,9% está de acuerdo en los parámetros que se han realizado. El bloque de preguntas donde el centro ha obtenido menor calificación es en el apartado de instalación y material donde el 13,5% está en desacuerdo, por otro lado, el bloque de imagen de la organización obtiene la mayor puntuación con un 97,7% de encuestados de acuerdo.

Calabuig et al. (2012) Llevaron a cabo un estudio sobre la aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados, donde la muestra la componen 261 sujetos de tres instalaciones deportivas privadas, dos situadas en la provincia de Alicante (82% de la muestra) y una en la de Valencia (18% de la muestra) en edades entre los 16 y los 73 años de edad. El cuestionario aplicado incluyó una escala de calidad de servicio por atributos, una medida de satisfacción general y otra de calidad de servicio general. Además, se incluyeron variables para la recogida de datos sociodemográficos que definen el tipo de cliente, edad, género, frecuencia de práctica, antigüedad en la instalación y tipo de actividad que normalmente práctica. Finalmente se debe tener en cuenta que la calidad del resultado es muy específica del servicio a estudiar, pues atiende a las necesidades y motivaciones de los usuarios-consumidores.

Nuviala et al. (2008) realizaron un estudio con el objetivo de construir un instrumento para medir la satisfacción de los clientes de organizaciones deportivas, se aplicó este instrumento en el Multicentro Deportivo privado Tokui`do de Huelva,

los resultados mostraron satisfacción de los clientes con la organización y servicios que presta, el recurso humano es el más valorado por los clientes, los recursos materiales obtuvieron la peor valoración, así como este estudio arroja que las mujeres son más críticas que los hombres en la valoración de técnicos e imagen de la organización

Mañas et al. (2008) realizaron un estudio de campo con la participación de 556 clientes de un centro deportivo privado de Almería en edades entre 16 y 65 años, donde plantea el siguiente objetivo poner a prueba si la calidad que se percibe con relación a las condiciones físicas de los servicios deportivos (aspectos tangibles) predice de manera estadísticamente significativa la satisfacción de los clientes, una vez controlados los efectos de la calidad funcional y relacional. Donde los resultados indicaron que las dimensiones tangibles de la calidad de servicio lograban predecir una cantidad de varianza adicional y significativa de la satisfacción del cliente.

Nuviala et al. (2012) llevaron a cabo un estudio con el objetivo de evaluar la calidad percibida, la satisfacción y el valor percibido entre los clientes de los servicios deportivos profesionales públicos y privados en España, donde todos los clientes completaron un cuestionario auto administrado. Las propiedades psicométricas del cuestionario aseguraron una medida válida de la calidad percibida, la satisfacción y valor y la satisfacción del cliente y el valor percibido también fueron evaluados positivamente.

García et al. (2012) realizaron el estudio sobre la satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en centros de fitness: utilización de la escala CALIDFIT (Scale of Quality Perception in Fitness Services), trabajando con una muestra de 229 clientes (94 mujeres y 135 hombres) de un PFC, realizándose un análisis factorial exploratorio y confirmatorio para probar la validez y la fiabilidad de la escala, la segmentación a través de análisis de conglomerados en dos etapas en función de las diferencias encontradas por análisis de varianza. Los resultados muestran una escala válida y fiable, mostrando altos niveles de calidad para

estudiantes varones de 16 a 24 años y mujeres jubilados de entre 55 a 65 años. Confirmando relación positiva entre la calidad percibida del cliente y satisfacción del cliente. Siendo un instrumento útil para medir la calidad y predictor de la satisfacción.

Yildiz (2011) realizó un estudio donde propone la SQS-FC (Servicio Escala de Calidad para Centros de Ejercicio) escala dirigida a centros de acondicionamiento físico, donde examina su eficacia utilizando el análisis de rendimiento de importancia (IPA) de ciertos atributos de la calidad del servicio en centros fitness utilizando una muestra de  $n= 246$  clientes de un gimnasio privado, los resultados revelaron cuatro factores para la escala SQS-FC que incluyeron personal, medio físico, servicios de apoyo y programas. También los resultados de este estudio muestran la aplicabilidad de IPA en la evaluación de la calidad del servicio para los centros de fitness, también indican que los factores más importantes para los clientes de centros de fitness son los programas, personal y entorno físico. Además, los resultados muestran que hay un déficit de la calidad percibida en el entorno físico.

Nuviala et al (2013) realizaron el diseño y análisis del cuestionario de valoración de servicios deportivos (EPOD2) cuyo objetivo es validar un instrumento y constatar la fiabilidad del mismo como medio de evaluación de los servicios que prestan las diferentes organizaciones deportivas. Se realizó un análisis estadístico de los ítems, un análisis factorial exploratorio, un análisis factorial confirmatorio y se determinó la validez. La fiabilidad de la escala de calidad percibida evaluada con alfa de Cronbach es de .918, la consistencia interna de la escala de satisfacción es .842. Realizando un análisis factorial exploratorio sobre los 28 ítems resultantes del análisis estadístico de los ítems, por el método de extracción de componentes principales y posterior rotación Varimax, se calculó el índice KMO mostró un valor de .935 y el test de Bartlett resultó estadísticamente significativo ( $\chi^2_{2378} = 16000,161$ ;  $p < .001$ ), lo que llevó a concluir que la aplicación del análisis factorial es pertinente, seis dimensiones conjuntamente explican un 58.03% de la varianza; el mismo procedimiento para los cuatro ítems resultantes del análisis de la escala de satisfacción el índice KMO mostró un valor de .735 y el test de Bartlett resultó

estadísticamente significativo ( $\chi^2_{26} = 3121,167$ ;  $p < .001$ ), lo que llevó a concluir que la aplicación del análisis factorial resultaba pertinente. La estructura dimensional resultante está conformada por un solo factor que explica un 70.89% de la varianza. Se seleccionaron 350 sujetos de la muestra original de 1471, para evitar por una parte un sobre ajuste de los datos y por otro lado poder obtener un tamaño muestral crítico.

Beigvand y Amirtash (2014) llevaron a cabo un estudio de comparación de la calidad del servicio entre los clubes deportivos municipales públicos y privados de Teherán desde la perspectiva del cliente, basado en el modelo SERVQUAL, participando en este estudio todos los clientes de estos clubes, debido a que no existían datos formales sobre los clientes de los clubes deportivos municipales, se seleccionaron a través de la fórmula de muestreo Cochran, el cual 400 cuestionarios fueron distribuidos entre los clientes. Los resultados indican que no existe diferencia significativa entre las expectativas y tangible, la confianza, la capacidad de respuesta, garantía y dimensiones, empatía de la calidad del servicio en los complejos deportivos públicos y privados. En general, la calidad del servicio de los clubes deportivos privados subcontratados era mejor que los clubes públicos bajo la supervisión de la Organización Deportiva Municipal de Teherán.

Calabuig et al. (2008) realizaron un estudio en la calidad percibida de servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de clientes en servicios náuticos; Morquecho, Medina, Duelos y Garrido (2012) realizan un estudio sobre percepción de satisfacción laboral y clima organizacional de trabajadores en entidades deportivas universitarias. Rahimić, Resić y Kožo (2012) nos dice en su estudio que todos los sectores, de lucro y sin fines de lucro, así como organizaciones no gubernamentales están atrapados en los cambios dinámicos y rápidos, que requieren respuestas rápidas de gestión, ya que una de las tareas más difíciles a enfrentarse, es la motivación de los empleados.

En un estudio realizado por Medina et al. (2009) identificaron aquellos factores que son significativos desde la perspectiva de los trabajadores para determinar su satisfacción con respecto al trabajo que desempeñan en la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey. El estudio se realizó con una muestra de 175 trabajadores. Se utilizó la encuesta de satisfacción del trabajador de (Marqués, 2002), el cual mide la satisfacción con los medios físicos, la organización del trabajo, el reconocimiento y la valoración global del trabajo que se desempeña. Los resultados más importantes muestran que no es bien valorada la cantidad, adecuación y facilidad de disponer de espacio para trabajar, los recursos materiales y la seguridad e higiene, así como el reconocimiento al desempeño de su trabajo y las posibilidades de formación. Por el contrario, lo que mejor valoraron fueron el estar comprometidos con los objetivos generales de la organización, buena disposición de ésta para adaptarse y atender sus necesidades e intereses, así como el disfrutar de un buen ambiente laboral, lo que se traduce a una buena satisfacción global. Al comparar las dimensiones de satisfacción para los trabajadores, por grupos de edad y área laboral no se encontraron diferencias significativas, tan solo se dieron por género otorgando las puntuaciones más altas los hombres respecto a las mujeres.

Belias et al. (2013) realizaron una investigación sobre la satisfacción en el trabajo experimentado por los empleados del banco en Grecia, trabajando con una muestra de 258 empleados, donde 151 fueron varones y 107 mujeres, estudiando lo mucho que se ve afectada por varios factores demográficos. Más específicamente, se investigó cómo los factores de género, edad, nivel de estudios, los años de experiencia en la institución específica, total de años de experiencia y la posición en la institución específica afectan a la sensación de la realización personal de los empleados de las instituciones bancarias en Grecia, analizando las variables condiciones de trabajo, ganancias, promociones, naturaleza del trabajo, jefe inmediato y la institución en su conjunto, donde los resultados revelaron que la experiencia de satisfacción en el trabajo entre los empleados bancarios griegos es afectada por varias características demográficas. Más específicamente, el factor de

género parecía afectar a la sensación de los empleados con respecto a la satisfacción en el trabajo en cuanto a la naturaleza del trabajo y las actitudes hacia su superior inmediato.

Dixon y Warner (2010) Realizaron un estudio sobre la satisfacción laboral en la gestión deportiva, y el propósito de esta investigación fue desarrollar un modelo de satisfacción en el trabajo y la insatisfacción de los entrenadores intercolegiales donde 15 entrenadores participaron respondiendo a entrevistas semiestructuradas. Los resultados revelaron un modelo de tres factores específicos de la industria del deporte. Factores de trabajo deseables (Relaciones jugador-entrenador, reconocimiento y estatus social) se refieren únicamente a la satisfacción. Factores de Estándares en la Industria (Política Deportiva, Salario, Reclutamiento, Supervisión, y equilibrio de la vida) se refieren únicamente a la insatisfacción. Factores dependientes de rendimiento (Flexibilidad y Control, y relaciones con los colegas) están relacionados con la satisfacción y la insatisfacción. Los resultados apoyan el carácter distintivo de la satisfacción laboral y la insatisfacción como construcciones, y también demuestran una continua necesidad de examinar las actitudes de trabajo dentro de su contexto y como gestores deportivos entienden las expectativas particulares de sus empleados y su industria puede diagnosticar mejor y resolver los problemas de los empleados.

Moradi, Honari, Naghshbandi, Jabari y Azarpira (2012) examinaron la relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción en el trabajo con los entrenadores en la liga de fútbol de primera Sub-20, El método de investigación fue descriptivo-correlacional, el instrumento utilizado fue la encuesta, y la población para la investigación participaron 56 personas que forman parte del cuerpo técnico de 14 equipos participantes en la Liga Premier de fútbol Sub-20, de los cuales sólo 48 cuestionarios fueron utilizados en el análisis de datos. Los resultados mostraron que no hubo asociación significativa entre inteligencia emocional, la sub escala de conciencia de sí mismo, la sub escala en la empatía ( $p < 0.05$ ) y sub escala de habilidades sociales con la satisfacción laboral ( $p < 0.05$ ). Sin embargo, no hubo

asociación significativa entre la sub escala de auto motivación y la sub escala de autocontrol con satisfacción en el trabajo. Conciencia de sí mismo, la empatía y las habilidades sociales (predictores) predijeron la satisfacción laboral de manera significativa. Valor pronosticado de autoconciencia, la empatía y las habilidades sociales fue de 0,4, 0,29 y 0,26 respectivamente. El entrenamiento y el envejecimiento de la inteligencia emocional aumento por lo que se prevé más satisfacción en el trabajo en el tiempo.

Martínez y Martínez (2009b) en su estudio proponen un modelo para medir las actitudes de los trabajadores de servicios deportivos públicos, con el fin de relacionar sus percepciones sobre su situación laboral y condiciones de trabajo con las actitudes de los consumidores. El modelo está concebido para ser utilizado con los trabajadores que interactúan con el cliente, ya que de su desempeño dependen buena parte de las evaluaciones que los consumidores realizan sobre el servicio.

Sánchez-Alcaraz (2012) miden el nivel de satisfacción laboral de 56 socorristas de playa con el cuestionario de satisfacción laboral S10/12. Los resultados obtenidos muestran que los socorristas de playa se encuentran moderadamente satisfechos en su trabajo, por encima de los 4,75 puntos sobre los 7 de puntuación máxima de la escala de medida, siendo la dimensión mejor valorada la satisfacción con las prestaciones recibidas y la peor valorada la satisfacción con la supervisión.

Sánchez-Alcaraz y Parra-Meroño (2013) realizaron una investigación cuyo objetivo fue diseñar y validar un instrumento que mida de forma fiable la satisfacción laboral en técnicos deportivos y sus diferentes dimensiones: seguridad, promoción, remuneración, factores extrínsecos y condiciones de trabajo. Los resultados mostraron que el Cuestionario de Satisfacción Laboral para Técnicos Deportivos (CSLTD) cumplía con unos niveles aceptables de fiabilidad y validez, de forma que ofrece suficientes garantías en su utilización para la evaluación de la satisfacción laboral.

## Capítulo 2 Marco metodológico

### 2.1. Diseño de la Investigación

Para conseguir y dar respuesta a los objetivos señalados dentro de esta investigación, el diseño de esta investigación es descriptivo, con enfoque cuantitativo, no experimental de corte transversal (Hernández et al., 2014).

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema, es por ello que el diseño de esta investigación es descriptivo ya que se busca especificar propiedades y características importantes del fenómeno a analizar, describiendo tendencias de un grupo o población, con enfoque cuantitativo, ya que se utilizara la recolección de datos fundamentada en la medición numérica y se analizarán los resultados a base de métodos estadísticos como análisis descriptivo y análisis inferencial; Es no experimental debido a que no habrá manipulación deliberada de variables, pues solo se observarán los fenómenos en su ambiente natural y será de corte transversal porque se recopilarán datos en un momento único (Hernández et al., 2014), así como con variables agrupadas con relación a los factores de los que se deriva el análisis de la Comisión del Deporte el Estado de Sonora (CODESON).

### 2.2. Población de estudio

Para esta investigación dos grupos distintos han sido objeto de estudio, por un lado, los clientes/deportistas de las diferentes disciplinas que se practican en las instalaciones deportivas y por el otro, los trabajadores o personas de contacto con estos clientes, que trabajan en las diferentes instalaciones de CODESON.

La selección de la muestra ha sido intencionada, se ha realizado con los clientes/deportistas y trabajadores de CODESON, donde el total de clientes/deportistas lo componen 1,870 distribuidos en los diferentes complejos deportivos, así como con un total de 364 trabajadores.

## 2.3 La selección de la muestra

### 2.3.1 Clientes/deportistas.

La población de clientes/deportistas que acuden para entrenar o practicar deporte en cualquier instalación de CODESON, son el conjunto de todos los individuos que se desea investigar; para obtener una muestra representativa, se ha considerado un error del 5% y un intervalo de confianza del 95%, mencionando anteriormente que la población total es de  $N=1,870$ , el tamaño de la muestra fue calculado por medio del programa STATS<sup>®</sup> v2.0 (Hernández et al., 2014), resultando una muestra proporcional final de  $n=319$  clientes/deportistas. Cabe señalar que para obtener mejores resultados se optó por superar el número estimado de la muestra proporcional, logrando con un ello un total de 453 clientes/deportistas encuestados.

De manera global, la población total objeto de estudio fueron 453 clientes/deportistas, de los cuales un 58.9% son hombres y un 41.1% son mujeres. De acuerdo a la agrupación por rangos de edad se observa que el mayor porcentaje es el registro de 13 a 15 años con un 39.3% del total de los encuestados, seguido el grupo de 16 a 18 años, con un 38.2%. En cuanto a la situación laboral el porcentaje mayoritario de los encuestados son estudiantes con un 94% y el resto con un 6% son empleados, respecto a la unidad deportiva el 80.6% de los clientes/deportistas se concentran en la unidad deportiva del noroeste, seguido del polifuncional con un 10.6% (ver tabla 12).

Tabla 12.  
*Información personal del cliente/deportista*

<i>Variable</i>	<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Sexo	Hombre	267	58.9
	Mujeres	186	41.1
Edad	De 13 a 15 años	178	39.3
	De 16 a 18 años	173	38.2
	De 19 a 21 años	66	14.6
	De 22 a 24 años	19	4.2
	De 25 a 27 años	12	2.6
	> de 28 años	5	1.1
	Situación Laboral <sup>a</sup>	Estudiante	426
	Empleado	27	6
Unidad Deportiva	Noroeste	365	80.6
	Polifuncional	48	10.6
	Gimnasio de Estado	40	8.8

*Nota:* n = 453.

<sup>a</sup> Se presentaron sólo dos tipos de respuestas de seis opciones.

Respecto a la práctica y servicios utilizados los clientes/deportistas encuestados, se observa en cuanto al tipo de instalación, el gimnasio es el más utilizado para practicar una disciplina deportiva con un 45.5%, seguido de la instalaciones que cuentan con pista y campo con un 19%.

La frecuencia semanal para el 59.2% de los clientes/deportistas acuden a las instalaciones deportivas más de 5 días por semana para realizar su práctica deportiva y el 40.8% acude a las instalaciones de 3 a 5 días por semana para realizar la práctica deportiva. El tiempo dedicado diariamente a realizar la práctica deportiva: el 53.9% de los clientes/deportistas 120 minutos por sesión y un 37.3% 180 minutos (ver tabla 13).

La muestra total de clientes/deportistas se dividió de manera aleatoria en dos submuestras. La muestra 1, a la que se le realizó el análisis factorial exploratorio, se compuso de 231 (136 hombres y 95 mujeres). Y la muestra 2, para el análisis factorial confirmatorio, se compuso de 222 (131 hombres y 91 mujeres). De igual

forma todos los grupos por edad y tipo de disciplina deportiva fueron representados de forma proporcional en ambas sub muestras.

Tabla 13.  
*Instalación, frecuencia y duración (cliente/deportista)*

Variable	Descripción	Frecuencia	%
Tipo de instalación	Campo Deportivo	45	9.9
	Gimnasio	206	45.5
	Instituto	7	1.5
	Alberca	25	5.5
	Cancha Profesional	60	13.2
	Centro de Usos Múltiples	24	5.3
	Pista y Campo	86	19
Frecuencia	De 3 a 5 días por semana	185	40.8
	Más de 5 días por semana	268	59.2
Duración	60 minutos	4	.9
	120 minutos	244	53.9
	180 minutos	169	37.3
	> de 180 minutos	36	7.9

De acuerdo con la modalidad deportiva practicada por los clientes/deportistas de CODESON, el porcentaje mayoritario son de deportes individuales con un 57.4%, seguido de la disciplina de deportes colectivos con un 21.9% (ver tabla 14).

Tabla 14  
*Distribución por modalidad deportivas practicada*

Variable	Descripción	Frecuencia	%
Modalidad deportiva	Deportes individuales	260	57.4
	Deportes colectivos	99	21.9
	Deportes de combate	69	15.2
	Deportes acuáticos	25	5.5

### 2.3.2. Trabajadores.

Para la aplicación del cuestionario de satisfacción de trabajadores serán incluidas todas las áreas o departamentos de CODESON que cuenta con una población de  $N=364$  trabajadores, se aplicó el programa STATS® v2.0 (Hernández et

al., 2014), para obtener una muestra representativa con un error de 5% y un intervalo de confianza del 95%, obteniendo la muestra final de  $n=187$  trabajadores.

De forma general, la población total objeto de este estudio fueron 187 trabajadores, de los cuales, un 75.4% son hombres y un 24.6% son mujeres. De entre los trabajadores encuestados se observa que las edades que más predominan, oscilan entre los rangos de 26 y 35 años con un 29.4%, seguido del rango de 36 a 45 años con un 26.2%.

En cuanto al nivel de estudios alcanzados, el porcentaje mayoritario de trabajadores encuestados corresponde a los que han cursado nivel de licenciatura con un 42.2%, seguidos de los que poseen los niveles de secundarios y preparatoria, coincidiendo ambos niveles con un 15%, con un 11.2% tienen un nivel de estudio de posgrado y el grupo menos numeroso son aquellos que poseen estudios de nivel primaria con un 4.3% (ver tabla 15).

Tabla 15  
*Información personal de los trabajadores de CODESON*

Variable	Descripción	Frecuencia	%
Sexo	Hombres	141	75.4
	Mujeres	46	24.6
Rangos por edad	De 18 a 25 años	24	12.8
	De 26 a 35 años	55	29,4
	De 36 a 45 años	49	26.2
	De 46 a 55 años	36	19.3
	> de 56 años	23	12,3
	Primaria	8	4,3
Nivel de estudios	Secundaria	28	15,0
	Preparatoria	28	15,0
	Técnica	23	12,3
	Licenciatura	79	42,2
	Posgrado	21	11,2
	Total	187	100,0

Como se mencionó anteriormente y con la finalidad de obtener una muestra representativa, se realizó un muestreo estratificado con afijación proporcional por

cada una de las áreas/departamentos y por sexo, utilizando la siguiente formula, y así obtener una muestra estratificada (ver tabla 16).

Esto es,

$$ksh = \frac{Nh}{N} (n)$$

Donde:

$Nh$  = Subpoblación

$N$  = Población

$n$  = Muestra numérica

Vemos un ejemplo reemplazando las formula por sus valores

$$ksh = \frac{16}{364} (187) = 8$$

Respecto al área/departamento, un 55.5% son del área de alto rendimiento, seguido de los trabajadores que se encuentran dentro del área de infraestructura con un 30%, los del área de administración y finanzas con un 7.4%, con un 4.1% los trabajadores del área de dirección general. Los grupos menos numerosos son los trabajadores que pertenecen a las áreas de desarrollo del deporte y Órgano de control y desarrollo administrativo con un 2.2% y 0.8% respectivamente (ver tabla 16).

Tabla 16

*Selección de la muestra por área/departamento y por género*

No	Área/Departamento	Total población		Muestra Hombres	Total población		Muestra Mujeres
		Hombres	%		Mujeres	%	
1	Administración y finanzas	16	4.4	8	11	3.0	6
2	Alto rendimiento	156	42.9	80	46	12.6	24
3	Desarrollo del deporte	7	2.0	4	1	0.3	0
4	Dirección general	13	3.6	7	2	0.5	1
5	Infraestructura	80	22.0	41	29	8.0	15
6	OCDA	3	0.8	1	-	-	-
	Total	275	76%	141	89	24%	46

*Nota:* OCDA= Órgano de Control y Desarrollo Administrativo.

Cabe señalar que se llevaron a cabo visitas a la CODESON para recopilar la información en cuestión y los datos establecidos tanto de clientes/deportistas y trabajadores fueron facilitados por los encargados de los departamentos de Alto Rendimiento y Recursos Humanos.

#### **2.4 Métodos de investigación y técnicas de obtención de datos**

En la investigación se disponen de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos, por lo que, en el ámbito de las ciencias sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario (Hernández et al., 2014).

En el ámbito de las Ciencias de la Actividad Física, es muy común el uso de cuestionarios para determinar aspectos motivacionales, solicitudes específicas, hábitos de la población (Pérez, 2015). Según García-Ferrando, Ibáñez y Alvira (2010) consideran que este método es el adecuado porque:

- Es una de las pocas técnicas que permite el estudio de actitudes, valores, creencias y motivos.
- Es aplicable a casi todo el mundo, exceptuando a menores de edad y personas con discapacidad psíquica o física en algunos casos.
- Permite una estructuración y estandarización fuerte de los datos.

Además, los cuestionarios son una de las técnicas de investigación de menor costo económico y que requiere menor esfuerzo y tiempo para la gran cantidad de información que se obtiene, en un tiempo relativamente corto (Pérez, 2015).

Como se ha comentado al inicio de la metodología el diseño de esta investigación es descriptivo-correlacional, con enfoque cuantitativo, por lo que específicamente se ha empleado el método de la encuesta y como instrumentos los cuestionarios. Se aplicarán dos cuestionarios diferentes, uno para los

clientes/deportistas de las instalaciones deportivas y otro para los trabajadores de las instalaciones (CODESON).

## **2.5. Instrumentos de investigación**

Como se ha señalado, la técnica cuantitativa más habitual en la recolección de datos es la encuesta, esta técnica, mediante la utilización de un cuestionario estructurado o conjunto de preguntas, permite obtener información sobre una población a partir de una muestra (Hueso & Cascant, 2012).

Se utilizaron las encuestas de satisfacción del cliente/deportista y del trabajador de Marqués (2002), validado en el contexto mexicano por Medina et al. (2009) y Medina-Rodríguez (2010), mencionando que el proceso de validación tanto del cuestionario de satisfacción de clientes/deportistas y trabajadores se llevó a cabo con la ayuda de expertos en la materia; es decir, personas de reconocido prestigio en el ámbito de la gestión deportiva y empresarial que revisaron y analizaron dichos cuestionarios. Se les entregó el formato de validación del cuestionario a cuatro personas con el perfil antes mencionado y todas concluyeron que las preguntas de ambos instrumentos (encuesta de clientes y trabajadores) son adecuadas, coherentes y fáciles de entender por lo que procedió con su aplicación definitiva

La obtención de información de esta encuesta permitirá cuantificar el grado de satisfacción tanto de los clientes/deportistas, respecto al servicio percibido, y de la misma manera se utilizará la encuesta de satisfacción del trabajador respecto hacia el trabajo que desempeñan y las condiciones en las que se lleva a cabo.

A continuación se explica detalladamente cada uno de los instrumentos que configuran nuestra investigación, comenzando con la encuesta de satisfacción del cliente/deportista, seguido de ello la encuesta de satisfacción utilizado para los trabajadores.

### 2.5.1 Encuesta de satisfacción del cliente/deportista.

El objetivo fundamental de esta encuesta es conocer el grado de satisfacción de los clientes/deportistas con relación al servicio deportivo que presta la CODESON y con la actitud de ésta hacia las necesidades de dichos clientes, dicha encuesta está compuesta por una introducción y 11 factores.

Este instrumento está compuesto por una introducción y 11 factores con un total de 40 ítems de respuesta alternativa tipo Likert, que oscila entre 1 (nada satisfecho) y 4 (totalmente satisfecho), con distintas áreas de evaluación: Identificación personal con 3 ítems, Información sobre la práctica y servicios utilizados con 6 ítems, Atención que recibe con 6 ítems, Instalaciones con 5 ítems, Actividades con 3 ítems, Instructor/entrenador con 6 ítems, Oferta de actividades con 3 ítems, Costo de actividades con 2 ítems, Valoración de quejas y sugerencias con 3 ítems, Servicio médico con 3 ítems, Estacionamiento con 3 ítems, Cafetería/tienda/snack con 4 ítems y Actitud con 2 ítems (ver figura 5).

Identificación personal	Identificación de la práctica	Atención que recibe	Calidad en el servicio	Sugerencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Género</li> <li>• Lugar de residencia</li> <li>• Situación laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de instalación</li> <li>• Actividad que practica (frecuencia-intensidad-duración)</li> <li>• Forma de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre la publicidad</li> <li>• Proceso de inscripción</li> <li>• Horario</li> <li>• Trato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Actividades</li> <li>• Instructores/entrenadores</li> <li>• Oferta de actividades</li> <li>• Costo de actividades</li> <li>• Valoración de quejas y sugerencias</li> <li>• Servicio médico</li> <li>• Otros servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugerencias/aportaciones para mejora de servicios</li> </ul>

Figura 5. Factores de la encuesta de satisfacción del cliente/deportista.

Información sobre las que se pregunta se enuncian de la siguiente forma:

- ❖ Identificación personal. En este apartado se preguntará información sobre la edad, género, situación laboral.

- ❖ Identificación de la práctica que realiza. En este apartado se preguntara el tipo de instalación utilizada, así como la actividad que realiza, incluyendo en la misma la frecuencia (Veces por semana), la intensidad (Recreativo/competencia) y duración de la misma (horas y/o minutos), así como también el costo.
- ❖ Atención que recibe de la CODESON. Aquí se pretende conocer cómo se valora la forma de atender al cliente, los diferentes medios para comunicarse con él, el trato recibido y el horario disponible para dicho contacto.
- ❖ Calidad del servicio. En este apartado de la encuesta se abordaban los distintos componentes del servicio que presta la CODESON y que se consideran fundamentales para desarrollar dicho servicio. En este apartado se les pregunta a los clientes/deportistas sobre cómo percibían distintos aspectos relativos a: las instalaciones que utilizan, las actividades que realizan, los instructores/entrenadores que imparten dichas actividades, la oferta de las actividades, el costo de éstas, el proceso de quejas y sugerencias que tienen a su disposición, servicio médico, así como el de otros servicios como el de cafetería/tienda, la facilidad de acceso a las instalaciones tomando en cuenta a personas con discapacidad, en relación a la adecuación y tamaño del estacionamiento, cuál es la actitud de la CODESON para adaptarse a sus intereses, sobre la intención de volver a utilizar los servicios ofertados y si los recomendaría, preguntado por último sobre la valoración global respecto al servicio recibido.
- ❖ Sugerencias. Es una pregunta abierta para poder indicar todo aquello que el cliente considere de interés para su práctica deportiva y recreativa.

### 2.5.2 Encuesta de satisfacción del trabajador.

Esta encuesta se aplicará para conocer el grado de satisfacción del trabajador con diversos aspectos de su trabajo y con las condiciones de realización de éste, la cual está compuesta por una introducción y 6 factores.

Este instrumento está compuesto por una introducción y 6 factores con un total de 28 ítems de respuesta alternativa tipo Likert, que oscila entre 1 (nada satisfecho) y 4 (totalmente satisfecho), con distintas áreas de evaluación: Identificación personal (5 ítems), factores: Lugar de trabajo con 3 ítems, Recursos materiales con 3 ítems, Seguridad e higiene con 6 ítems, Organización del trabajo con 5 ítems, Reconocimiento del trabajo con 5 ítems y Valoración global de su trabajo con 6 ítems y una parte final como sugerencias (ver figura 6).

Identificación personal	Medios físicos para desempeño	Organización de Trabajo	Reconocimiento del trabajo	Valoración global	Sugerencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Género</li> <li>• Estudios realizados</li> <li>• Otro tipo de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de trabajo</li> <li>• Recursos materiales</li> <li>• Seguridad e higiene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos que afectan la organización</li> <li>• Definición de funciones</li> <li>• Estructura de horario</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Forma de organización</li> <li>• Posibilidad de formación</li> <li>• Propuesta de mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de reconocimiento</li> <li>• Retribución económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas personales</li> <li>• Grado de compromiso</li> <li>• Disposición de organización para cubrir necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugerencias de mejora para desempeño de trabajo</li> </ul>

Figura 6. Factores de la encuesta del trabajador.

Las informaciones sobre lo que se pregunta se enuncian de la siguiente forma:

- ❖ Identificación personal. En este apartado se trata de conocer el perfil básico de cada trabajador, sobre su edad, género, estudios realizados y área/departamento al que pertenece.
- ❖ Los medios físicos para el desempeño de su trabajo. En este apartado se trata de saber en qué medida le resulta satisfactorio el lugar donde

desempeña su trabajo, los recursos materiales de los que dispone y el grado de seguridad e higiene de su puesto de trabajo.

- ❖ La organización del trabajo. Este apartado se utilizará para conocer qué opinión le merece la estructura del trabajo que realiza: si están claras sus funciones y responsabilidades, las posibilidades de aportar mejoras, etc.
- ❖ El reconocimiento del trabajo. Fue diseñado para saber cómo valora la CODESON el trabajo desempeñado por él y si consideraba que estuviera debidamente retribuido en relación con otras organizaciones similares.
- ❖ Una valoración global del trabajo que desempeña. En este apartado se pregunta en qué medida se está satisfecho con diversos aspectos como el compromiso con los objetivos, la capacidad de adaptación de la CODESON a los intereses personales, etc.
- ❖ Sugerencias. Es una pregunta abierta para poder indicar todo aquello que la persona considerara de interés para el trabajo que desempeñaba.

## **2.6 Variables de estudio.**

A continuación se clasifican y se hace una conceptualización de una manera muy breve sobre cada una de las variables de estudio, cabe mencionar que ellas están conceptualizadas dentro del Capítulo I.

### **2.6.1 Cuestionario de satisfacción del cliente/Deportista.**

- Identificación personal del cliente/deportista
  - Grupo de edad: 13 a 15, 16 a 18, 19 a 21, 22 a 24, 26 a 27 y > de 28 años.
  - Género: hombre – mujer.

- Situación laboral: estudiante, empleado, negocio propio, hogar y jubilado/pensionado.
  - Tipo de instalación: lugar donde realiza la actividad deportiva, así complejo deportivo.
  - Tipo de actividad (disciplina deportiva): en este apartado se hace referencia a las características de la actividad que realiza el cliente.
  - Frecuencia (veces/semana): se refiere al número de días a la semana que el cliente acude a la instalación para realizar la actividad. Después se recodificó tres bloques que van de 1 a 2 días, de 3 a 5 días y más de 5 días por semana.
  - Intensidad: aquí se refiere si el cliente lo hace de manera recreativa o de manera competitiva.
  - Duración (día): relativo al tiempo total en minutos, que la persona invierte en los días que realiza la actividad en las instalaciones, el cual después se recodificó en 4 bloques que van desde 60, 120, 180 y mayor a 180 minutos.
- Satisfacción con la calidad del servicio
- Atención que recibe de la CODESON: experiencia personal con los empleados de la organización que realizan tareas de naturaleza no deportiva, así como la comunicación entre la entidad y los clientes y los diferentes medios que se utilizan como medios informativos, así como buzón de quejas y sugerencias.
  - Instalaciones: el edificio y todo lo relacionado a los espacios principales de la práctica y de uso, incluyendo los vestuarios (ducha, sanitario y lockers).
  - Actividades: las actividades o disciplina deportiva bajo la dirección de un instructor/entrenador.
  - Instructores/entrenadores: aquella persona encargada o que conduce una actividad o práctica deportiva.

- Oferta de actividades: valoración de todas las actividades que el cliente puede hacer o que oferta CODESON.
  - Costo de las actividades: si los costos de las actividades o programas son adecuados.
  - Quejas y sugerencias: incluye dentro de la entidad las quejas y reclamaciones, así como los cambios producidos como consecuencia de estas, después de haber presentado una.
  - Servicio médico: respecto a la labor que desempeña el personal, tanto si ha requerido la ayuda como si no.
  - Otros servicios: si la entidad ofrece servicios de cafetería, tienda o snack, valorando el servicio, la limpieza, la calidad y relación calidad-precio.
  - Adecuación, accesibilidad y estacionamiento: se evalúa la facilidad de acceso a personas con alguna discapacidad, la facilidad de acceso, la adecuación y tamaño del estacionamiento para público en general.
  - Actitud de la entidad deportiva: se valora la disposición que muestra la entidad para adaptarse a las necesidades e intereses personales de los clientes.
- Sugerencias: se indica todo aquello que el cliente considere importante y que puede ser de interés para mejorar.

### **2.6.2 Cuestionario de satisfacción del trabajador**

- Identificación personal de los trabajadores
- Grupo de edad: 18-25; 26-35; 36-45; 46-55; > 56 años
  - Género: hombre – mujer
  - Estudios realizados: se pregunta por el tipo de estudios terminados con opciones de primaria, secundaria, preparatoria, técnica, licenciatura y posgrados.

- Área o departamento: Departamento al que está adscrito dentro de la organización.
- Medios físicos para el desempeño del trabajo
  - Lugar de trabajo: hace alusión a la cantidad y adecuación del espacio para realizar su trabajo y facilidad de disponer de espacio para trabajar.
  - Recursos materiales: hace alusión a la cantidad, adecuación y facilidad de recursos materiales necesarios que se le proporciona para realizar su trabajo como por ejemplo útiles, implementos, entre otros.
  - Seguridad e higiene: hace alusión a todo lo relacionado a útiles, herramientas, las condiciones del lugar de trabajo, aplicación de normativas sobre seguridad e higiene, la ergonomía y funcionalidad del lugar de trabajo, las condiciones medio-ambientales como el calor, viento y temperatura, así como los medios físicos y materiales a su disposición para el desempeño de su trabajo,
- Organización del trabajo: se evalúa la delimitación de funciones del puesto de trabajo, el horario de jornada laboral, la responsabilidad que asume, la forma de organización enfocada al trabajo en equipo o individual, posibilidades de información y comunicación interna, posibilidades de aportar propuestas para la mejora en el desempeño de su trabajo y las posibilidades de aportar propuestas de mejora, pero para el funcionamiento general de la entidad.
- Reconocimiento del trabajo: hace alusión al tipo de reconocimiento que tiene de su trabajo y la contribución económica que recibe respecto a puestos similares al suyo en otros.
- Valoración global de su trabajo: se evalúa si las expectativas personales están satisfechas con el trabajo que desempeña, si está comprometido con el objetivo de la entidad, disposición para adaptarse a sus necesidades e

intereses en el desempeño de su trabajo, disposición para atender sus necesidades e intereses personales, si está satisfecho con el ambiente que disfruta en el desempeño de su puesto de trabajo como relaciones personales, cordialidad y colaboración, las posibilidades de formación como acreditación, certificación y capacitación y satisfacción general con el trabajo que desempeña.

- Sugerencias: hace alusión a todo aquello que el trabajador considere de interés para mejorar aspectos al trabajo que desempeña en la entidad.

## **2.7 Trabajo de campo**

A continuación, se expone detalladamente el procedimiento que se siguió para la obtención de los datos de la población, tanto de la muestra de los clientes/deportistas como para la muestra de trabajadores.

### **2.7.1 Fase 1. Convenio con CODESON.**

Se realizaron algunas visitas a la Comisión del Deporte del Estado de Sonora, esto con el motivo de entregar los oficios correspondientes para conseguir las citas pertinentes para hablar con los responsables de dicha entidad.

Primero que nada, nos atendió el secretario particular del Director General de CODESON, a él se le explicó a detalle el motivo de la visita, así como el objetivo y la finalidad del proyecto. Posteriormente se agendó la cita para hablar con el Director.

Después de contactar una reunión con el Director General de CODESON, donde se expuso el proyecto de la investigación y se planteó la intención de analizar la opinión de los clientes/deportistas que acuden a las instalaciones y la de los trabajadores que laboran dentro de las instalaciones que gestiona, con base a ello se logró la autorización para la aplicación del instrumento (Anexo A).

En una tercera cita se dejó pactada las fechas para llevar a cabo la recogida de datos, durante el mes de diciembre de 2016, donde los encuestadores visitaran cada una de las instalaciones y áreas de trabajo.

### **2.7.2 Fase 2. Preparación del equipo de encuestadores.**

Se seleccionó un equipo de encuestadores formado por alumnos de la Licenciatura en Entrenamiento Deportivo de la Universidad Estatal de Sonora, esto con el objetivo de unificar los criterios y procedimientos al momento de realizar la recogida de datos, este equipo participo constantemente en sesiones de formación en las que, además de explicar los aspectos más generales de las funciones como encuestador, se abordaron otros temas de interés que pudiesen presentarse al tener contacto con cada uno de los sujetos.

Es importante señalar que la tarea de los encuestadores se centró en buscar a los clientes/deportistas en las instalaciones donde cada uno de ellos realiza sus actividades. Este mismo procedimiento se llevó a cabo con los trabajadores en sus áreas de trabajo, explicando el objetivo del estudio, describiendo la encuesta y la forma de llenado

Para complementar lo anterior y facilitar la comprensión del procedimiento, se les explico a los participantes que la información recabada sería utilizada con responsabilidad y asegurando el anonimato y la confidencialidad de la información, del sujeto que decidiera participar. Cabe señalar que el cuestionario fue auto administrado, lo que significa que se proporcionó directamente a los participantes, quienes fueron los que contestaron.

Al término de cada una de las encuestas contestadas por cada uno de los sujetos, el encuestador inspeccionó que todos los apartados de las encuestas estuvieran rellenos, así como el cumplimiento total del mismo para evitar apartados sin responder. A continuación, se detalla paso a paso cada una de las actividades y funciones de los involucrados en el proyecto (ver figura 7).

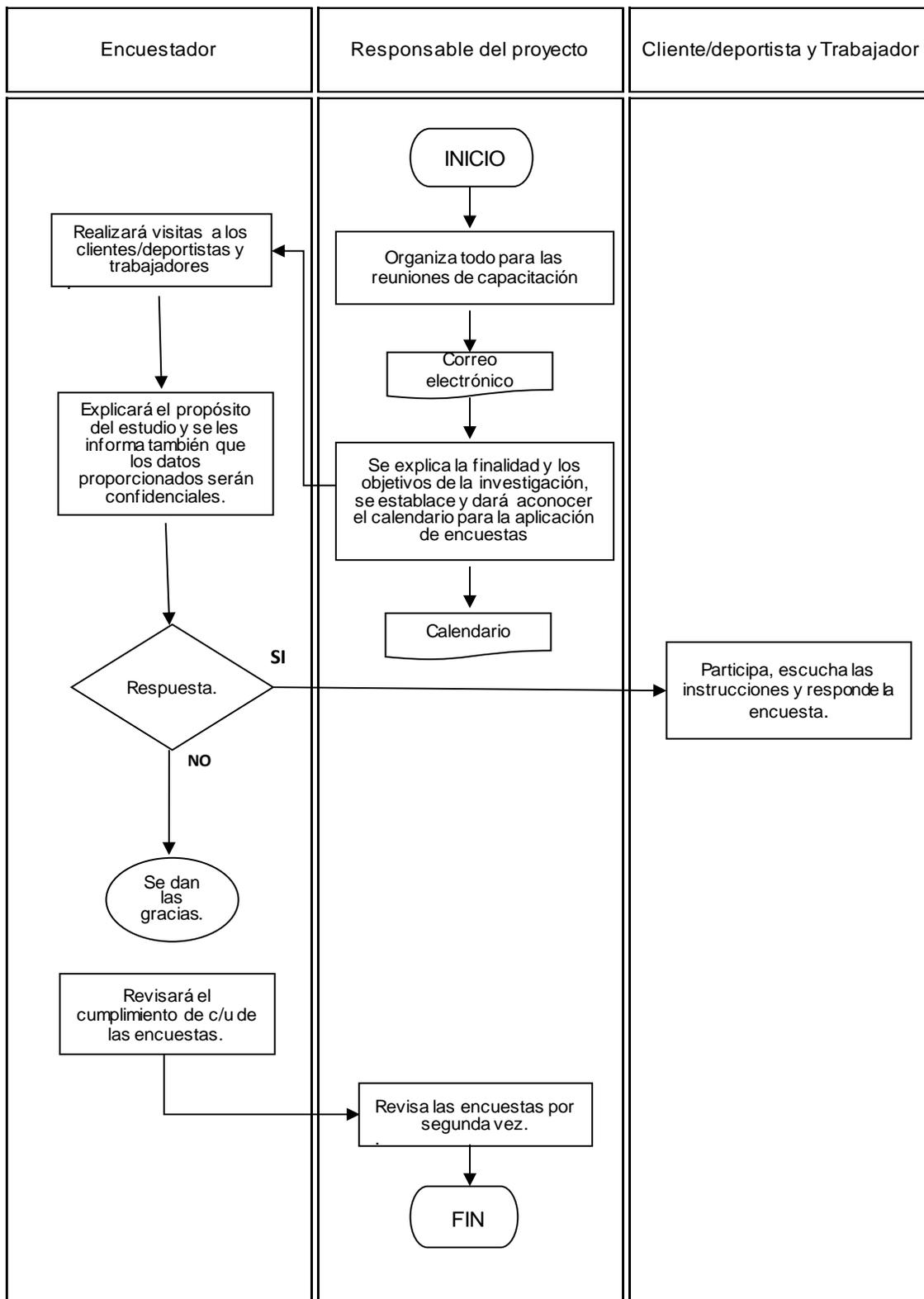


Figura 7. Diagrama de flujo de procedimiento.

2.8

## Análisis de datos

Una vez tabulados los datos recogidos, se analizaron mediante el paquete estadístico SPSS v22 y LISREL 8.80 (Jöreskog y Sörbom, 2006), que permitieron realizar diferentes técnicas estadísticas necesarias para el desarrollo de la investigación.

Para las dos encuestas utilizadas, en un primer momento se llevó a cabo la depuración y calidad de los datos, segundo, se obtuvieron parámetros descriptivos como la media, desviación típica, correlación ítem-total y el alfa de Cronbach si se elimina el elemento. Segundo se determinó la fiabilidad de forma general y por cada factor mediante el índice alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Cuarto, se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) utilizando la matriz de correlaciones KMO y prueba de esfericidad de Bartlett, mediante el método de extracción de ejes principales, utilizando un criterio de rotación oblicua (Promax, kappa = 4).

Quinto, se llevó a cabo el análisis factorial confirmatorio (AFC), para ello se realizó atendiendo la naturaleza ordinal de las variables, se utilizaron como input las matrices de correlaciones policóricas y de covarianza asintóticas; el método de estimación empleado fue el de máxima Verosimilitud (Bentler, 2006). Un coeficiente  $\chi^2/\text{gl}$  inferior a 3.0 representa un buen ajuste del modelo (Kline, 2005). Los índices de CFI y NNFI por encima de .90 indican un ajuste aceptable (Hu y Bentler, 1999), para la RMSEA, se consideran valores satisfactorios menores a .05 y aceptables valores inferiores a .08 (Llorent-Segura, et al., 2014). Se calculó el coeficiente de fiabilidad compuesta (FC) y varianza media extractada (AVE), después se realizaron como medidas complementarias la validez convergente y discriminante. Por último, se llevaron a cabo correlaciones entre factores por medio del coeficiente de Spearman.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, para analizar el instrumento de satisfacción del cliente/deportista se fue dividida la muestra total. De tal manera, que se llevó el análisis factorial exploratorio (AFE) con la muestra 1. Después, con la

muestra 2 se llevó el análisis factorial confirmatorio (AFC). Una vez concluido el AFE y AFC, los siguientes análisis se efectuaron con la muestra completa.

Para la siguiente operación se obtuvo estadística descriptiva de los diferentes factores para conocer la valoración sobre el grado de satisfacción tanto de los clientes/deportistas respecto al servicio que reciben, así como de los trabajadores hacia el trabajo que desempeñan y las condiciones en las que se lleva a cabo, con ello nos permitieron analizar los porcentajes de los individuos de la muestra que optan por una u otra alternativa de respuesta.

Una vez concluida la estadística descriptiva, se llevó a cabo análisis inferencial para constatar estadísticamente la existencia de diferencia de medias en las valoraciones, para ello se identificó si la variable cuantitativa analizada sigue una distribución normal. La prueba de Kolmogorov-Smirnov refleja que todos los valores del estadístico  $p < .01$ , por lo que las variables analizadas siguen una distribución no normal. Por ello, se comprobará la diferencia de medias a través de pruebas no paramétricas de U de Mann-Whitney, y Kruskal-Wallis.

### Capítulo 3 Resultados

En este capítulo se exponen los análisis realizados y resultados para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. En primer lugar, se muestran las pruebas para comprobar y asegurar la fiabilidad y validez del instrumento de satisfacción del cliente/deportista. Dividiendo la muestra total, y realizar el análisis factorial exploratorio (AFE) con la muestra 1. Después, con la muestra 2 el análisis factorial confirmatorio (AFC) para así respuesta al **objetivo uno**.

Se valoró el grado de satisfacción de cada uno de los atributos de atención, instalaciones, actividades, instructores/entrenadores, oferta de actividades, costo, quejas y sugerencias, área médica/servicio médico, cafetería, estacionamiento, actitud de la entidad, permitiendo analizar los porcentajes de los individuos que optan por una u otra alternativa de respuesta, efectuando este análisis con la muestra completa, dando respuesta al **objetivo dos**. Posteriormente, se procedió a constatar estadísticamente la existencia de diferencia de medias en las valoraciones a través de pruebas no paramétricas de U de Mann-Whitney y Kruskal-Wallis dando con ello respuesta al **objetivo tres**.

Seguido de ello, se realizaron los mismos análisis para el instrumento de satisfacción del trabajador, asegurando de igual forma la fiabilidad y validez, realizando el AFE y AFC, dando con ello respuesta al **objetivo cuatro**. Para dar respuesta al **objetivo cinco**, se valoró el grado de satisfacción de cada uno de los atributos como lugar de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, la organización, reconocimiento y valoración global de su trabajo, que permitieron analizar los porcentajes de los individuos de la muestra que optan por una u otra alternativa de respuesta, efectuando este análisis con la muestra completa. Para dar respuesta al **objetivo seis**, se procedió a constatar estadísticamente la existencia de diferencia de medias en las valoraciones a través de pruebas no paramétricas de U de Mann-Whitney y Kruskal-Wallis.

### 3.1 Resultados encuesta de satisfacción del cliente/deportista

Se analizaron los 40 ítems, mostrando la redacción final de los ítems por factor y para cada uno se presenta el valor de la media, desviación típica, correlación ítem-total y el alfa de Cronbach si se elimina el elemento. Observando que todos los ítems contribuyen de forma adecuada al conjunto de la escala y no mejora la fiabilidad global de .93 al eliminar alguno de los ítems, ya que la correlación ítem-total se sitúa entre .46 y .78 (ver tabla 17).

Tabla 17

*Medias (M), desviación típica (DT), correlación ítem-total ( $r_{jx}$ ) y alfa de Cronbach si se elimina el elemento por factor ( $\alpha-x$ )*

Reactivo	M	DT	$r_{jx}$	$\alpha-x$
1 El proceso de inscripción a actividades ofertadas y otros cursos.	3.08	.77	.57	.76
2 La amplitud del horario de atención al público.	3.18	.78	.65	.74
3 El tiempo que tarda en atenderle desde el momento en que lo solicita.	3.06	.74	.54	.77
4 La información recibida directamente en oficinas.	3.08	.77	.55	.77
5 La información que recibe por las redes sociales	2.97	.83	.46	.79
6 El trato personalizado.	3.32	.75	.56	.77
7 Las instalaciones, para el uso que usted hace	3.19	.66	.72	.71
8 La limpieza de las instalaciones	3.00	.81	.50	.68
9 La adecuación de los vestuarios, para el uso que usted hace	2.98	.95	.59	.64
10 La temperatura del agua (Regaderas, lavamanos).	2.73	1.02	.50	.69
11 El personal de la instalación	3.25	.70	.48	.69
12 Entretenida (no aburrida).	3.44	.67	.60	.63
13 Variedad (no monótona).	3.37	.66	.57	.66
14 El horario de su actividad es adecuado	3.60	.51	.56	.69
15 Atención individualizada	3.30	.76	.74	.80
16 Profesional	3.53	.61	.67	.81
17 Dominio de la Actividad	3.57	.57	.61	.82
18 Puntualidad del instructor/entrenador	3.56	.54	.52	.84
19 Actitud motivante hacia la práctica	3.53	.66	.62	.82
20 Competencia Global	3.50	.63	.62	.82
21 Variedad: atiende a diferentes áreas de actividades	3.08	.71	.71	.84
22 Amplitud: ofrece diferentes tipos de actividades en cada instalación.	3.21	.71	.74	.81
23 Valoración global de la oferta de actividades	3.19	.64	.78	.78
24 Relación Calidad- Precio de la oferta de actividades en su conjunto.	3.13	.76	.62	-
25 Relación Calidad- Precio de la actividad que ha elegido.	3.25	.70	.62	-
26 Los medios de que dispone (espacio físico, web, línea telefónica) y la forma en que atiende sus quejas y sugerencias.	2.91	.79	.60	.80
27 El procedimiento es accesible y cómodo.	3.09	.76	.69	.70
28 Es imparcial, confidencial y eficaz.	3.05	.83	.67	.70
29 Su disposición en el momento en el que se solicita su ayuda	3.08	.79	.62	.70
30 Su labor de supervisión y vigilancia.	3.03	.80	.70	.60
31 La atención sanitaria que llevan a cabo.	3.10	.84	.53	.79
32 El servicio prestado en cafetería	2.86	.86	.67	.87
33 La limpieza de la cafetería	2.92	.92	.75	.84
34 La calidad general de los productos	2.99	.85	.78	.82
35 La relación calidad-precio del servicio	2.94	.87	.73	.84
36 La facilidad de acceso a clientes con discapacidad.	3.08	.85	.65	.70
37 La facilidad de acceso a las instalaciones.	3.25	.76	.67	.69
38 La adecuación y el tamaño del estacionamiento.	3.18	.87	.60	.76
39 La entidad muestra capacidad de adecuación a sus intereses.	3.21	.68	.63	-
40 La entidad cubre sus necesidades en tiempo y forma.	3.28	.67	.63	-

### 3.2 Análisis de consistencia interna alfa de Cronbach (muestra 1)

Uno de los pasos necesarios para poder generalizar los resultados obtenidos en la investigación, y de acuerdo con los objetivos planteados es comprobar la fiabilidad y validez del instrumento de satisfacción del cliente/deportista. Como se mencionó en el capítulo anterior, específicamente en el apartado análisis de datos, se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) con la muestra 1.

La fiabilidad de cada factor fue calculada mediante el índice alfa de Cronbach, en lo que se refiere a los factores resultantes, mostrando valores en este caso superiores a .70 (Cronbach, 1951; Oviedo y Campos-Arías, 2005), donde el valor más bajo corresponde al factor relacionado con las instalaciones con un índice de .73 y el factor de cafetería obtuvo un índice de .88 (ver tabla 18).

Tabla 18

*Fiabilidad de consistencia interna por factor (muestra 1)*

Factor	Nº Items	$\alpha$
Atención al cliente/deportista	6	.80
Instalaciones	5	.73
Actividades (disciplina deportiva)	3	.74
Instructor/entrenador	6	.85
Oferta de actividades (disciplinas deportivas)	3	.86
Costo	2	.76
Quejas y sugerencias	3	.80
Servicio médico (área médica/primeros auxilios)	3	.78
Cafetería/tienda/snack	4	.88
Estacionamiento	3	.80
Actitud de la entidad	2	.78

*Nota:*  $n = 231$ ,  $\alpha$  = Alfa de Cronbach.

Tras conocer la fiabilidad de cada uno de los factores de la encuesta utilizada y realizar un análisis respecto a los mismos, observando que los alfas de Cronbach obtenidos varían, obteniendo resultados buenos, considerando con ello que existe homogeneidad entre los ítems de cada factor. Una vez concluido este análisis se pasó a continuación a describir los análisis factoriales.

### **3.3 Análisis factorial exploratorio (encuesta de satisfacción de clientes/deportistas)**

Para comprobar la adecuación del instrumento de satisfacción del cliente/deportista a la población estudiada, se realizó un análisis factorial exploratorio sobre los 40 ítems, comprobando la adecuación de la muestra, por medio el índice de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba esfericidad de Bartlett, mediante el método de extracción de ejes principales, utilizando un criterio de rotación oblicua (Promax, kappa = 4). El valor de la medida de adecuación muestral fue óptimo, con un índice de KMO de .87 y la prueba de Bartlett resultó estadísticamente significativo con un valor ( $\chi^2_{x^2}=4660.85$ ,  $gl=780$ ;  $p<.001$ ), lo que lleva a concluir que la aplicación del análisis factorial resulta pertinente. A partir de estos análisis se extrajeron 11 factores con valores eigen de 1 o mayores y que conjuntamente explican un 69.04% de la varianza total.

Los resultados del análisis factorial exploratorio usado al efecto muestran que el porcentaje de varianza total explicada y generalmente se espera que el primer factor reúna los aspectos más relevantes y acumule el mayor porcentaje de la varianza. El primer factor está compuesto por seis ítems denominado instructor/entrenador que alcanza un 28.16% de la varianza, el segundo factor está compuesto por seis ítems denominado atención al cliente/deportista explicando un 8.99% de la varianza, el tercer factor está compuesto por cuatro ítems denominado cafetería explicando un 5.32% de la varianza, el cuarto factor está compuesto por tres ítems denominado estacionamiento explicando un 4.96% de la varianza, el quinto factor está compuesto por tres ítems denominado oferta de actividades (disciplinas deportivas) explicando un 3.95% de la varianza, el sexto factor denominado instalaciones compuesto por cinco ítems explicando un 3.62%, el séptimo factor denominado servicio médico compuesto por tres ítems explicando un 3.20%, el octavo factor denominado quejas y sugerencias compuesto por tres ítems explicando 2.88%, el noveno factor denominado costo compuesto por dos ítems

explicando un 2.76% de la varianza, el décimo factor denominado actividades compuesto por tres ítems explicado 2.65% de la varianza y por último el factor 11 que está compuesto por tres ítems denominado actitud de la entidad que explica un 2.56% de la varianza (ver tabla 19).

Tabla 19

*Valores eigen, porcentajes de varianza y porcentajes acumulativos para los factores (muestra 1)*

Factor	Valor eigen	% de varianza	% acumulado
1	11.26	28.16	28.26
2	3.59	8.99	37.14
3	2.13	5.32	42.47
4	1.98	4.96	47.43
5	1.58	3.95	51.38
6	1.45	3.62	55.00
7	1.28	3.20	58.20
8	1.15	2.88	61.08
9	1.10	2.76	63.84
10	1.06	2.65	66.49
11	1.02	2.56	69.04
12	0.82	2.15	71.20
13	0.79	1.98	73.17
14	0.75	1.88	75.05
15	0.71	1.77	76.82
16	0.64	1.59	78.41
17	0.63	1.58	79.99
18	0.60	1.51	81.50
19	0.57	1.43	82.92
20	0.55	1.36	84.29
21	0.51	1.27	85.55
22	0.49	1.22	86.77
23	0.46	1.16	87.93
24	0.44	1.09	89.02
25	0.40	1.01	90.03
26	0.39	0.98	91.02
27	0.38	0.94	91.96
28	0.37	0.92	92.88
29	0.34	0.85	93.73
30	0.32	0.79	94.53
31	0.30	0.75	95.28
32	0.29	0.71	95.99
33	0.27	0.68	96.67
34	0.24	0.61	97.28
35	0.21	0.53	97.82
36	0.21	0.52	98.34
37	0.19	0.48	98.82
38	0.19	0.46	99.28
39	0.15	0.37	99.65
40	0.14	0.35	100.00

En el siguiente gráfico se muestra en el eje de las ordenadas los valores eigen y el de abscisas el número de factores en decreciente, observándose que los primeros 11 factores sobrepasan el autovalor a 1, por lo que se puede observar que los factores extraídos sobre la cantidad de la varianza total explicada coincide con la gráfica de sedimentación ya que el codo o punto donde cambia la tendencia de la sedimentación quedan 11 factores a la izquierda del punto (ver figura 8).

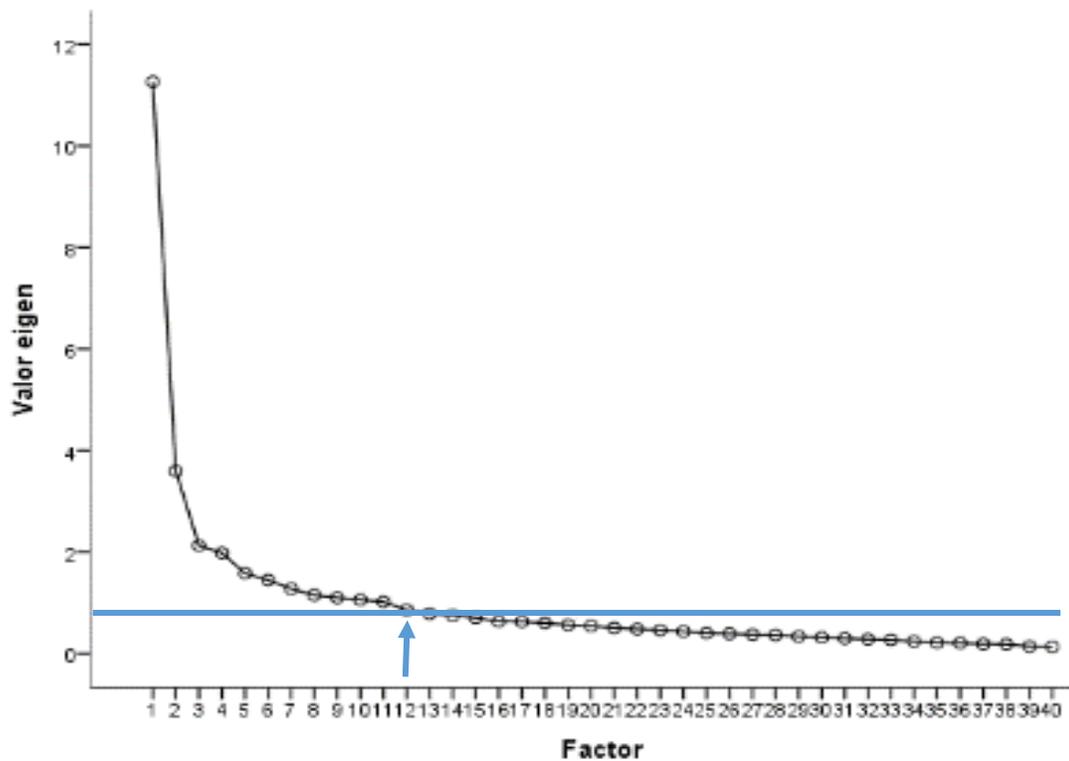


Figura 8. Gráfico de sedimentación del AFE de medida de satisfacción del cliente/deportista.

A continuación se presentan las cargas factoriales que oscilan entre un mínimo de .44 para el ítem siete y un máximo de .90 para el ítem 23, por lo que se consideran que son representativos tomando como criterio aquellos ítems de cada factor que tuviera una saturación con valores igual o superiores a .40 (ver tabla 20).

Tabla 20  
Resumen de ítems, cargas factoriales y comunalidades (muestra 1)

Ítems	Factores											$h^2$	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Ítem 15.	.81												.69
Ítem 16.	.73												.61
Ítem 17.	.72												.55
Ítem 20.	.67												.51
Ítem 19.	.64												.45
Ítem 18.	.56												.41
Ítem 2		.75											.59
Ítem 3.		.66											.50
Ítem 1.		.64											.43
Ítem 6.		.63											.55
Ítem 4.		.60											.45
Ítem 5		.48											.40
Ítem 34.			.86										.76
Ítem 33.			.83										.74
Ítem 35.			.80										.65
Ítem 32.			.73										.59
Ítem 36.				.73									.62
Ítem 37.				.69									.60
Ítem 38.				.63									.51
Ítem 23.					.90								.81
Ítem 22.					.82								.69
Ítem 21.					.75								.61
Ítem 8						.69							.54
Ítem 9.						.68							.50
Ítem 10						.58							.43
Ítem 11.						.51							.49
Ítem 7.						.44							.58
Ítem 30.							.83						.74
Ítem 29.							.69						.58
Ítem 31							.67						.55
Ítem 27.								.80					.67
Ítem 28								.75					.56
Ítem 26.								.62					.50
Ítem 25.									.81				.68
Ítem 24.									.72				.59
Ítem 12.										.81			.74
Ítem 13.										.51			.46
Ítem 14.										.49			.50
Ítem 39												.68	.69
Ítem 40.												.61	.57

Nota: 1 = Instructor/entrenador, 2 = Atención, 3 = Cafetería, 4 = Estacionamiento, 5 = Oferta de actividades (disciplinas), 6 = Instalaciones, 7 = Área médica, 8 = Quejas y sugerencias, 9 = Costo de la actividad (disciplina), 10 = Actividades (disciplinas), 11 = Actitud de la entidad,  $h^2$  = Comunalidades.

A continuación se muestra la matriz de correlaciones a través del coeficiente de Spearman, existiendo correlación significativa, positiva y moderada entre todos los factores que componen el instrumento (ver tabla 21).

Tabla 21  
*Correlación entre factores de la encuesta de satisfacción del cliente/deportista (muestra 1)*

Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1										
2	.511**	1									
3	.379**	.341**	1								
4	.319**	.211**	.537**	1							
5	.402**	.421**	.451**	.502**	1						
6	.329**	.298**	.418**	.396**	.427**	1					
7	.472**	.408**	.290**	.320**	.491**	.456**	1				
8	.433**	.505**	.369**	.243**	.470**	.412**	.531**	1			
9	.375**	.377**	.267**	.327**	.384**	.248**	.393**	.391**	1		
10	.350**	.410**	.387**	.279**	.478**	.420**	.447**	.559**	.387**	1	
11	.430**	.325**	.370**	.425**	.496**	.374**	.475**	.475**	.337**	.547**	1

*Nota:* N = 231, 1 = Atención, 2 = Instalaciones, 3 = Actividades, 4 = Instructor/entrenador, 5 = Oferta de actividades (disciplinas), 6 = Costo, 7 = Quejas y sugerencias, 8 = Medicina/primeros auxilios, 9 = Cafetería, 10 = Estacionamiento, 11 = Actitud de la entidad.

\*\* P < .01.

### 3.4 Análisis de consistencia interna alfa de Cronbach (muestra 2)

Como se mencionó en el capítulo anterior, se llevó un AFC con la muestra 2. El índice alfa de Cronbach mostro el valor más bajo el factor de instalaciones con un índice de .73 y el factor de cafetería ha obtenido .86 como el más alto (ver tabla 22).

Tabla 22  
*Fiabilidad de consistencia interna por factor (muestra 2)*

Factor	Nº Items	$\alpha$
Atención al cliente/deportista	6	.79
Instalaciones	5	.73
Actividades (disciplina deportiva)	3	.78
Instructor/entrenador	6	.84
Oferta de actividades (disciplinas deportivas)	3	.83
Costo	2	.83
Quejas y sugerencias	3	.84
Servicio médico (área médica/primeros auxilios)	3	.81
Cafetería/tienda/snack	4	.86
Estacionamiento	3	.75
Actitud de la entidad	2	.76

*Nota:* n = 222,  $\alpha$  = Alfa de Cronbach global de .94.

### 3.5 Análisis factorial confirmatorio (Encuesta cliente/deportista)

Para comprobar que la escala sigue la estructura factorial esperada, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio mediante el programa LISREL 8.80 (Jöreskog & Sörbom, 2006), por lo que el valor de chi-cuadrado dividido por los grados de libertad ( $\chi^2/gf$ ) debe ser menor a tres (Kline, 2005), el índice de ajuste no normativo (NNFI), el índice de ajuste comparativo (CFI) índice de bondad de ajuste incremental (AGFI) y el índice de bondad de ajuste (GFI) obtener valoraciones entre 0 y 1 (Hu & Bentler, 1995) y la raíz cuadrada promedio del error de aproximación (RMSEA) inferior a .06 a un valor máximo de .08 (Byrne, 2000). Se utilizaron como input las matrices de correlaciones policóricas y de covarianza asintóticas; el método de estimación empleado fue el de máxima Verosimilitud (Bentler, 2006). Por lo anterior, los índices de bondad de ajuste del modelo resultaron adecuados:  $\chi^2/gf = 1.30$ , NNFI = .98, CFI = .99, AGFI = .72, GFI = .80 y RMSEA = .03. No obstante los valores correspondientes al AGFI y GFI indican un ajuste algo pobre

La representación gráfica está compuesta por los factores de atención, instalaciones, actividades, instructor/entrenador, oferta de actividades (deportes), costo, quejas y sugerencias, servicio médico (medicina/primeros auxilios), cafetería, estacionamiento y actitud de la entidad, cuyos coeficientes estandarizados oscilan entre .52 y .96, y correlaciones entre factores asume valores positivos oscilando entre .35 y .66 (ver figura 9).

Como complemento al AFC, se determina la fiabilidad compuesta (FC) utilizando de los resultados de los coeficientes y variancias de error al utilizar una solución completamente estandarizada. De forma general, valores superiores a 0.7 son indicadores de una fiabilidad compuesta apropiada. De igual manera, como medida complementaria a la anterior se encuentra la variancia media extractada (AVE) con valores > .50 indican valores aceptables Estas dos medidas mencionadas anteriormente, revelan la evidencia de fiabilidad y validez de las operacionalizaciones de las variables latentes (Gálvez, 2011; Hair et al., 2010).

3.6

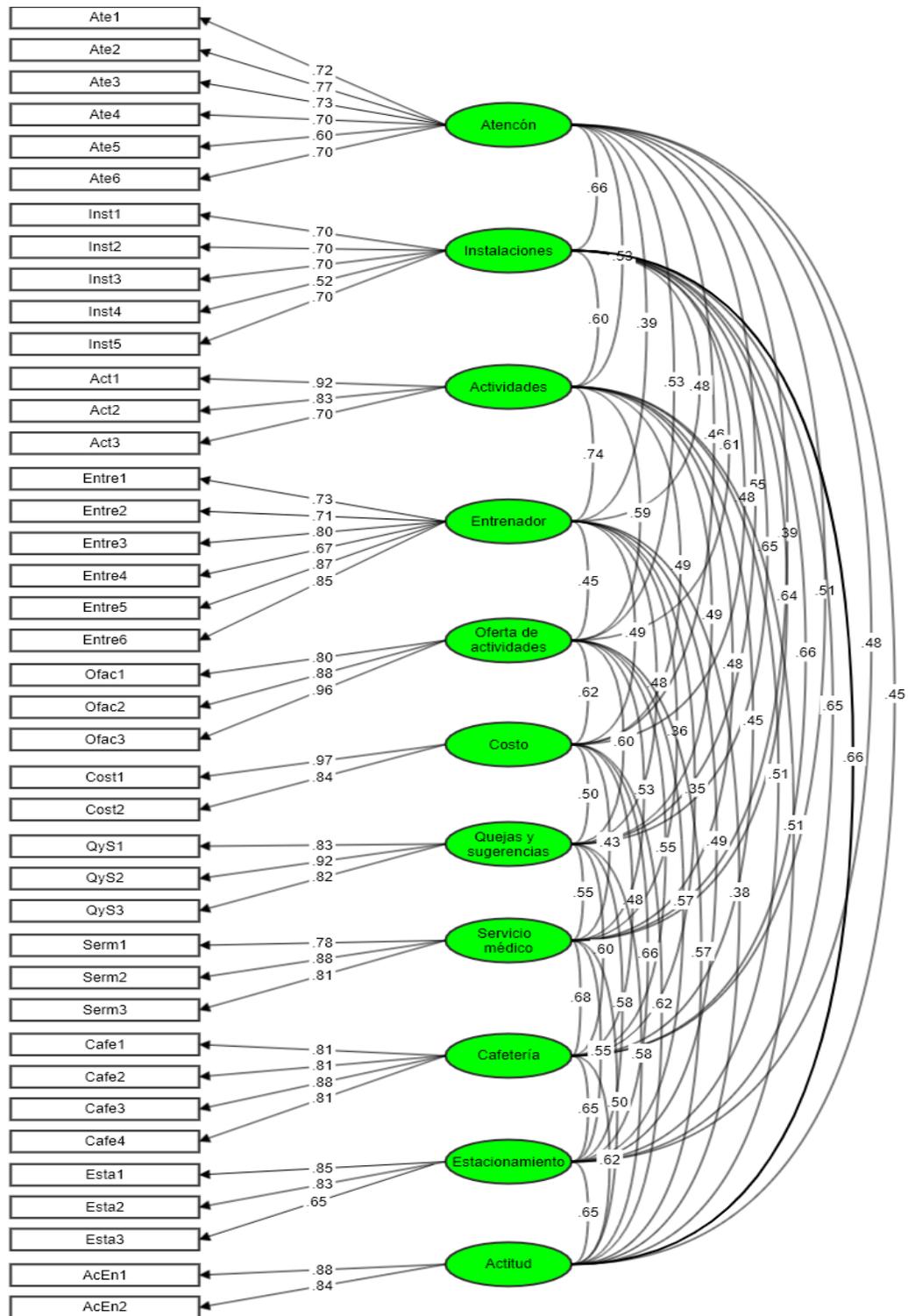


Figura 9. Path diagram de los resultados del análisis factorial confirmatorio.

Análisis

de

### consistencia interna (FC y AVE)

Se realizó el cálculo del índice de fiabilidad compuesta (FC) basado en el análisis factorial confirmatorio, resultando valores entre .82 y .91. También el índice de la varianza media extractada (AVE), mostrando igualmente valores recomendados, a excepción del factor de instalaciones con un valor de .45 (ver tabla 23).

Tabla 23

*Fiabilidad compuesta (FC) y varianza media extractada (AVE) por factor*

Factor	Nº Items	FC	AVE
Atención al cliente/deportista	6	.85	.50
Instalaciones	5	.80	.45
Actividades (disciplina deportiva)	3	.86	.68
Instructor/entrenador	6	.89	.60
Oferta de actividades (disciplinas deportivas)	3	.91	.78
Costo	2	.90	.82
Quejas y sugerencias	3	.89	.74
Servicio médico (área médica/primeros auxilios)	3	.86	.68
Cafetería/tienda/snack	4	.89	.69
Estacionamiento	3	.82	.61
Actitud de la entidad	2	.85	.74

### 3.7 Validez convergente y discriminante

Como se mencionó anteriormente una vez concluido el análisis factorial confirmatorio, fueron tomados valores resultantes del mismo para llevar a cabo tanto la validez convergente como la validez discriminante. Mientras que la primera propone que todas las saturaciones de los indicadores sean estadísticamente significativos ( $t \geq 1.96$ ). Por tanto, resultando en nuestro estudio valores  $t$  que se sitúan entre 8.64 y 38.09.

Por otro lado, la validez discriminante es aceptada en la medida en que la AVE de cada factor fue superior al cuadrado de la correlación entre ellas, comprobando con ello evidencia a favor de la validez convergente y discriminante (ver tabla 24).

Tabla 24

*Correlación entre factores y validez discriminante*

Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	8	10	11
1	<b>(.50)</b>										
2	.44	<b>(.45)</b>									
3	.28	.36	<b>(.68)</b>								
4	.15	.23	.55	<b>(.60)</b>							
5	.28	.37	.35	.20	<b>(.78)</b>						
6	.21	.23	.24	.24	.38	<b>(.82)</b>					
7	.30	.42	.24	.23	.36	.25	<b>(.74)</b>				
8	.15	.41	.23	.13	.28	.18	.30	<b>(.68)</b>			
9	.26	.44	.20	.12	.30	.23	.36	.46	<b>(.69)</b>		
10	.23	.42	.26	.24	.32	.44	.34	.30	.42	<b>(.61)</b>	
11	.20	.44	.26	.14	.32	.38	.34	.25	.40	.42	<b>(.74)</b>

*Nota:*  $n = 222$ , 1 = Atención, 2 = Instalaciones, 3 = Actividades, 4 = Instructor/entrenador, 5 = Oferta de actividades (disciplinas), 6 = Costo, 7 = Quejas y sugerencias, 8 = Medicina/primeros auxilios, 9 = Cafetería, 10 = Estacionamiento, 11 = Actitud de la entidad, AVE = Varianza Media Extractada (sobre la diagonal).

La matriz de correlaciones a través del coeficiente de Spearman, muestra correlación significativa, positiva y moderada entre todos los factores que componen el instrumento (ver tabla 25).

Tabla 25

*Correlación entre factores de la encuesta de satisfacción del cliente/deportista (muestra 2)*

Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	8	10	11
1	1										
2	.484**	1									
3	.402**	.407**	1								
4	.283**	.307**	.565**	1							
5	.420**	.460**	.456**	.393**	1						
6	.396**	.354**	.373**	.374**	.535**	1					
7	.435**	.500**	.351**	.343**	.546**	.465**	1				
8	.328**	.501**	.372**	.317**	.439**	.367**	.464**	1			
9	.436**	.569**	.358**	.250**	.486**	.406**	.493**	.574**	1		
10	.380**	.466**	.369**	.365**	.501**	.518**	.473**	.428**	.535**	1	
11	.402**	.445**	.327**	.292**	.428**	.487**	.464**	.392**	.493**	.480**	1

*Nota:*  $n = 222$ , 1 = Atención, 2 = Instalaciones, 3 = Actividades, 4 = Instructor/entrenador, 5 = Oferta de actividades (disciplinas), 6 = Costo, 7 = Quejas y sugerencias, 8 = Medicina/primeros auxilios, 9 = Cafetería, 10 = Estacionamiento, 11 = Actitud de la entidad.

\*\*  $P < .01$ .

### 3.8 Valoración general de la satisfacción del cliente/deportista

Tras analizar el AFE y AFC, finalmente presentando 11 factores: Los atributos relacionados con las actividades ( $3.44 \pm .55$ ) e instructor/entrenador ( $3.48 \pm .50$ ), fueron lo que obtuvieron las valoraciones más altas. Por el contrario, la valoración más baja con ( $2.97 \pm .76$ ) la obtuvo el atributo de cafetería (ver tabla 26).

Tabla 26

*Medias y desviación típica por factor*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>M</i>	3.15	3.02	3.44	3.48	3.18	3.18	3.04	3.05	2.97	3.17	3.23
<i>DT</i>	.55	.59	.55	.50	.62	.70	.70	.73	.76	.69	.62

Nota: N = 453, 1 = Atención, 2 = Instalaciones, 3 = Actividades, 4 = Instructor/entrenador, 5 = Oferta de actividades (disciplinas), 6 = Costo, 7 = Quejas y sugerencias, 8 = Servicio médico/primeros auxilios, 9 = Cafetería, 10 = Estacionamiento, 11 = Actitud de la entidad.

Se analiza en primer lugar la atención, refiriéndose a todos los aspectos relacionados con la experiencia personal del cliente/deportista con los empleados de la organización que realizan tareas de naturaleza no deportiva. Respecto a este factor una gran parte de la población de clientes/deportistas representada por el 40% está algo satisfechos, cabe destacar que el trato personalizado y la amplitud del horario de atención son los aspectos mejor valorados (ver figura 10).

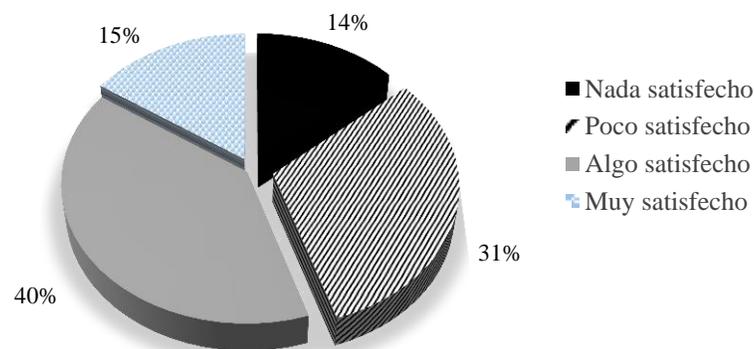


Figura 10. Valoración sobre la satisfacción respecto a la atención al cliente/deportista.

Respecto al factor de instalaciones, los resultados muestran que los clientes/deportistas representada por el 34% están poco satisfechos y algo similar con 33% manifiesta estar algo satisfecho, cabe señalar que algunos elementos como el personal de las instalaciones y las propias instalaciones para el uso de la práctica deportiva son las mejor valoradas y lo relacionado con el tratado y manejo de la temperatura del agua dentro de las instalaciones, los clientes/deportistas no suelen estar contentos con este aspecto (ver figura 11).

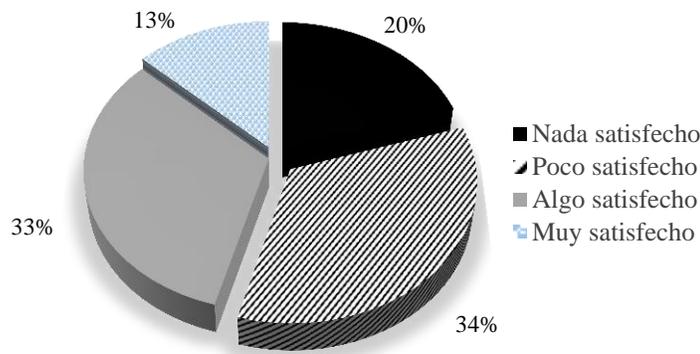


Figura 11. Valoración sobre la satisfacción respecto a las instalaciones.

En lo tocante a las actividades refiriéndose a todas aquellas que practica bajo la dirección de un instructor/entrenador, los resultados muestran que las valoraciones están divididas, la población de clientes/deportistas representada por el 35% se halla muy satisfecha y por otro lado el 35% está poco satisfecho (ver figura 12).

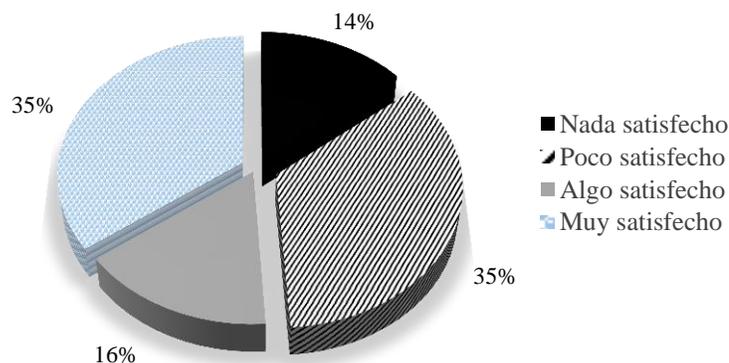


Figura 12. Valoración sobre la satisfacción respecto a las actividades.

En lo referente al factor instructor/entrenador refiriéndose a aquella persona encargada o que conduce la actividad deportiva, se puede observar que la población de los clientes/deportistas esta algo satisfecha representada con un 31%, muy satisfechos con un 28%, de forma similar, con un 27% se halla poco satisfecho. Cabe señalar que los clientes/deportistas representada por un 14% no está satisfecho, sobre todo con el elemento referente a la atención individualizada que presta el entrenador (ver figura 13).

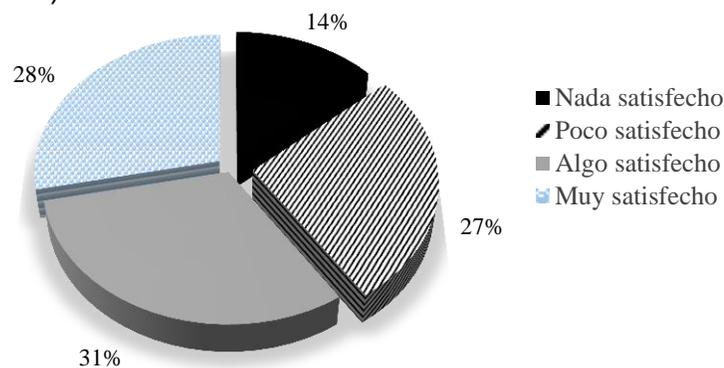


Figura 13. Valoración sobre la satisfacción respecto al instructor/entrenador.

Respecto al factor de oferta de actividades refiriéndose a todas las actividades o disciplinas deportivas que se pueden hacer dentro de las instalaciones de la entidad deportiva, los resultados arrojan que un gran número de la población de clientes/deportistas representada por el 44% se halla poco satisfecho. Cabe destacar que el 11% de los clientes/deportistas no está satisfecho con los elementos relacionados a este factor (ver figura 14).

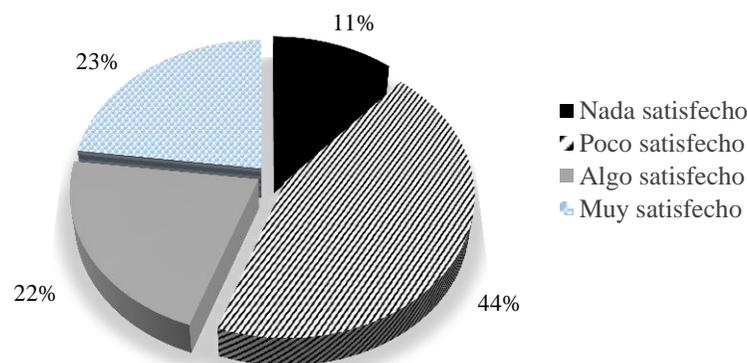


Figura 14. Valoración sobre la satisfacción a la oferta de actividades

El factor de costo de las actividades o de la práctica deportiva, se observa que los clientes/deportistas no están muy conformes, ya que el 44% manifiesta estar poco satisfecho, refiriéndose a que suelen aportar cuotas, ya sea para mantenimiento o pago de inscripciones a ciertas competencias, así como la calidad-precio de la oferta de actividades en su conjunto refiriéndose a otras disciplinas deportivas que requieren de un pago para el público en general (ver figura 15).

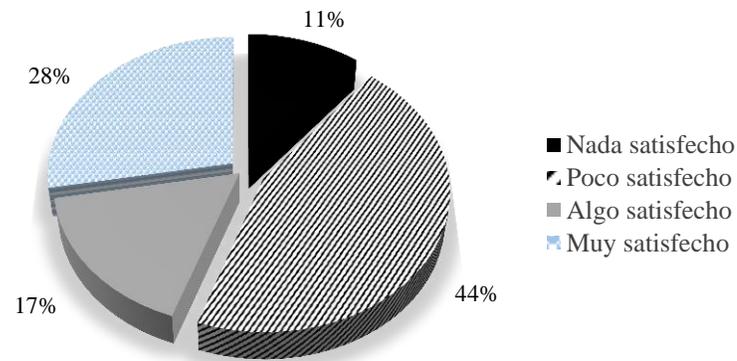


Figura 15. Valoración sobre la satisfacción respecto al costo de las actividades.

Respecto al factor de quejas y sugerencias, los resultados muestran que los clientes/deportistas representada por el 36% se halla poco satisfecha y con un 22% manifiesta estar nada satisfecha. Cabe señalar que los elementos de que dispone la entidad, refiriéndose al espacio físico, página web y línea telefónica, así como la forma en que son atendidas sus quejas y sugerencias no son adecuados (ver figura 16).

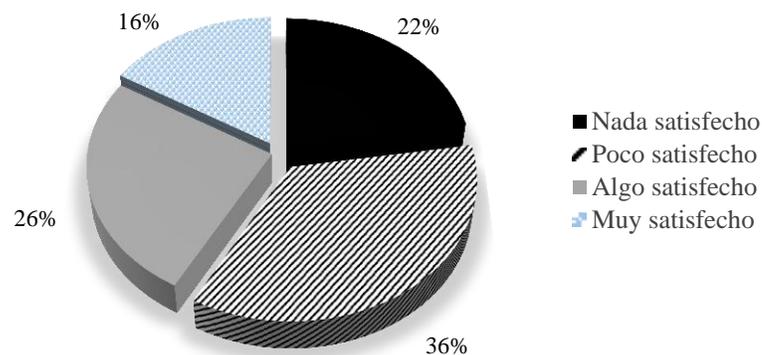


Figura 16. Valoración sobre la satisfacción respecto al buzón de quejas y sugerencias.

En lo referente al factor de servicio médico/primeros auxilios respecto a la labor que desempeña el personal, tanto si ha requerido la ayuda como si no, la población de clientes/deportistas representada por un 44% se halla poco satisfecho y el 27% manifiesta estar algo satisfecho, observándose que el elemento relacionado a la labor de supervisión y vigilancia debe de mejorar (ver figura 17).

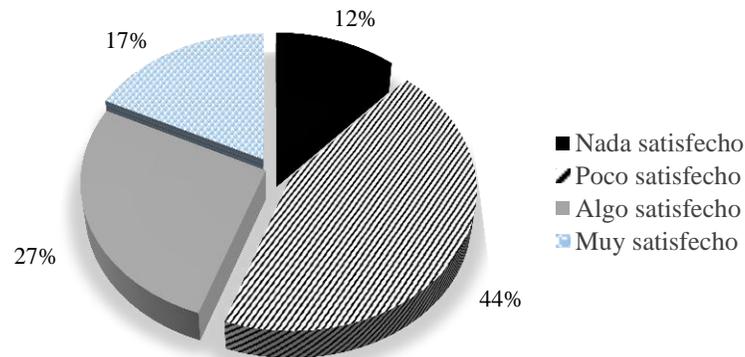


Figura 17. Valoración sobre la satisfacción respecto al servicio médico/primeros auxilios.

En lo tocante al servicio de cafetería, tienda o snack, de acuerdo a los resultados arrojados, la población de clientes/deportistas representado por un 41% se hallan algo satisfechos, seguido de un 23% que está poco satisfecho. No obstante, cabe mencionar que hay algunos elementos que deben ser atendidos como el propio servicio prestado, la limpieza y la relación calidad-precio. También el espacio físico de los establecimientos existentes suelen estar concesionados a un grupo de personas ajenas a la entidad (ver figura 18).

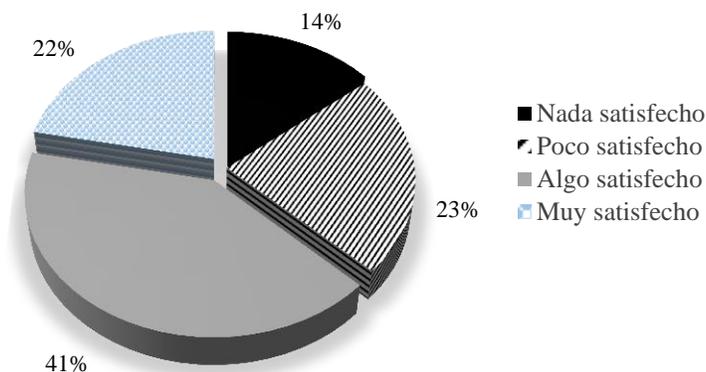


Figura 18. Valoración sobre la satisfacción respecto al servicio de cafetería.

En lo referente al estacionamiento, tomando en cuenta la factibilidad de acceso con y sin vehículo a las instalaciones. Los resultados muestran una valoración dividida, ya que la población de clientes/deportistas representada por un 31% y 17% se hallan entre poco y nada satisfechos respectivamente, por otro lado el 28% y 24% suelen estar algo y muy satisfechos. El acceso a personas con discapacidad fue poco valorado, cabe señalar que no todas las instalaciones cuentan con un estacionamiento propio y suelen estar retirados de las propias instalaciones donde realizan la actividad (ver figura 19).

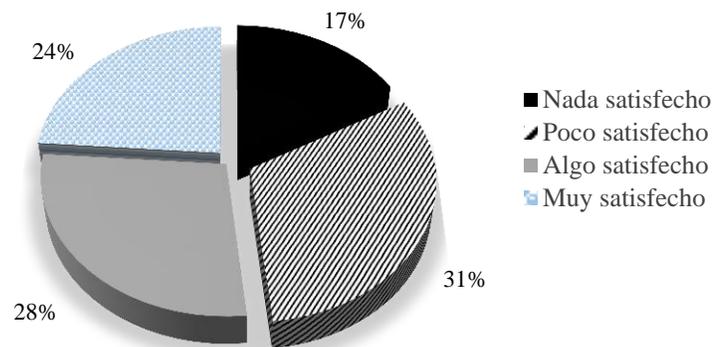


Figura 19. Valoración sobre la satisfacción respecto al estacionamiento.

En lo tocante a la disposición sobre si la entidad muestra capacidad para adaptarse a los intereses de los clientes/deportistas, así como si cubre sus necesidades en tiempo y forma, se observa que la población representada por un 37% se halla poco satisfecha (ver figura 20).

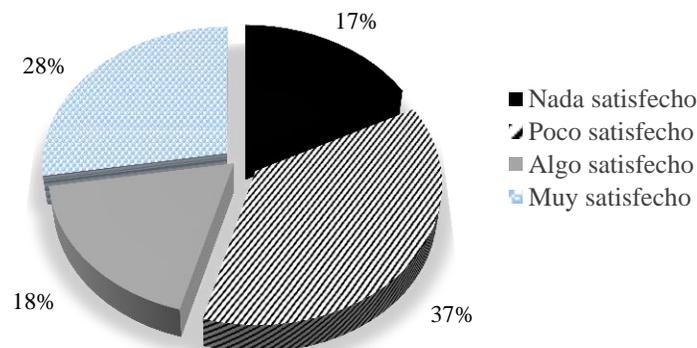


Figura 20. Valoración sobre la satisfacción respecto a la actitud que muestra la entidad.

### 3.9 Inferencias

#### 3.9.1 Satisfacción del cliente/deportista y género.

Al comparar las medias de la satisfacción con los diferentes servicios en relación al género no se encontraron diferencias significativas ( $p > .05$ ). Sin embargo, se puede observar una mejor valoración de la satisfacción de las mujeres con las actividades, oferta de actividades, costo, servicio médico, cafetería y actitud de la entidad y los hombres lo hicieron en la atención, instructor/entrenador y quejas y sugerencias.

Respecto al valor de la media de la satisfacción, las actividades ( $3.49 \pm .54$ ) e instructor/entrenador ( $3.48 \pm .49$ ) fueron las mejor valoradas, y cafetería ( $2.93 \pm .78$ ) fue la que obtuvo la valoración más baja (ver tabla 27).

Tabla 27

*Diferencias entre los factores de satisfacción en función del género*

<i>Factores</i>	Sexo				<i>P</i>
	Hombre (N = 267)		Mujer (N = 186)		
	<i>Media</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	
Atención	3.16	.52	3.13	.58	.701
Instalaciones	3.02	.60	3.02	.60	.933
Actividades	3.41	.56	3.49	.54	.100
Instructor/entrenador	3.48	.49	3.47	.52	.899
Oferta de actividades	3.15	.62	3.22	.61	.266
Costo	3.13	.72	3.25	.67	.123
Quejas y sugerencias	3.05	.69	3.02	.72	.618
Servicio médico/P. auxilios	3.00	.74	3.11	.70	.193
Cafetería	2.93	.78	3.03	.72	.217
Estacionamiento	3.17	.67	3.17	.73	.781
Actitud de la entidad	3.20	.65	3.28	.59	.320

### 3.9.2 Satisfacción del cliente/deportista y edad.

Tras agrupar las diferentes edades de los clientes/deportistas en seis grupos (13 a 15 años, 16 a 18 años, 19 a 21 años, 22 a 24 años, 25 a 27 años y > 28 años), no se encontraron diferencias significativas ( $p > .05$ ). No obstante, se puede observar que los clientes/deportistas de 22 a 24 años fue el grupo que valoro más alto casi la mayoría de los factores, excepto por actividades, costo, servicio médico/primeros auxilios y cafetería. De acuerdo con las medias, el factor de actividades e instructor/entrenador fueron las que obtuvieron las medias más altas al resto de los factores (ver tabla 28).

Tabla 28

*Satisfacción del cliente/deportista en función del grupo de edad*

<i>Factores</i>	<i>Grupos de edad</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>Chi<sup>2</sup></i>	<i>P</i>
Atención	1 De 13 a 15	178	3.10	.52	4.552	.473
	2 De 16 a 18	173	3.18	.57		
	3 De 19 a 21	66	3.17	.58		
	4 De 22 a 24	19	3.23	.32		
	5 De 25 al 27	12	3.22	.68		
	6 > de 28	5	3.20	.61		
Instalaciones	1 De 13 a 15	178	2.98	.57	8.472	.132
	2 De 16 a 18	173	2.99	.60		
	3 De 19 a 21	66	3.14	.59		
	4 De 22 a 24	19	3.26	.55		
	5 De 25 al 27	12	3.02	.73		
	6 > de 28	5	2.76	.57		
Actividades	1 De 13 a 15	178	3.40	.59	1.717	.887
	2 De 16 a 18	173	3.47	.55		
	3 De 19 a 21	66	3.48	.48		
	4 De 22 a 24	19	3.42	.56		
	5 De 25 al 27	12	3.47	.52		
	6 > de 28	5	3.33	.66		
Instructor/entrenador	1 De 13 a 15	178	3.48	.49	1.601	.901
	2 De 16 a 18	173	3.49	.54		
	3 De 19 a 21	66	3.44	.50		
	4 De 22 a 24	19	3.49	.41		
	5 De 25 al 27	12	3.46	.62		
	6 > de 28	5	3.30	.67		
Oferta de actividades	1 De 13 a 15	178	3.16	.60	4.807	.440
	2 De 16 a 18	173	3.16	.64		
	3 De 19 a 21	66	3.25	.61		
	4 De 22 a 24	19	3.28	.49		
	5 De 25 al 27	12	3.28	.63		
	6 > de 28	5	2.80	.73		

Costo	1	De 13 a 15	178	3.20	.69	4.399	.493
	2	De 16 a 18	173	3.12	.74		
	3	De 19 a 21	66	3.30	.60		
	4	De 22 a 24	19	3.26	.48		
	5	De 25 al 27	12	3.13	.86		
	6	> de 28	5	2.60	1.19		
Quejas y sugerencias	1	De 13 a 15	178	2.95	.73	5.314	.379
	2	De 16 a 18	173	3.08	.68		
	3	De 19 a 21	66	3.14	.66		
	4	De 22 a 24	19	3.20	.46		
	5	De 25 al 27	12	2.97	1.03		
	6	> de 28	5	2.93	.64		
Servicio médico/primeros auxilios	1	De 13 a 15	178	3.00	.78	7.664	.176
	2	De 16 a 18	173	3.04	.71		
	3	De 19 a 21	66	3.16	.68		
	4	De 22 a 24	19	3.10	.58		
	5	De 25 al 27	12	3.41	.55		
	6	> de 28	5	2.66	.40		
Cafetería	1	De 13 a 15	178	2.93	.80	1.942	.857
	2	De 16 a 18	173	2.98	.74		
	3	De 19 a 21	66	3.03	.77		
	4	De 22 a 24	19	3.00	.40		
	5	De 25 al 27	12	3.06	.75		
	6	> de 28	5	2.80	.76		
Estacionamiento	1	De 13 a 15	178	3.13	.71	3.461	.629
	2	De 16 a 18	173	3.18	.71		
	3	De 19 a 21	66	3.24	.64		
	4	De 22 a 24	19	3.30	.54		
	5	De 25 al 27	12	3.11	.78		
	6	> de 28	5	2.80	.77		
Actitud de la entidad	1	De 13 a 15	178	3.19	.63	6.340	.275
	2	De 16 a 18	173	3.25	.63		
	3	De 19 a 21	66	3.27	.58		
	4	De 22 a 24	19	3.50	.52		
	5	De 25 al 27	12	3.08	.70		
	6	> de 28	5	2.90	.82		

### 3.9.3 Satisfacción del cliente/deportista y situación laboral.

Al analizar la satisfacción del cliente/deportista en función de la situación laboral, sólo se encontraron diferencias significativas con el factor atención ( $p < .01$ ). Observándose una mejor valoración de la satisfacción por el grupo de empleados ( $3.43 \pm .45$ ) respecto a los estudiantes ( $3.13 \pm .55$ ).

Respecto al valor de la media de la satisfacción, las actividades e instructor/entrenador fueron las que obtuvieron las medias más altas, y el factor cafetería fue la que obtuvo la media más baja (ver tabla 29).

Tabla 29

*Diferencias entre los factores de satisfacción en función de la situación laboral*

<i>Factores</i>	<i>Situación laboral</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>Ch<sup>2</sup></i>	<i>P</i>
Atención	Estudiante	426	3.13	.55	7.669	.006
	Empleado	27	3.43	.45		
Instalaciones	Estudiante	426	3.01	.60	.440	.507
	Empleado	27	3.08	.61		
Actividades	Estudiante	426	3.43	.56	2.067	.151
	Empleado	27	3.59	.47		
Instructor/entrenador	Estudiante	426	3.47	.50	1.451	.228
	Empleado	27	3.57	.50		
Oferta de actividades	Estudiante	426	3.17	.61	.358	.550
	Empleado	27	3.23	.71		
Costo	Estudiante	426	3.18	.70	.061	.805
	Empleado	27	3.13	.80		
Quejas y sugerencias	Estudiante	426	3.03	.71	1.358	.244
	Empleado	27	3.19	.66		
Servicio médico	Estudiante	426	3.04	.73	.562	.453
	Empleado	27	3.20	.58		
Cafetería	Estudiante	426	2.96	.76	.059	.807
	Empleado	27	3.00	.64		
Estacionamiento	Estudiante	426	3.17	.69	.404	.525
	Empleado	27	3.09	.71		
Actitud de la entidad	Estudiante	426	3.23	.62	.331	.565
	Empleado	27	3.17	.67		

### 3.9.4 Satisfacción del cliente/deportista y frecuencia.

Al analizar la satisfacción en función de la frecuencia semanal con la que los clientes/deportistas realizan la práctica, se hallaron diferencias significativas en instalaciones ( $p < .01$ ), quejas y sugerencias y servicio médico/primeros auxilios ( $p < .05$ ). En los tres casos fueron los clientes/deportistas con una frecuencia de 3 a 5 días a la semana los que apreciaron mejor satisfacción sobre el grupo con una frecuencia  $> 5$  días. Por otro lado, respecto a las medias, los factores mejor valorados fueron el instructor/entrenador y las actividades por parte de los clientes/deportistas que acudían con una frecuencia  $> 5$  días sobre los clientes/deportistas que acudían de 3 a 5 días a la semana (ver tabla 30).

Tabla 30  
*Diferencias entre los factores de satisfacción en función de la frecuencia de práctica*

<i>Factores</i>		<i>Situación laboral</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>Ch<sup>2</sup></i>	<i>P</i>
Atención	1	1 a 2 días	-	-	-	.001	.969
	2	3 a 5 días	184	3.14	.53		
	3	> 5 días	269	3.15	.56		
Instalaciones	1	1 a 2 días	-	-	-	6.92	.008
	2	3 a 5 días <sup>3</sup>	184	3.10	.60		
	3	> 5 días <sup>2</sup>	269	2.95	.58		
Actividades	1	1 a 2 días	-	-	-	1.22	.268
	2	3 a 5 días	184	3.42	.52		
	3	> 5 días	269	3.45	.58		
Instructor/entrenador	1	1 a 2 días	-	-	-	.060	.806
	2	3 a 5 días	184	3.47	.53		
	3	> 5 días	269	3.48	.49		
Oferta de actividades	1	1 a 2 días	-	-	-	.508	.476
	2	3 a 5 días	184	3.14	.64		
	3	> 5 días	269	3.20	.60		
Costo	1	1 a 2 días	-	-	-	.798	.372
	2	3 a 5 días	184	3.21	.70		
	3	> 5 días	269	3.16	.70		
Quejas y sugerencias	1	1 a 2 días	-	-	-	3.92	.048
	2	3 a 5 días <sup>3</sup>	184	3.12	.67		
	3	> 5 días <sup>2</sup>	269	2.99	.72		
Servicio médico	1	1 a 2 días	-	-	-	4.92	.027
	2	3 a 5 días <sup>3</sup>	184	3.15	.66		
	3	> 5 días <sup>2</sup>	269	2.98	.76		
Cafetería	1	1 a 2 días	-	-	-	1.79	.180
	2	3 a 5 días	154	3.02	.74		
	3	> 5 días	269	2.93	.76		
Estacionamiento	1	1 a 2 días	-	-	-	.945	.331
	2	3 a 5 días	184	3.21	.66		
	3	> 5 días	269	3.14	.71		
Actitud de la entidad	1	1 a 2 días	-	-	-	.679	.410
	2	3 a 5 días	184	3.25	.63		
	3	> 5 días	269	3.22	.62		

### 3.9.5 Satisfacción del cliente/deportista y duración.

Al analizar la satisfacción en función de la duración que el cliente/deportista le dedica a la práctica, se hallaron diferencias significativas en actividades y servicio médico/primeros auxilios ( $p < .05$ ). Para el caso del factor de actividades, el grupo que practica > 180 minutos es el que valoro mejor sobre el grupo de 120 minutos y para el factor de servicio médico/primeros auxilios, el grupo que practica 180 minutos tuvo una mejor valoración sobre el grupo de >180. De nueva cuenta los factores de actividades e instructor/entrenador obtuvieron las medias más altas que el resto de los factores (ver tabla 31).

Tabla 31

*Diferencias entre los factores de satisfacción en función de la duración*

<i>Factores</i>		<i>Situación laboral</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>Ch<sup>2</sup></i>	<i>P</i>
Atención	1	120 min.	246	3.16	.55	1.12	.571
	2	180 min.	171	3.13	.55		
	3	> 180 min.	36	3.17	.50		
Instalaciones	1	120 min.	246	3.02	.57	1.02	.598
	2	180 min.	171	3.03	.62		
	3	> 180 min.	36	2.92	.61		
Actividades	1	120 min. <sup>3</sup>	246	3.39	.54	7.82	.020
	2	180 min.	171	3.49	.57		
	3	> 180 min. <sup>1</sup>	36	3.56	.54		
Instructor/ entrenador	1	120 min.	246	3.44	.51	2.78	.249
	2	180 min.	171	3.51	.49		
	3	> 180 min.	36	3.51	.54		
Oferta de actividades	1	120 min.	246	3.16	.62	.536	.765
	2	180 min.	171	3.19	.60		
	3	> 180 min.	36	3.20	.63		
Costo	1	120 min.	246	3.15	.69	5.43	.066
	2	180 min.	171	3.27	.67		
	3	> 180 min.	36	2.96	.85		
Quejas y sugerencias	1	120 min.	246	3.08	.67	2.09	.364
	2	180 min.	171	2.99	.74		
	3	> 180 min.	36	2.93	.77		
Servicio médico	1	120 min.	246	3.10	.67	2.02	.027
	2	180 min. <sup>3</sup>	171	3.99	.79		
	3	> 180 min. <sup>2</sup>	36	2.95	.76		
Cafetería	1	120 min.	246	3.03	.72	5.94	.051
	2	180 min.	171	2.86	.79		
	3	> 180 min.	36	3.03	.78		
Estacionamiento	1	120 min.	246	3.14	.67	2.37	.304
	2	180 min.	171	3.23	.66		
	3	> 180 min.	36	2.99	.93		
Actitud de la entidad	1	120 min.	246	3.23	.58	1.43	.489
	2	180 min.	171	3.25	.66		
	3	> 180 min.	36	3.09	.69		

### 3.9.6 Satisfacción del cliente/deportista y modalidad deportiva.

Al analizar la satisfacción en función de la modalidad deportiva, se hallaron diferencias significativas en instalaciones, actividades, instructor/entrenador y servicio médico/primeros auxilios ( $p < .05$ ). Observando de forma general que el grupo de deporte colectivo arroja mejores valoraciones en la mayoría de los factores. No obstante, los las actividades y entrenador/instructor son los factores con las medias más altas, valoradas por el grupo de deporte individual (ver figura 32).

Tabla 32

*Satisfacción del cliente/deportista en función de la modalidad deportiva*

<i>Factores</i>	<i>Grupos de edad</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>Chi<sup>2</sup></i>	<i>P</i>
Atención	1 Deporte individual	260	3.13	.59	.335	.953
	2 Deporte colectivo	99	3.16	.47		
	3 Deporte de combate	69	3.18	.48		
	4 Deporte acuático	25	3.17	.50		
Instalaciones	1 Deporte individual <sup>3</sup>	260	2.99	.62	9.403	.024
	2 Deporte colectivo <sup>3</sup>	99	3.17	.48		
	3 Deporte de combate <sup>2</sup>	69	2.89	.57		
	4 Deporte acuático	25	3.01	.69		
Actividades	1 Deporte individual <sup>3</sup>	260	3.49	.53	8.918	.030
	2 Deporte colectivo	99	3.47	.48		
	3 Deporte de combate <sup>1</sup>	69	3.26	.60		
	4 Deporte acuático	25	3.33	.78		
Instructor/entrenador	1 Deporte individual <sup>2</sup>	260	3.52	.51	10.359	.016
	2 Deporte colectivo <sup>1</sup>	99	3.40	.45		
	3 Deporte de combate	69	3.42	.48		
	4 Deporte acuático	25	3.41	.54		
Oferta de actividades	1 Deporte individual	260	3.18	.66	.243	.970
	2 Deporte colectivo	99	3.19	.52		
	3 Deporte de combate	69	3.17	.59		
	4 Deporte acuático	25	3.12	.60		
Costo	1 Deporte individual	260	3.15	.74	3.821	.282
	2 Deporte colectivo	99	3.30	.58		
	3 Deporte de combate	69	3.17	.68		
	4 Deporte acuático	25	3.02	.73		
Quejas y sugerencias	1 Deporte individual	260	3.00	.73	2.520	.472
	2 Deporte colectivo	99	3.14	.63		
	3 Deporte de combate	69	3.06	.71		
	4 Deporte acuático	25	2.98	.70		
Servicio médico/ primeros auxilios	1 Deporte individual	260	3.01	.73	11.617	.009
	2 Deporte colectivo <sup>3</sup>	99	3.24	.65		
	3 Deporte de combate <sup>2</sup>	69	2.89	.75		
	4 Deporte acuático	25	3.11	.77		
Cafetería	1 Deporte individual	260	2.91	.79	6.960	.073
	2 Deporte colectivo	99	3.12	.64		
	3 Deporte de combate	69	2.96	.70		
	4 Deporte acuático	25	3.02	.90		
Estacionamiento	1 Deporte individual	260	3.16	.69	5.345	.148
	2 Deporte colectivo	99	3.25	.65		
	3 Deporte de combate	69	3.03	.75		
	4 Deporte acuático	25	3.33	.70		
Actitud de la entidad	1 Deporte individual	260	3.20	.65	1.988	.575
	2 Deporte colectivo	99	3.31	.51		
	3 Deporte de combate	69	3.21	.66		
	4 Deporte acuático	25	3.26	.70		

### 3.10 Resultados encuesta de satisfacción del trabajador

Se analizaron los 28 ítems que componen la encuesta de satisfacción del trabajador, mostrando a continuación la redacción final de los ítems por factor y para cada uno se presenta el valor de la media, la desviación típica, la correlación ítem-total y el alfa de Cronbach si se elimina el elemento. Observando que todos los ítems contribuyen adecuadamente al conjunto de la escala y no mejora la fiabilidad global de .94 al eliminar alguno de los ítems, ya que la correlación ítem-total se sitúa entre .58 y .84 (ver tabla 33).

Tabla 33

*Medias (M), desviación típica (DT), correlación ítem-total ( $r_{jx}$ ) y alfa de Cronbach si se elimina el elemento por factor ( $\alpha-x$ )*

Reactivo	M	DT	$r_{jx}$	$\alpha-x$
1 La adecuación del espacio que le proporciona para realizar su trabajo	3.26	0.78	0.76	0.87
2. La facilidad de disponer de espacio para trabajar.	3.23	0.86	0.80	0.84
3. La cantidad de espacio proporcionada para realizar su trabajo.	3.23	0.83	0.81	0.83
4. Oportunidad de facilidad de disponer de los recursos necesarios para realizar su trabajo	3.00	0.78	0.77	0.86
5. Son suficientes los recursos materiales proporcionados para realizar su trabajo.	3.03	0.76	0.84	0.81
6. Los recursos materiales son adecuados para realizar su trabajo.	3.05	0.76	0.77	0.87
7 Indique de forma global su grado de satisfacción con los medios físicos y materiales a su disposición para el desempeño de su trabajo.	3.05	0.82	0.75	0.85
8. Los útiles y herramientas que utiliza.	3.02	0.82	0.71	0.86
9. El grado de aplicación de la normativa sobre seguridad e higiene en su puesto de trabajo.	3.05	0.83	0.72	0.86
10. La forma en que la entidad deportiva tiene en cuenta la Ergonomía y Funcionalidad en su puesto de trabajo.	3.07	0.74	0.73	0.86
11. Las condiciones del lugar de trabajo.	3.11	0.72	0.64	0.87
12. Cómo atiende sus necesidades en relación a las condiciones medio-ambientales en las que desempeña su trabajo (calor, viento, etc.).	3.05	0.86	0.60	0.88
13. La forma de organización del trabajo que desempeña (equipo o dirigido).	3.38	0.77	0.73	0.78
14. La estructuración del horario de trabajo de su jornada laboral.	3.47	0.71	0.65	0.80
15. La responsabilidad que asume en el desempeño de su trabajo.	3.54	0.67	0.63	0.81
16. Las posibilidades de información y comunicación interna que pone a su disposición.	3.22	0.81	0.59	0.82
17. Con la delimitación de funciones de su puesto de trabajo.	3.10	0.82	0.61	0.81
18. Las posibilidades de aportar propuestas de mejora en el funcionamiento general de la organización.	3.17	0.85	0.70	0.79
19. Las posibilidades de aportar propuestas de mejora en el desempeño de su trabajo.	3.16	0.84	0.68	0.80
20. Con el tipo de reconocimiento que la entidad hace sobre el desempeño de su trabajo.	3.15	0.87	0.65	0.80
21. Con la retribución económica que recibe respecto a puestos similares al suyo en otras organizaciones.	2.90	0.91	0.61	0.81
22. Indique el grado de satisfacción con las posibilidades de formación (acreditación, certificación, capacitación, etc.).	3.04	0.84	0.58	0.82
23 Indique la disposición para adaptarse a sus necesidades e intereses en el desempeño de su trabajo.	3.53	0.62	0.68	0.82
24. Indique su grado de compromiso con el objetivo de la entidad deportiva.	3.64	0.58	0.63	0.83
25. Indique su grado de satisfacción con el trabajo que desempeña.	3.48	0.71	0.67	0.82
26. Indique la disposición para atender sus necesidades e intereses personales.	3.40	0.69	0.61	0.83
27. Su grado de satisfacción con el ambiente que disfruta en el desempeño de su puesto de trabajo (relaciones personales, cordialidad, colaboración, etc.).	3.40	0.73	0.64	0.82
28 Indique si sus expectativas personales están satisfechas con el trabajo que realiza.	3.26	0.77	0.60	0.83

Tras conocer la fiabilidad de cada uno de los ítems incluidos en cada factor de la encuesta y realizar un análisis, se pasa a continuación a realizar los análisis factoriales. De acuerdo con el objetivo tres dentro de este trabajo, que es determinar la fiabilidad y validez de la encuesta de satisfacción del trabajador.

### 3.10 Análisis de consistencia interna (alfa de Cronbach)

La fiabilidad de cada factor fue calculada mediante el índice alfa de Cronbach, en lo que se refiere a los factores resultantes, mostrando valores en este caso superiores a .70 (Cronbach, 1951; Oviedo y Campos-Arías, 2005), donde el valor más bajo corresponde al factor de reconocimiento con un índice de .83 y los factores de lugar de trabajo y recursos materiales han obtenido un índice de .89 (ver tabla 34).

Tabla 34

*Fiabilidad de consistencia interna por factor*

Factor	Nº Items	$\alpha$
Lugar de trabajo	3	.89
Recursos materiales	3	.89
Seguridad e Higiene	6	.88
Organización del trabajo	5	.84
Reconocimiento	5	.83
Valoración global de su trabajo	6	.85

*Nota:*  $\alpha$  = alfa de Cronbach.

### 3.11 Análisis factorial exploratorio

Para comprobar la adecuación del instrumento de satisfacción del trabajador a la población estudiada, se realizó un análisis factorial exploratorio sobre los 28 ítems, comprobando la adecuación de la muestra, por medio el índice de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba esfericidad de Bartlett, mediante el método de extracción de ejes principales, utilizando un criterio de rotación oblicua (Promax, kappa = 4). El valor de la medida de adecuación muestral fue óptimo, con un índice de KMO de .91 y la prueba de Bartlett resultó estadísticamente significativo

con un valor ( $\chi^2_{x^2}=3296.01$ ,  $gl=378$ ;  $p<.001$ ), lo que lleva a concluir que la aplicación del análisis factorial resulta pertinente. A partir de estos análisis se extrajeron seis factores con valores eigen de 1 o mayores y que conjuntamente explican un 69.08% de la varianza total.

El primer factor está compuesta por seis ítems denominado seguridad e higiene y que explica un 40.16 de la varianza, el segundo factor está compuesto por seis ítems denominado valoración global que explica un 9.54 de la varianza, el tercer factor está compuesto por cinco ítems denominado reconocimiento que explica 6.32 de la varianza, el cuarto factor está compuesto por tres ítems denominado lugar de trabajo que explica un 4.78 de la varianza, el quinto factor está compuesto por cinco ítems denominado organización que explica un 4.47 de la varianza y por último el sexto factor está compuesto por 3 ítems denominado recursos materiales explicando

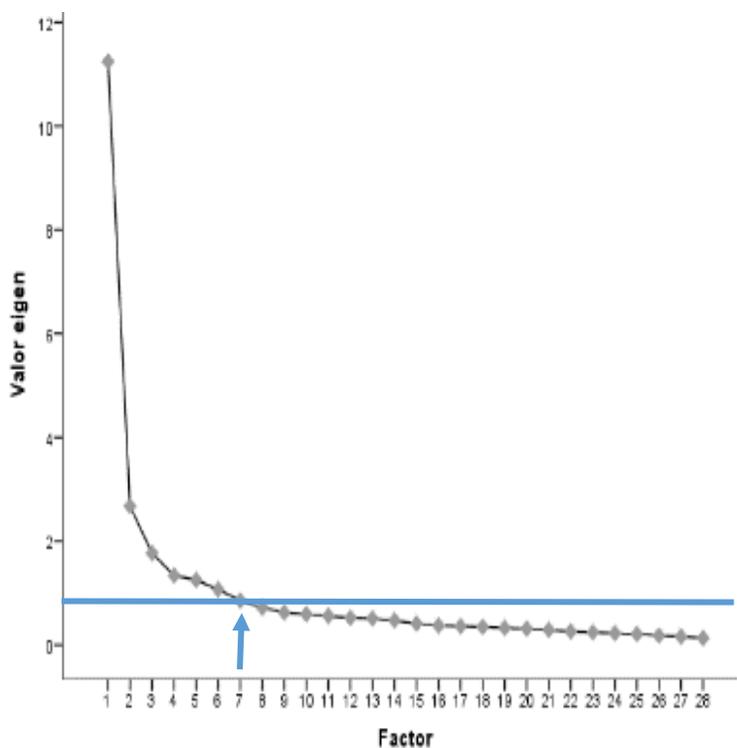
Tabla 35

*Valores eigen, porcentajes de varianza y porcentajes acumulativos para los factores*

Factor	Valor eigen	% de varianza	% acumulado
1	11.24	40.16	40.16
2	2.67	9.54	49.70
3	1.76	6.32	56.02
4	1.33	4.78	60.80
5	1.25	4.47	65.27
6	1.06	3.81	69.08
7	0.85	3.05	72.13
8	0.71	2.57	74.70
9	0.62	2.22	76.92
10	0.59	2.11	79.03
11	0.55	1.99	81.02
12	0.52	1.86	82.88
13	0.50	1.82	84.70
14	0.47	1.68	86.38
15	0.40	1.46	87.84
16	0.37	1.33	89.17
17	0.36	1.29	90.46
18	0.34	1.24	91.70
19	0.32	1.17	92.87
20	0.31	1.11	93.98
21	0.28	1.03	95.00
22	0.25	0.92	95.92
23	0.24	0.86	96.78
24	0.22	0.80	97.58
25	0.20	0.74	98.32
26	0.18	0.64	98.96
27	0.16	0.58	99.54
28	0.13	0.46	100.00

un 3.81 de la varianza (ver tabla 35).

En el siguiente gráfico se muestra en el eje de las ordenadas los valores eigen y el de abscisas el número de factores en decreciente, observándose que los primeros 6 factores sobrepasan el autovalor a 1, por lo que se puede observar que la tabla de la varianza total explicada coincide con la gráfica de sedimentación ya que el codo o punto donde cambia la tendencia de la sedimentación quedan 6 factores a la izquierda del punto (ver figura 21).



*Figura 21.* Gráfico de sedimentación del AFE de la medida de satisfacción del trabajador.

A continuación, se presentan las cargas factoriales que estas oscilan entre un mínimo de .40 del ítem 17 y un máximo de .87 del ítem 5, por lo que se consideran que son representativos tomando como criterio aquellos ítems de cada factor que tuviera una saturación con valores igual o superiores a .40 (ver tabla 36).

Tabla 36  
Resumen de ítems, cargas factoriales y comunalidades

Ítems	Factores						Comunalidad
	1	2	3	4	5	6	
Ítem 9.	.68						.65
Ítem 11.	.68						.51
Ítem 10.	.65						.64
Ítem 7.	.61						.66
Ítem 8.	.55						.65
Ítem 12.	.51						.42
Ítem 23		.80					.65
Ítem 24.		.79					.57
Ítem 26.		.61					.50
Ítem 25.		.52					.69
Ítem 27.		.50					.50
Ítem 28		.41					.47
Ítem 20.			.83				.59
Ítem 18.			.69				.68
Ítem 19.			.62				.63
Ítem 21.			.60				.51
Ítem 22.			.57				.46
Ítem 1				.77			.74
Ítem 3.				.75			.67
Ítem 2.				.73			.75
Ítem 14.					.77		.62
Ítem 15.					.76		.55
Ítem 13.					.66		.70
Ítem 16.					.45		.65
Ítem 17.					.40		.52
Ítem 5.						.87	.78
Ítem 4.						.73	.68
Ítem 6.						.73	.69

Nota: 1 = Seguridad e higiene, 2 = Valoración global, 3 = Reconocimiento, 4 = Lugar del trabajo, 5 = Organización, 6 = Recursos materiales.

### 3.12 Análisis factorial confirmatorio

Para comprobar que la escala sigue la estructura factorial esperada, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio mediante el programa LISREL 8.80 (Jöreskog & Sörbom, 2006), el valor de chi-cuadrado dividido por los grados de libertad ( $\chi^2/\text{gl}$ ) debe ser menor a 3 (Kline, 2005), el índice de ajuste no normativo (NNFI), índice de ajuste comparativo (CFI), índice de bondad de ajuste incremental (AGFI) y el índice de bondad de ajuste (GFI) con valoraciones entre 0 y 1 (Hu & Bentler, 1995) y la raíz

cuadrada promedio del error de aproximación (RMSEA) inferior a .06 (Byrne, 2000). Se utilizaron como input las matrices de correlaciones policóricas y de covarianza asintóticas; el método de estimación empleado fue el de máxima Verosimilitud (Bentler, 2006). Por lo anterior, los índices de bondad de ajuste del modelo resultaron adecuados:  $\chi^2/gf = 1.29$ , NNFI = .99, CFI = .99, AGFI = .60, GFI = .70 y RMSEA = .03. No obstante los valores correspondientes al AGFI y GFI indican un ajuste algo pobre.

La representación gráfica está compuesta por los factores Lugar de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, organización de su trabajo, reconocimiento y valoración global, cuyos coeficientes estandarizados oscilan entre .68 y .96, y correlaciones entre factores asume valores positivos oscilando entre .42 y .76 (ver figura 22).

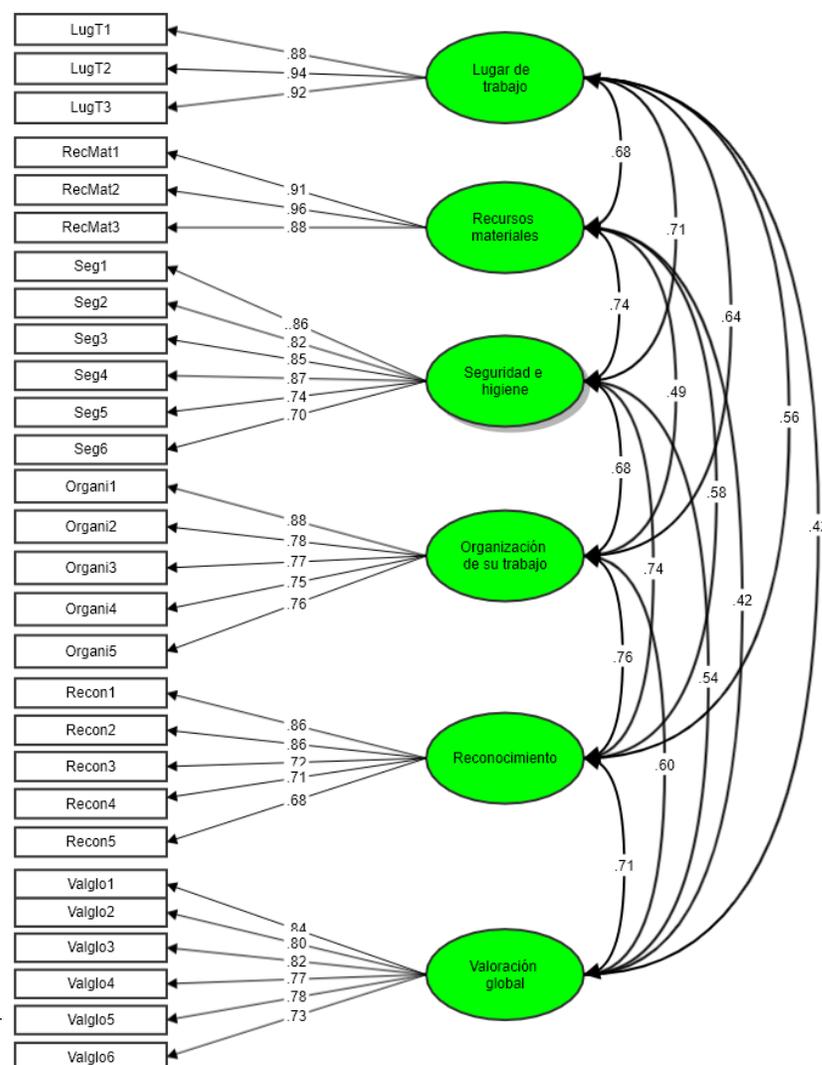


Figura 22. Path diagram de los resultados del análisis factorial del

### 3.13 Análisis de consistencia interna (FC y AVE)

Se realizó el cálculo del índice de la fiabilidad compuesta (FC) basada en el análisis factorial confirmatorio, resultando valores entre .88 y .94. El índice de la varianza media extractada (AVE), por su parte, mostró igualmente valores adecuados, en un rango entre .59 y .83 (ver tabla 37).

Tabla 37

*Fiabilidad compuesta y varianza media extractada por factor*

Factor	Nº Ítems	FC	AVE
Lugar de trabajo	3	.94	.83
Recursos materiales	3	.94	.83
Seguridad e Higiene	6	.91	.65
Organización del trabajo	5	.89	.62
Reconocimiento	5	.88	.59
Valoración global de su trabajo	6	.91	.62

*Nota:* FC = fiabilidad compuesta, AVE = varianza media extractada.

### 3.14 Validación convergente y discriminante

Como se mencionó anteriormente una vez concluido el análisis factorial confirmatorio, fueron tomados valores resultantes del mismo para llevar a cabo tanto la validez convergente como la validez discriminantes. Mientras que la primera propone que todas las saturaciones de los indicadores sean estadísticamente significativos ( $t \geq 1.96$ ). Por tanto, resultando en nuestro estudio valores  $t$  que se sitúan entre 12.39 y 43.96.

Por otro lado, la validez discriminante es aceptada en la medida en que la AVE de cada factor fue superior al cuadrado de la correlación entre ellas, comprobando con ello evidencia a favor de la validez convergente y discriminante (ver tabla 38).

Tabla 38  
*Correlación entre factores y validez discriminante*

Factores	1	2	3	4	5	6
1	<b>(.83)</b>					
2	.46	<b>(.83)</b>				
3	.50	.54	<b>(.65)</b>			
4	.40	.24	.46	<b>(.62)</b>		
5	.31	.33	.54	.57	<b>(.59)</b>	
6	.17	.17	.29	.36	.50	<b>(.62)</b>

*Nota:* 1 = Lugar de trabajo, 2 = Recursos materiales, 3 = Seguridad e higiene, 4 = Organización en el trabajo, 5 = Reconocimiento de su trabajo, 6 = Valoración global de su trabajo, AVE = Varianza media extractada (sobre la diagonal).

La matriz de correlaciones a través del coeficiente de Spearman, muestra correlación significativa, positiva y moderada entre todos los factores que componen el instrumento (ver tabla 39).

Tabla 39  
*Correlación entre factores de la encuesta de satisfacción del trabajador*

Factores	1	2	3	4	5	6
1	--					
2	.567**	--				
3	.608**	.699**	--			
4	.544**	.490**	.614**	--		
5	.484**	.514**	.658**	.722**	--	
6	.413**	.418**	.484**	.567**	.665**	--

*Nota:* 1 = Lugar de trabajo, 2 = Recursos materiales, 3 = Seguridad e higiene, 4 = Organización en el trabajo, 5 = Reconocimiento de su trabajo, 6 = Valoración global de su trabajo.

\*\*  $p < .01$ .



### 3.15 Valoración general de la satisfacción del trabajador

Tras analizar el análisis factorial, finalmente se presentan seis factores: Lugar de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, organización en el trabajo, reconocimiento de su trabajo y valoración global de su trabajo. Los factores relacionados con la valoración global ( $3.45 \pm .52$ ) y organización en el trabajo ( $3.34 \pm .59$ ), fueron lo que obtuvieron las valoraciones más altas. Por el contrario, la valoración más baja con ( $3.03 \pm .70$ ) la obtuvo el factor de recursos materiales (ver tabla 40).

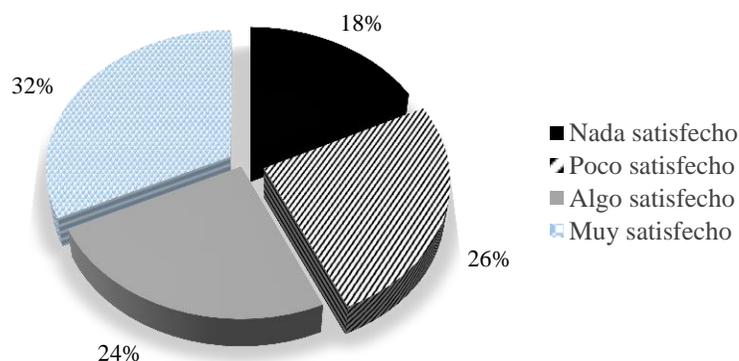
Tabla 40

*Medias y desviación típica por factor*

	Lugar de trabajo	Recursos materiales	Seguridad e higiene	Organización en el trabajo	Reconocimiento	Valoración global de su trabajo
<i>M</i>	3.24	3.03	3.05	3.34	3.08	3.45
<i>DT</i>	.75	.70	.64	.59	.68	.52

*Nota: N = 187.*

Al analizar en primer lugar los aspectos relacionados al lugar de trabajo que la entidad le ha asignado al trabajador para el funcionamiento de su trabajo en cuanto a disponer y adecuar un espacio acorde a las necesidades propias del área. Se observa que la población de trabajadores representada por un 32% se halla muy satisfechos con los elementos de adecuación, facilidad y cantidad de espacio proporcionada en su área de trabajo (ver figura 23).



*Figura 23. Valoración sobre la satisfacción del lugar de trabajo (espacio de trabajo).*

En lo tocante a la cantidad de recursos materiales que la entidad deportiva proporciona a los trabajadores como insumos y herramientas para disponer para la realización del trabajo. Los resultados muestran que la población de trabajadores se encuentra poco satisfechos representada en un 47%. Tomando en cuenta la valoración de los elementos en cuanto a la facilidad que tienen para disponer de los recursos materiales y al mismo tiempo que los mismos no son adecuados ni suficientes (ver figura 24).

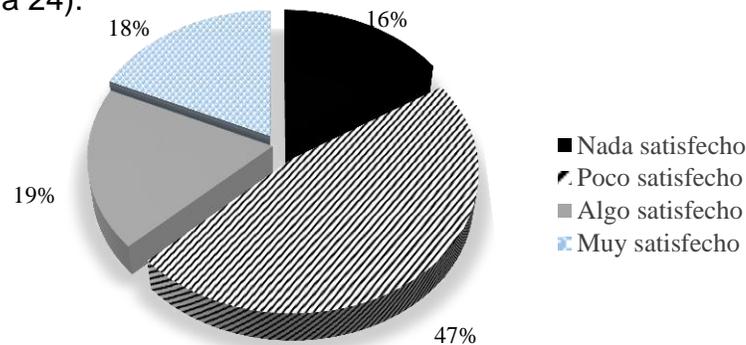


Figura 24. Valoración sobre la satisfacción de los recursos materiales.

En lo referente al factor seguridad e higiene del entorno de su trabajo, tomando en cuenta que es uno de los aspectos que suelen tomar mucha importancia por el personal de la entidad, considerando las normativas establecidas, los espacios seguros y un entorno medioambiental acorde, además de la funcionalidad y ergonomía que logran en conjunto una mayor productividad en el trabajador. Los resultados muestran que un 37% de la población de trabajadores se encuentra poco satisfecha, un 26% está algo satisfecha (ver figura 25).

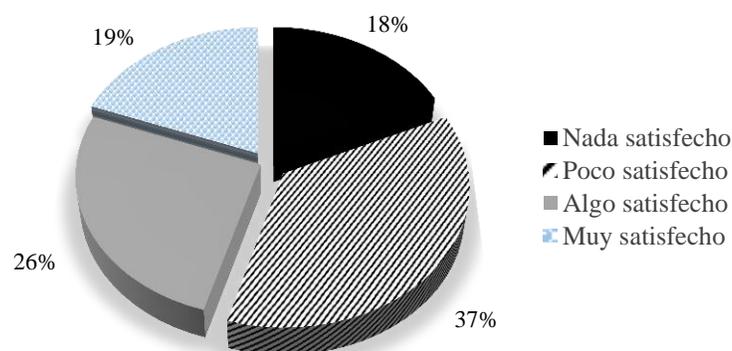


Figura 25. Valoración sobre la satisfacción con la seguridad e higiene dentro de su trabajo.

Para el trabajador los aspectos relacionados a la organización del trabajo enfocados a la delimitación de funciones, apertura a aportar propuestas para lograr la eficiencia, el otorgamiento de responsabilidades para la información y comunicación fluida, así como los horarios establecidos en todos los niveles de la organización, entre otros. Los resultados muestran que el 43% de la población se halla algo satisfecha, el 26% poco satisfechos, mientras que 17% opina estar muy satisfecho y otro 14% dice estar nada satisfecho (ver figura 26).

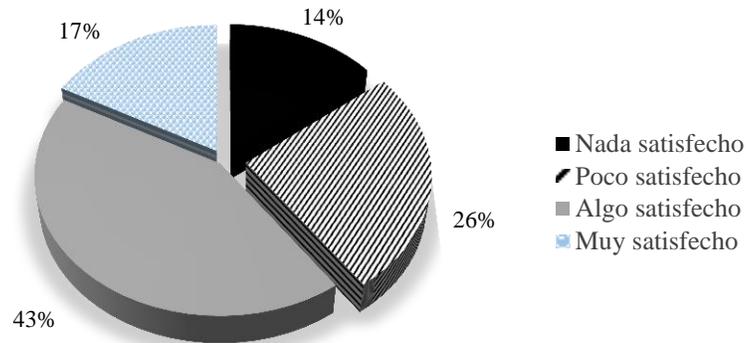


Figura 26. Valoración sobre la satisfacción en la organización del trabajo.

En lo tocante al factor reconocimiento que otorga o recibe del desempeño de manera intrínseca o con incentivos otorgados para el logro de metas personales dentro de la entidad, se observa que la población de los trabajadores representada por un 33% se halla poco satisfecho, y un 28% manifiesta estar algo satisfecho con la retribución económica que recibe respecto a puestos similares al suyo en otras organizaciones, así como las posibilidades de formación como acreditaciones, certificaciones, capacitación, entre otras (ver figura 27).

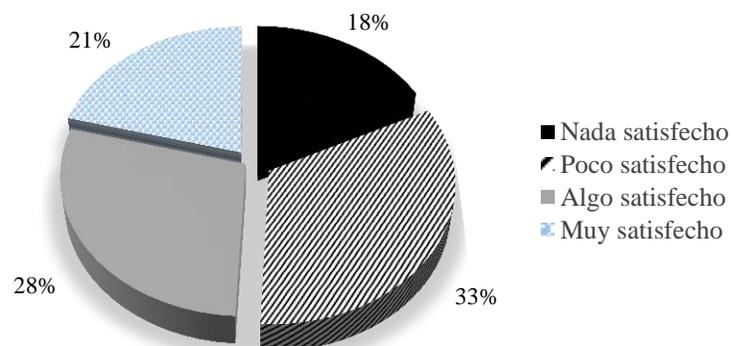


Figura 27. Valoración sobre la satisfacción con el reconocimiento sobre el desempeño de su trabajo.

Para finalizar, se analiza lo referente a todos los aspectos relacionados con la valoración global del trabajo para lograr los objetivos y el compromiso que adquiere hacia la organización para dicho cumplimiento. Los resultados arrojan que la población de trabajadores esta algo satisfecha representada por un 35% y un 28% manifiesta estar poco satisfecha. Mientras que un número pequeño de trabajadores representada por un 13% manifiesta no estar satisfecho con la disposición para adaptarse a sus necesidades e intereses en el desempeño de su trabajo, compromiso con el objetivo de la entidad, con el trabajo que desempeña, disposición para atender sus necesidades e intereses personales, con el ambiente de trabajo, así como las expectativas personales no están satisfechas con el trabajo que realiza (ver figura 28).

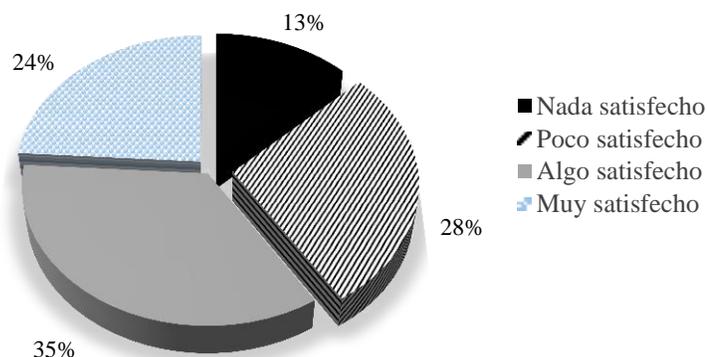


Figura 28. Satisfacción con la valoración global de su trabajo.

### 3.15 Estadística inferencial

#### 3.15.1 Satisfacción del trabajador y género.

Al comparar las medias de satisfacción del trabajador con cada uno de los factores en función del género, no se encontraron diferencias significativas ( $p > .05$ ). No obstante, cabe mencionar que los hombres valoraron mejor la seguridad e higiene, organización en el trabajo y reconocimiento de su trabajo, mientras que las mujeres lo hicieron con el lugar de trabajo, recursos materiales y valoración global de su trabajo. Como ocurrió en las frecuencias (ver tabla 40), en ambos sexos los factores relacionados con la valoración global de su trabajo y organización en el trabajo, obtuvieron las medias más altas (ver tabla 41).

Tabla 41

*Satisfacción en función del género*

<i>Factores</i>	Sexo				<i>P</i>
	Hombre (N = 141)		Mujer (N = 46)		
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	
Lugar de trabajo	3.22	.75	3.28	.77	.490
Recursos materiales	3.01	.69	3.07	.72	.698
Seguridad e higiene	3.06	.65	3.02	.60	.681
Organización	3.36	.55	3.28	.70	.582
Reconocimiento	3.12	.63	2.95	.80	.243
Valoración global	3.44	.47	3.47	.66	.271

#### 3.15.2 Satisfacción del trabajador y edad.

Tras agrupar las diferentes edades de los trabajadores en cinco grupos (18 a 25 años, 26 a 35 años, 36 a 45 años, 46 a 55 años y >56 años), y llevar a cabo la

comparación de medias, solo se encontraron diferencias significativas en dos factores: lugar de trabajo y valoración global de su trabajo ( $p < .05$ ), atendiendo las medias el grupo mayores de 56 años percibió mayores niveles de satisfacción que el resto de los grupos de edad en todos los factores analizados (ver figura 42). También se verificó que los factores de valoración global de su trabajo y organización en el trabajo, obtuvieron mejor valoración que el resto de los factores (ver tabla 40).

Tabla 42  
*Diferencias en función del grupo de edad*

<i>Factores</i>	<i>Grupos de edad</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>Chi<sup>2</sup></i>	<i>P</i>
Lugar de trabajo	1 De 18 a 25 <sup>5</sup>	24	3.06	.70	12.486	.014
	2 De 26 a 35 <sup>5</sup>	55	3.08	.76		
	3 De 36 a 45	49	3.42	.67		
	4 De 46 a 55	36	3.19	.80		
	5 > de 56 <sup>1,2</sup>	23	3.50	.77		
Recursos materiales	1 De 18 a 25	24	2.92	.61	6.567	.161
	2 De 26 a 35	55	2.91	.68		
	3 De 36 a 45	49	3.10	.76		
	4 De 46 a 55	36	3.01	.75		
	5 > de 56	23	3.30	.57		
Seguridad e higiene	1 De 18 a 25	24	2.95	.57	4.502	.342
	2 De 26 a 35	55	2.98	.60		
	3 De 36 a 45	49	3.13	.63		
	4 De 46 a 55	36	3.00	.73		
	5 > de 56	23	3.24	.64		
Organización en el trabajo	1 De 18 a 25	24	3.11	.55	8.563	.073
	2 De 26 a 35	55	3.29	.62		
	3 De 36 a 45	49	3.39	.58		
	4 De 46 a 55	36	3.41	.51		
	5 > de 56	23	3.48	.66		
Reconocimiento de su trabajo	1 De 18 a 25	24	2.90	.48	5.698	.223
	2 De 26 a 35	55	3.02	.73		
	3 De 36 a 45	49	3.13	.64		
	4 De 46 a 55	36	3.11	.76		
	5 > de 56	23	3.27	.63		
Valoración global de su trabajo	1 De 18 a 25 <sup>5</sup>	24	3.26	.47	9.625	.047
	2 De 26 a 35	55	3.46	.46		
	3 De 36 a 45	49	3.38	.66		
	4 De 46 a 55	36	3.50	.46		
	5 > de 56 <sup>1</sup>	23	3.69	.38		

### 3.15.3 Satisfacción del trabajador y nivel académico.

Se hallaron diferencias significativas en función del nivel académico, con el factor de valoración global de su trabajo ( $p < .05$ ). Respecto a las medias, el grupo de preparatoria ( $3.64 \pm .43$ ) percibe mejor el nivel de satisfacción que el grupo de licenciatura ( $3.33 \pm .52$ ). No obstante, los trabajadores con un nivel académico técnico están más satisfechos con el factor lugar de trabajo, organización y reconocimiento, mientras que lo que cuentan con primaria están más satisfechos con recursos materiales, seguridad e higiene y valoración global. Los factores mejor valorados fueron valoración global de su trabajo y organización en el trabajo (ver tabla 43).

Tabla 43  
*Diferencias en función del nivel de estudios*

<i>Factores</i>		<i>Nivel de estudios</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>Chi<sup>2</sup></i>	<i>P</i>
Lugar de trabajo	1	Primaria	8	3.38	.70	9.781	.082
	2	Secundaria	28	3.40	.70		
	3	Preparatoria	28	3.38	.80		
	4	Técnica	22	3.49	.57		
	5	Licenciatura	80	3.10	.80		
	6	Posgrado	21	3.02	.67		
Recursos materiales	1	Primaria	8	3.25	.66	7.193	.207
	2	Secundaria	28	3.07	.85		
	3	Preparatoria	28	3.15	.76		
	4	Técnica	22	3.24	.70		
	5	Licenciatura	80	2.89	.65		
	6	Posgrado	21	3.00	.55		
Seguridad e higiene	1	Primaria	8	3.31	.60	6.083	.298
	2	Secundaria	28	2.96	.67		
	3	Preparatoria	28	3.20	.76		
	4	Técnica	22	3.15	.76		
	5	Licenciatura	80	2.99	.55		
	6	Posgrado	21	3.02	.56		
Organización	1	Primaria	8	3.28	.98	2.234	.816
	2	Secundaria	28	3.32	.63		
	3	Preparatoria	28	3.31	.56		
	4	Técnica	22	3.56	.38		
	5	Licenciatura	80	3.30	.62		
	6	Posgrado	21	3.38	.49		

Reconocimiento	1	Primaria	8	3.28	.54	8.202	.145
	2	Secundaria	28	3.10	.62		
	3	Preparatoria	28	3.07	.77		
	4	Técnica	22	3.40	.52		
	5	Licenciatura	80	3.03	.69		
	6	Posgrado	21	2.86	.67		
Valoración global	1	Primaria	8	3.69	.40	13.603	.018
	2	Secundaria	28	3.52	.53		
	3	Preparatoria <sup>5</sup>	28	3.64	.43		
	4	Técnica	22	3.50	.56		
	5	Licenciatura <sup>3</sup>	80	3.33	.52		
	6	Posgrado	21	3.40	.53		

### 3.15.4 Satisfacción del trabajador y área laboral.

Al comparar las áreas o departamentos laborales no se hallaron diferencias significativas, los factores relacionados a la valoración global de su trabajo y organización en el trabajo recibieron mayor valoración por parte de los trabajadores. Por otra parte, el área de dirección general percibe mejores niveles de satisfacción con el factor reconocimiento (ver tabla 44).

Tabla 44  
*Diferencias en función del área o departamento laboral*

<i>Factores</i>	<i>Área o departamento laboral</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>Chi<sup>2</sup></i>	<i>P</i>
Lugar de trabajo	Administración y Finanzas	14	3.24	.78	2.446	.785
	Alto Rendimiento	104	3.24	.71		
	Desarrollo del Deporte	4	2.92	1.13		
	Dirección General	8	2.96	.79		
	Infraestructura	56	3.28	.80		
	OCDA	1	3.67			
Recursos materiales	Administración y Finanzas	14	3.24	.73	5.091	.405
	Alto Rendimiento	104	2.96	.67		
	Desarrollo del Deporte	4	2.92	.32		
	Dirección General	8	3.00	.71		
	Infraestructura	56	3.10	.76		
	OCDA	1	4.00			
Seguridad e higiene	Administración y Finanzas	14	3.12	.68	2.558	.768
	Alto Rendimiento	104	3.04	.59		
	Desarrollo del Deporte	4	3.13	.55		
	Dirección General	8	3.04	.63		
	Infraestructura	56	3.04	.73		
	OCDA	1	4.00			

---

	Administración y Finanzas	14	3.24	.59		
	Alto Rendimiento	104	3.40	.50		
Organización	Desarrollo del Deporte	4	3.05	.97	1.563	.906
	Dirección General	8	3.23	.59		
	Infraestructura	56	3.27	.72		
	OCDA	1	3.20			
	Administración y Finanzas	14	3.03	.74		
	Alto Rendimiento	104	3.09	.65		
Reconocimiento	Desarrollo del Deporte	4	3.05	.66	2.629	.757
	Dirección General	8	3.15	.55		
	Infraestructura	56	3.06	.75		
	OCDA	1	4.00			
	Administración y Finanzas	14	3.12	.68		
	Alto Rendimiento	104	3.40	.53		
Valoración global	Desarrollo del Deporte	4	3.13	.55	10.406	.065
	Dirección General	8	3.04	.63		
	Infraestructura	56	3.59	.45		
	OCDA	1	4.00			

---

## Capítulo 4 Discusión

El objetivo principal de esta investigación se centra en llevar a cabo una valoración para conocer el grado de satisfacción de los clientes/deportistas y trabajadores con los factores que son determinantes en el servicio de CODESON. De esta forma y con base a la finalidad principal de esta investigación, se plantearon seis objetivos específicos para dar respuesta al objetivo general.

Para atender el **primer objetivo específico**, enfocado a determinar las propiedades psicométricas, llevándose a cabo la fiabilidad y validez del instrumento de satisfacción del cliente/deportista en el sector deportivo (Medina-Rodríguez, 2010). Obteniendo con ello resultados adecuados que resultaron pertinentes para dichos análisis.

Como se mencionó anteriormente en el apartado de análisis de datos para analizar el instrumento de satisfacción del cliente/deportista se determinó una validación cruzada. De tal manera, que se llevó el análisis factorial exploratorio (AFE) con la muestra 1 y con la muestra 2 se realizó el análisis factorial confirmatorio (AFC).

Lo primero que se realizó fue un análisis cuantitativo de cada uno de los ítems para obtener información de su comportamiento y con ello conservar un ítem, la correlación ítem-total fue igual o mayor a .30 (Nunnally & Bernstein, 1995; Nuviala, et al., 2010; Pérez-Ciordia, Guillén-Grima, Brugos, Aguinaga & Fernández-Martínez, 2012). No eliminándose así ningún ítem, ya que su eliminación no suponía un incremento con el valor de alfa de Cronbach si se elimina el elemento ( $\alpha-x$ ).

La fiabilidad del instrumento mediante el análisis de consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach obtenido en la investigación resultó con valores buenos para todos los factores, considerando con ello que existe homogeneidad entre los ítems de cada factor, cumpliendo con ello, recomendaciones establecidas por George y Mallery (2003) y Nunnally (2008). Para conocer la

estructura factorial se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE), extrayéndose 11 factores (atención al cliente, instalaciones, actividades, instructor/entrenador, oferta de actividades, costo, quejas y sugerencias, servicio médico, cafetería, estacionamiento y actitud de la entidad) con valores eigen a 1 o mayores y cada factor obteniendo saturaciones igual o mayor a .40 (Pérez-Ciordia et al., 2012; Stevens, 1980), y que conjuntamente explican un 69.04% de la varianza total. Igualmente, la solución factorial es satisfactoria si explica por lo menos el 50 % de la varianza total (Gorsuch, 1997; Hair, Anderson, Tatham y Black, 2004). Como se mencionó anteriormente la escala resultó con 11 factores, similar al de Kim y Kim (1995) que en su estudio utilizaron 11 factores, por el contrario de García et al. (2012) con seis factores, así como los estudios de Nuviala et al. (2008) y Yildiz (2011) cuatro factores. De este modo, un aumento en el número de factores para medir la satisfacción respecto a la calidad del servicio puede ser más interesante para detectar bajas puntuaciones en ellas, por lo que no detectarlas podría tener efectos negativos sobre la satisfacción de los clientes/deportistas.

Posteriormente, para comprobar que la escala seguía la estructura factorial esperada se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) realizándose este análisis con la muestra dos, utilizando los índices de  $\chi^2$ ,  $\chi^2/gl$ , los índices de ajuste incremental (CFI, NNFI), así como el índice de ajuste global o absoluto (RMSEA) Por lo anterior, los índices de bondad de ajuste resultaron con valores satisfactorios (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010; Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006; Marôco, 2010). Por otro lado, los valores correspondientes al AGFI y GFI indican un ajuste algo pobre. No obstante, de acuerdo con Arias (2006) los índices de  $\chi^2$ ,  $\chi^2/gl$ , CFI, NNFI y RMSEA que obtuvieron resultados satisfactorios son las principales características de un modelo de medida para considerar que se ha alcanzado un buen ajuste. El modelo resultante del AFE, compuesto por 11 factores y 40 ítems obtuvo valores adecuados. Finalmente, para el AFC todos los índices de bondad de ajuste propuestos del modelo resultaron satisfactorios.

Por otra parte, el cálculo del índice de fiabilidad compuesta (FC) y la varianza extraída fue calculado por cada factor a partir de las saturaciones estandarizadas, basado en el análisis factorial confirmatorio (AFC), por lo que los valores respecto a la FC arrojados resultaron aceptables. Posteriormente, el cálculo del índice de la varianza media extractada (AVE), mostrando igualmente valores recomendados igual o mayor a .50 para casi todos los factores, a excepción del factor de instalaciones con un valor de .45 (Gálvez-Ruiz, Grimaldi-Puyana, Sánchez-Oliver, Fernández-Gavira & García-Fernández, 2017; Hair et al., 2010). Estos hallazgos coinciden con otros estudios, que determinar la fiabilidad compuesta y la varianza media extraída puede ser un criterio más completo (García et al., 2012; Nuviala, Tamayo-Fajardo, Ruiz-Alejos, Nuviala, & Dalmau, 2017; Pastor-Barceló, Prado-Gascó & Bustillo-Casero, 2016; Rial, et al., 2010).

Concluido el análisis factorial confirmatorio, fueron tomados valores resultantes del mismo, para llevar a cabo la validez convergente, cumpliendo así, este tipo de validez ya que todas las saturaciones de los indicadores resultaron estadísticamente significativos  $t \geq 1.96$ , y la magnitud de las cargas factoriales aporten valores igual o superior a .40 (Arías, 2008, Bollen, 1989, Hair, Anderson, Tarham & Black, 2004)

Por otro lado, la validez discriminante es aceptada ya que la AVE de cada factor fue superior al cuadrado de la correlación entre ellas, comprobando con ello la validez discriminante (Hair et al., 2004).

Para dar respuesta al **segundo objetivo específico** que hace referencia a valorar el grado de satisfacción del cliente/deportista respecto a la calidad en el servicio con la atención, instalaciones, actividades, instructores/entrenadores, oferta de actividades, costo, quejas y sugerencias, área médica/servicio médico, cafetería, estacionamiento, actitud de la entidad; en este sentido se analizarán estos factores de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación con otros estudios realizados por otros autores.

La atención que se ofrece al cliente/deportista en las organizaciones de servicios es algo muy personal, de trato directo entre el cliente y los trabajadores, por esta razón, de nada sirve que se tengan personal, técnicos extraordinarios o en su caso magníficas instalaciones, ya que por sí solas estos aspectos no serán capaces de mantener a la organización, si no se tiene una buena instrucción de cómo atenderlos, hasta como atender una llamada telefónica, si no conocen la oferta de servicios que se tienen (Díaz, 2015). Dentro de nuestra investigación, refiriéndose a todos los aspectos relacionados con la experiencia personal del cliente/deportista con los empleados de la organización que realizan tareas de naturaleza no deportiva. Los clientes/deportistas están algo satisfechos, cabe señalar en lo que se refiere al trato personalizado y la amplitud del horario de atención son aspectos bien valorados. Por otro lado, Medina-Rodríguez (2010) en su estudio menciona que la atención que reciben los deportistas es bien valorada. En otros estudios se observa que la atención es buena y que es correcta la atención por parte de los empleados y personal auxiliar (Elasri et al., 2015; Gracia et al., 2016; Nuviala et al., 2008; Ruíz-Alejos, 2015; Vila, Sánchez & Manassero, 2009).

Las instalaciones son los espacios para la práctica deportiva, así como espacios complementarios incluyendo en ellos equipamiento y material deportivo (Blázquez & Feu, 2010). Relacionado a esto, los clientes/deportistas están entre poco y algo satisfechos respectivamente con las instalaciones, cabe señalar que el personal de las instalaciones y las propias instalaciones para el uso de la práctica deportiva son las que reciben mejor valoración y con lo que respecta a la temperatura del agua, ya sea en regaderas o lavamanos es el aspecto poco valorado. Estos resultados concuerdan con otras investigaciones, reportando que las instalaciones no son bien valoradas, haciendo una diferencia muy marcada referente a la temperatura del agua (García et al., 2016; Medina-Rodríguez, 2010; Nuviala et al., 2008). Por otro lado, Elasri, Triado & Aparicio, 2015; Rial et al. (2010); Ruíz-Alejos (2015) y Vila et al. (2009) dentro de sus investigaciones reportan que las instalaciones en su conjunto y el personal que labora son buenas.

El factor de actividades refiriéndose a las actividades que realiza en la disciplina deportiva que practica bajo la dirección de un instructor/entrenador, se puede observar que está dividida la valoración que hacen los clientes/deportistas. Por otro lado, García et al. (2016); Medina-Rodríguez (2010); Nuviala et al. (2008) y Ruíz-Alejos (2015) mencionan que los clientes valoran como bien las actividades y que éstas no tienden a ser aburridas ni monótonas. De igual forma Camino y García (2014) y Vila et al. (2009) menciona que las actividades y los horarios de las mismas obtienen buenas valoraciones. Las diferentes actividades que ofrece una organización o entidad deportiva dentro de sus instalaciones, buscando que estas sean múltiples, variadas, que sean dinámicas para todas las edades y sexo (Imbroda, 2014). Cabe señalar que estas indicaciones también deben de ir dirigidas para todas las disciplinas deportivas. Para reforzar lo anterior es conveniente que las actividades ofrecidas por las organizaciones sean entretenidas, con cierta variedad y con ello evitar actividades aburridas y monótonas, al igual que estas mismas deben ser complementadas con el horario adecuado (Medina, 2006).

Analizando el factor de instructor/entrenador refiriéndose a aquella persona encargada o que conduce la actividad, los clientes/deportistas están entre algo y muy satisfechos. Los aspectos mejor valorados es la competencia global en cuestión de conocimiento y la actitud motivante hacia la práctica y la atención individualizada fue el aspecto con una valoración menor, esto refiriéndose a que el entrenador tiene a su cargo un número considerado de deportistas.

Estos resultados concuerdan con otros estudios, mencionando que los instructores/entrenadores suelen ser bien valorados (Elasri et al., 2015; García et al., 2016; Medina-Rodríguez, 2010; Nuviala, Tamayo, Iranzo & Falcón, 2008; Ruíz-Alejos, 2015). Es importante mencionar que algunas herramientas ponen de manifiesto una dimensión definiéndola como: los profesionales, personal de contacto, técnico deportivo, instructor, monitores suponiendo un elemento básico para la organización al estar en contacto directo y continuo con los clientes (Calabuig & Crespo, 2009; Gálvez, 2011; Nuviala et al., 2010; Rial et al., 2010), En ese sentido,

las organizaciones, centros deportivos o en este caso las entidades deportivas no deben descuidar la necesidad de ofrecer un mejor trato y personalizado posible, y de contar con expertos bien formados y realmente profesionales.

La oferta de actividades refiriéndose a la valoración de todas las actividades o disciplinas deportivas que puede hacer o que se ofertan dentro CODESON, los clientes/deportistas se encuentran poco satisfechos. Cabe agregar que el estudio de Medina-Rodríguez (2010) y Sánchez et al. (2017) los clientes/deportistas suelen estar conformes con la oferta de actividades dentro de la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey. En un estudio por Ruíz-Alejos (2015) manejan el aspecto de oferta de actividades y si estas se están actualizando, resultando dentro de la misma como la peor valorada. Por ello que la gestión deportiva está experimentando cambios dirigidos al incremento de la oferta de actividades físicas orientadas fundamentalmente hacia fortalecimiento de la salud y bienestar de la comunidad (Sicilia et al., 2009), por lo que la amplitud se relaciona a ofrecer diferentes tipos de actividades en cada instalación deportiva (Medina, 2006).

El costo o lo que genera invertir a las actividades es un aspecto de relevancia para el cliente, debido a que la adecuada proporción del costo es un factor que influye directamente en la satisfacción; por tanto, la gerencia ha de tener en cuenta la importancia de esto, con el objetivo de mejorar (Elasri et al., 2013). En relación con este último, el costo de las actividades o de la práctica deportiva, los clientes/deportistas no están muy conformes, ya que manifiestan estar poco satisfechos, refiriéndose a que suelen aportar cuotas, ya sea para mantenimiento o pago de inscripciones a ciertas competencias, así como la calidad-precio de la oferta de actividades en su conjunto refiriéndose a otras disciplinas deportivas que requieren de un pago para el público en general.

Estos resultados concuerdan con los de Elasri et al. (2015); Medina-Rodríguez (2010) y Nuviala et al. (2008) donde los encuestados no suelen estar de acuerdo con

los costos y estar poco satisfechos. Por otro lado, en otro estudio por Sánchez et al. (2017) los clientes están satisfechos con la relación calidad-precio

Uno de los factores más importantes a la hora de evaluar la satisfacción de los clientes respecto a las instalaciones y servicios en general, es analizar la gestión que quejas y sugerencias. Observándose que los clientes/deportistas no están satisfechos con los medios disponibles refiriéndose al espacio físico, página web, y línea telefónica, así como la forma en que atiende sus quejas y sugerencias no son adecuadas. Los resultados de Vila et al. (2009) indican, que, aunque los trabajadores fueron amables a la hora de gestionar la queja, los clientes percibieron que no le ofrecieron nada para solucionar la situación, ni se sintieron adecuadamente compensados. En otros estudios por Camino y García (2014) y Ruíz-Alejo (2015) respecto al proceso de quejas, el centro dispone del algún medio para transmitir sus sugerencias como un buzón o tablón de anuncios, en relación con este último este aspecto es el peor valorado por los clientes. Serrano-Gómez et a. (2013) coinciden con los estudios anteriores, ya que la Gestión de las reclamaciones y sugerencias recibe el promedio más bajo. Por otro lado, Sánchez et al. (2017) los clientes están de acuerdo que la instalación cuenta con un proceso y disponen de algún medio para transmitir sus sugerencias.

El servicio médico/primeros auxilios como parte de otros servicios, aspecto relacionado a la labor que desempeña el propio personal de esa área, la disposición del mismo en el momento en que se le solicita la ayuda, la labor de supervisión y vigilancia, así como la atención sanitaria que llevan a cabo, los clientes/deportistas se encuentran entre poco y algo satisfecho, observándose que la labor de supervisión y vigilancia debe de mejorar. Este resultado es muy similar al estudio por Medina-Rodríguez (2010) ya que este servicio tiene una valoración moderada por parte de los clientes/deportistas, también se menciona que los que acuden a las albercas valoran como regular la supervisión y la atención sanitaria del guardavidia. Siguiendo con la misma línea, el estudio de Yildiz (2011) que la importancia atribuida

al factor de servicios de apoyo es relativamente muy baja referente al servicio médico y primero auxilios.

El servicio de cafetería, tienda o snack, los clientes/deportistas están algo satisfechos, cabe mencionar que los establecimientos existentes suelen estar concesionados a un grupo de personas ajenas a la entidad, los aspectos al servicio prestado, la limpieza y un espacio físico aceptable son mínimos. Resultado similar al estudio de Medina-Rodríguez (2010) en lo referente a otros servicios que brinda la entidad deportiva municipal, como la cafetería (snack bar), opera en condiciones mínimas de higiene, no ofrece alimentos nutritivos, espacios físicos aceptables y personal de atención. En otro estudio por Liu, Taylor y Shibli (2009) obtuvieron valoraciones buenas con el resto de los atributos a evaluar, a excepción de la disponibilidad y calidad-precio referente al servicio de alimentos/bebida que tuvieron puntajes bajos.

Aspecto relacionado al estacionamiento, haciendo énfasis a la factibilidad de acceso con vehículo a las instalaciones, se puede observar que los clientes/deportistas están entre poco y algo satisfechos, el acceso a personas con discapacidad fue poco valorado, cabe señalar que no todas las instalaciones cuentan con un estacionamiento propio y suelen estar retirados de las propias instalaciones donde realizan la actividad. De la misma manera, Medina-Rodríguez (2010) menciona que no todas las instalaciones cuentan con estacionamiento y las que lo tienen carecen de seguridad y techado.

El grado de satisfacción con la disposición que muestra la entidad para adaptarse a las necesidades e intereses del cliente/deportista fue calificado moderadamente. Estos resultados concuerdan con los estudios realizados por Medina-Rodríguez (2010) reportando que la actitud de la entidad es calificada de regular a buena. Por otro lado, Vila et al. (2009) menciona que la organización o gimnasio suelen adecuarse a las necesidades de los clientes y por ello, las valoraciones recibidas son buenas.

Para dar respuesta al **tercer objetivo específico**, se realizaron inferencias con los factores que le son significativos para su satisfacción según el género, edad, situación laboral, frecuencia, duración y modalidad deportiva.

Antes de comenzar con el análisis de diferencia de medias del cliente/deportista respecto a la calidad en el servicio se quiere exponer que, al analizar en profundidad la muestra de clientes/deportistas empleada en el estudio se pudo comprobar que en lo referente a la distribución por género, edad y situación laboral, coincide con estudios previos realizados, al ser mayor la participación de hombres que de mujeres (Aguila, Sicilia, Muyor & Orta, 2009; Barros & Gonçalves, 2009; Elasri, et al., 2015; García & Llopis, 2011; Muyor, Águila, Sicilia & Orta, 2009). Tras el análisis de los datos obtenidos, la muestra de nuestro trabajo está compuesta por 267 (58.9%) hombres y 186 (41.1%) mujeres. Sin embargo, hay estudios que trabajaron con resultados inversos a los nuestros donde la participación femenina predomina (Afthinos, Theodorakis & Nassis, 2005; Bodet, 2006; Gálvez, Boletto & Romero, 2015; Nuviala, Grao-Cruces, Pérez-Ordás, Boceta, Nuviala & González, 2012; Rial et al., 2010; Sánchez, González, López y Díaz, 2017; Sanz, Redondo, Gutiérrez & Cuadrado, 2005).

Algunos estudios destacan la escasa participación de las mujeres en la práctica física deportiva, sobre todo de manera federada, lo cual corrobora los resultados encontrados en otros estudios (Navarro, Ojeda, Navarro, López, Brito & Ruiz, 2012; Nuviala, Ruíz & García, 2003). Sobre todo, en el caso de los hombres, quienes practican más deporte federado que las mujeres (Pavón & Moreno, 2008).

De acuerdo a la agrupación por rangos de edad se observa que las edades que más predominan en nuestro trabajo, oscilan entre los rangos de 13 a 15 años con un 39.3% del total de los encuestados, seguido el grupo de 16 a 18 años, con un 38.2%. Por otro lado, en un estudio por Medina-Rodríguez (2010) la edad de 12 años fue el que tuvo mayor porcentaje (40.8%) de participación, seguido del grupo de 13 a 21 años (29.2%). Respecto a la ocupación de los clientes/deportistas, se extrajo que

en nuestro estudio predominan los estudiantes de primaria y secundaria, similar al estudio de Nuviala, et al. (2012), seguido los estudiantes que cuentan con grado de nivel superior (Rial, Alonso, Rial, Picón & Varela, 2009; García & Llopis, 2011; Serrano, Rial, García & Gambau, 2011).

Al comparar la satisfacción con los diferentes servicios en función del género no se encontraron diferencias significativas. Sin embargo, se puede observar una mejor valoración de la satisfacción por parte de las mujeres que los hombres. Resultados que coinciden con otros estudios (Aznar, 2015; Calabuig et al., 2010; Sánchez et al., 2017; Vila et al., 2009). Por otro lado, en los estudios de Calabuig et al., (2008), Nuviala, Tamayo, Nuviala, Pereira y Carvalho (2012) y Medina-Rodríguez (2010) si se hallaron diferencias significativas en función del género. No obstante, sus resultados muestran mejor satisfacción las mujeres que los hombres, similar al de nuestro estudio.

Tras agrupar las diferentes edades de los clientes/deportistas en seis grupos: 13 a 15 años, 16 a 18 años, 19 a 21 años, 22 a 24 años, 25 a 27 años y > 28 años, no se hallaron diferencias significativas. No obstante, se puede observar que los clientes/deportistas de 22 a 24 años fue el grupo que valoro más alto casi la mayoría de los factores. De acuerdo con las medias, el factor de actividades e instructor/entrenador fueron las que obtuvieron las medias más altas al resto de los factores. Estos resultados concuerdan con otros estudios, no hallando diferencias significativas en función de la edad (Elasri et al., 2013; Sánchez et al., 2017). Por otro lado, el estudio de Medina-Rodríguez (2010) si hallaron diferencias significativas siendo los clientes de 13 a 21 años los que otorgan puntuaciones más altas y, contrariamente, los > de 40 años, la calificación más baja. En relación con este último, los estudios de Boceta (2012) y Nuviala (2013) reportan en sus trabajos, que el grupo > 65 son los que muestran mejores valoraciones. No obstante, en el estudio de Calabuig et al. (2008) se observa una tendencia, aunque débil, a valorar más negativamente el servicio cuanto mayor es la edad. Sin embargo, en los factores

técnicos, personal de servicios y material ha sido el grupo de menos o igual a 15 años fueron los que mostraron una valoración superior.

Al analizar la satisfacción del cliente/deportista en función de la situación laboral, y no obstante, en nuestro estudio se presentan seis opciones de respuesta, siendo sólo dos de ellas las seleccionadas por parte de los clientes/deportistas. Encontrando diferencias significativas únicamente con el factor atención, observando una mejor valoración de la satisfacción por el grupo de empleados ( $3.43 \pm .45$ ) respecto a los estudiantes ( $3.13 \pm .55$ ). En este sentido, Camino y García (2014) los hallazgos han mostrado que existían diferencias en cuanto a la situación laboral con la dimensión material. Por otro lado, en otro estudio por Boceta (2012) sus resultados recogen que son los jubilados/pensionistas son quienes valoran mejor el servicio.

Al analizar la satisfacción en función de la frecuencia semanal con la que el cliente/deportista realiza la práctica, se hallaron diferencias significativas en instalaciones, quejas y sugerencias y servicio médico/primeros auxilios. En los tres casos fueron los clientes/deportistas con una frecuencia de 3 a 5 días los que valoraron mejor sobre el grupo con una frecuencia  $> 5$  días. Por otro lado, el estudio de Boceta (2012) reporta en su trabajo, hallando diferencias significativas en relación de la frecuencia. Cabe agregar, que los clientes que practican 3 veces por semana son los que dan valoraciones más positivas. De igual forma, el estudio por Ruíz-Alejos (2015) reporta que encontraron diferencias significativas en actividades libres, imagen y técnicos, diferenciando que los clientes que acuden 4 o más veces por semana son los que dan valoraciones más altas a las actividades libres, instalaciones y personal de servicio.

Al analizar la satisfacción en función de la duración que el cliente/deportista le dedica a la práctica, se hallaron diferencias significativas en actividades y servicio médico/primeros auxilios. Para el caso del factor de actividades, el grupo que practica  $> 180$  minutos es el que valora mejor sobre el grupo de 120 minutos y para el factor de servicio médico/primeros auxilios, el grupo que practica 120 minutos tuvo

una mejor valoración que el resto de los grupos. Ruíz-Alejos (2015) en su estudio se encontraron deferencias significativas, siendo el grupo que práctica más de 120 minutos otorga mejores valoraciones. Por el contrario de los estudios de Bernal (2013) y Boceta (2012), los clientes que practican menos de 60 minutos son los que otorgan mejores valoraciones.

La satisfacción en función de la modalidad deportiva abordando a los deportes individuales, colectivos, de combate y acuáticos, se hallaron diferencias significativas en instalaciones, actividades, instructor/entrenador y servicio médico/primeros auxilios. Observándose que el grupo de deporte colectivo arroja mejores valoraciones en la mayoría de los factores. Sin embargo, nuestros resultados difieren a los de Aznar (2015) hallando diferencias significativas, sólo que los deportes individuales y de combate son las que mejores valoraciones han dado, mientras que los deportes colectivos son las que obtuvieron las peores valoraciones. Por otro lado, el estudio de Nuviala (2013) ha demostrado diferencias significativas en los factores técnicos, actividad y espacios. No obstante, han sido las actividades deportivas incluidas en Deportes de combate, Fitness y Natación las que han obtenido una mejor valoración.

A manera de resumen final los aspectos relacionados al recurso humano, aspectos físicos/tangibles y el propio servicio son determinantes en la formación de la satisfacción del cliente/deportista (Calabuig et al., 2008; Bernal, 2013; Kim y Trail, 2010; Medina-Rodríguez, 2010). Es por ello, que se le debe de dar la importancia adecuada.

Para atender el **cuarto objetivo específico**, enfocado a determinar las propiedades psicométricas del instrumento, se llevó a cabo el análisis de fiabilidad y validez de la encuesta de satisfacción del trabajador de CODESON, obteniendo resultados adecuados que resultaron pertinentes para dichos análisis.

En los últimos años han aumentado las investigaciones centradas en evaluar la satisfacción laboral y se ha podido apreciar un notable incremento en el diseño de instrumentos que han sido utilizados como herramientas para la comprensión en profundidad sobre la satisfacción y comportamiento de los trabajadores. Autores como Boluarte (2014) analiza las propiedades psicométricas de la escala de satisfacción laboral compuesta por dos sub dimensiones: satisfacción intrínseca y extrínseca; Aguirre, Andrade y Castro (2005) desarrollaron un instrumento con variables que inciden en la satisfacción laboral de trabajadores, evaluando: la responsabilidad laboral, condiciones laborales, capacidad, capacitación y logros, relación con los superiores, relación con los compañeros de trabajo, visión de la empresa, relación con la familia, condiciones físicas y desplazamiento. Por otro lado, Anaya y Suárez (2004) realizaron la escala de satisfacción laboral-versión para orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral.

En el campo de los servicios deportivos, son pocos los estudios que se han enfocado al diseño de instrumentos y medición de la satisfacción de los trabajadores, entre ellos se encuentran Sánchez-Alcaraz y Parra-Moreño (2013) quienes diseñaron y validaron el cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos (CSLTD), evaluando la seguridad, promoción, remuneración, condiciones de trabajo y factores extrínsecos. Por otro lado, Murillo, Ramírez, Sanchís y Palacios (2013) estudiaron la satisfacción de docentes-responsables de la gestión deportiva en centros escolares, diseñando la escala de percepción de responsables de escuelas deportivas (EPRED) evaluando la percepción general, económica, seguimiento y control, personal técnico, responsable, repercusión del programa sobre los clientes, estructura del programa y desarrollo e intervención. García (2008) diseñó y validó un instrumento para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en organizaciones deportivas municipales, evaluando la motivación, formación, supervisión, seguridad en el trabajo, recursos de la organización y condiciones generales de la organización. Por otra parte, Li (1993) diseñó un instrumento para evaluar la satisfacción de los entrenadores con su trabajo y desempeño, analizando la Influencia en el trabajo,

responsabilidad laboral, motivación del trabajo, sistema de incentivos, espíritu de cooperación, comunicación, relaciones interpersonales, factores higiénicos, comportamiento del líder, capacidades y habilidades del líder, evaluación, moral.

El análisis cuantitativo de cada uno de los ítems fue lo primero que se realizó para obtener información del comportamiento de cada uno de ellos incluyendo la media, desviación típica, por lo que el criterio para conservar un ítem, fue que la correlación ítem-total sea igual o mayor a .30 (Nunnally & Bernstein, 1995; Nuviola et al., 2010; Pérez-Ciordia et al., 2012). No eliminándose así ningún ítem, ya que su eliminación no suponía un incremento con el valor de alfa de Cronbach.

La fiabilidad del instrumento mediante análisis de consistencia interna, determinándose el coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) para cada factor, teniendo en cuenta el rango establecido por George y Mallery (2003); Nunnally (2008) confirmando con ello que los resultados obtenidos en la investigación son buenos para todos los factores, considerando con ello que existe homogeneidad entre los ítems de cada factor.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se obtuvieron los estadísticos cuantitativos pertinentes para fortalecer el instrumento, realizando el análisis factorial exploratorio (AFE) por medio de la prueba esfericidad de Bartlett (Bartlett, 1950) y el índice de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (Kaiser, 1974), para determinar las propiedades psicométricas, se extrajeron seis factores con valores eigen a 1 o mayores y estos aportaron una explicación de la varianza como mínimos del 3.5%. En el mismo sentido, todos los ítems dentro de cada factor resultaron con saturaciones como mínimo de .40 (Pérez-Ciordia et al., 2012), Obteniendo valores satisfactorios, resultando estadísticamente significativos.

Los seis factores extraídos conjuntamente explican un 69.08% de la varianza total. Gorsuch (1997) señala que una solución factorial es satisfactoria si explica por lo menos el 50 % de la varianza total y generalmente se espera que el primer factor

reúna los aspectos más relevantes y acumule el mayor porcentaje de la varianza, por otro lado, Hair et al. (2004) consideran como satisfactoria una solución que represente como mínimo el 60% de la varianza total.

Para comprobar la estructura factorial, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC), siguiendo algunas recomendaciones, por lo que el valor de  $\chi^2$  dividido por los grados de libertad ( $\chi^2/gl$ ) menor a tres indican un buen ajuste del modelo (Kline, 2005, Carmines & McIver, 1983), según Hu y Bentler (1999) señalan que el cociente entre  $\chi^2$  y los grados de libertad, es considerado un modelo perfecto si su valor es de 1.0 y los valores por debajo de 2.0 se considerarán como indicadores de un muy buen ajuste del modelo, mientras que valores por debajo de 5.0 son considerados como aceptables. Por otro lado, los índices de ajuste no normativo (NNFI) y el índice de ajuste comparativo (CFI) obtenidos están por encima de .90 indicando un ajuste satisfactorio (Hair et al., 2010; Hu & Bentler, 1995) y la raíz cuadrada promedio del error de aproximación (RMSEA) inferior a .06 son considerados satisfactorios (Byrne, 2000; Nuviala et al., 2010), por lo anterior, de acuerdo a las recomendaciones los índices de bondad de ajuste del modelo del estudio resultaron satisfactorios. Por otro lado, los valores correspondientes al AGFI y GFI indican un ajuste algo pobre. No obstante, de acuerdo con Arias (2006) los índices de  $\chi^2$ ,  $\chi^2/gl$ , CFI, NNFI y RMSEA que obtuvieron resultados satisfactorios son las principales características de un modelo de medida para considerar que se ha alcanzado un buen ajuste.

Para fortalecer más el estudio se calculó la consistencia interna a través del coeficiente de fiabilidad compuesta (FC). Ante la situación planteada, los valores obtenidos del análisis de los seis factores son superiores a la recomendación. Considerándose apropiados índices superiores a .70 (Gálvez-Ruiz et al., 2017; Hair et al., 2010). Se estimó la varianza media extractada (AVE) de cada uno de los factores cumpliendo con las recomendaciones, considerándose por lo general un buen ajuste los valores superiores a .50 (Gálvez-Ruiz et al., 2017; Hair et al., 2010).

Una vez llevado a cabo el análisis factorial confirmatorio, fueron tomados valores resultantes del mismo, para llevar a cabo la validez convergente, cumpliendo así, este tipo de validez ya que todas las saturaciones de los indicadores resultaron estadísticamente significativos  $t \geq 1.96$ , y la magnitud de las cargas factoriales aporten valores igual o superior a .40 (Arias, 2008, Bollen, 1989, Hair, Anderson, Tarham & Black, 2004)

Por otro lado, la validez discriminante es aceptada ya que la AVE de cada factor fue superior al cuadrado de la correlación entre ellas, comprobando con ello la validez discriminante (Hair et al., 2004).

Para dar respuesta al **quinto objetivo específico** haciendo referencia a valorar el grado de satisfacción del trabajador respecto al lugar de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, la organización, reconocimiento y valoración global de su trabajo.; en este sentido se analizarán estos factores de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación y con otros estudios realizados por otros autores.

La satisfacción laboral es entendida como el estado emocional sobre la percepción subjetiva de las experiencias laborales de los trabajadores dentro de las organizaciones, que afecta directamente a la calidad del servicio prestado (Aamodt, 2010). Por ello, la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Mediante los índices de satisfacción laboral normalmente se pretende auscultar a una población laboral para ver si tiene algún problema remediable o si todo marcha bien. Después de las consideraciones anteriores, no es posible describir con cierto rigor las situaciones de trabajo sin tener en cuenta la propia opinión del trabajador (Tinoco, Quispe & Beltrán, 2014).

En la actualidad, la óptima gestión de los recursos humanos fomenta la creación de ventajas competitivas (Beltrán, Roca, Escrig & Bou, 2008), pero además tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral son determinantes para los resultados de la organización. En este sentido, crear un ambiente de trabajo donde el grupo esté unido y se relacionen entre sí y con los clientes ayuda a combatir los problemas de retención (MacIntosh & Doherty, 2010).

Al llevar a cabo la valoración del lugar del trabajo, abordando los espacios y la adecuación de los mismos para que los trabajadores realicen su trabajo de una manera que puedan cumplir con su desempeño. En lo referente a nuestro estudio, la valoración de este factor de una forma general se observa que los trabajadores se encuentran moderadamente satisfechos. Por otro lado, en el estudio de Medina et al. (2009), reporta que los trabajadores que integran las diferentes áreas de la DDMM están poco satisfechos de los medios físicos, especialmente con la cantidad, adecuación y facilidad de disponer de espacio para trabajar, para el desarrollo inestimable de sus funciones laborales.

Es importante disponer de material de oficina moderno y adecuado para lograr la buena productividad del personal de la organización, todos estos aspectos son esenciales para que una oficina funcione de manera eficiente y organizada (Hernández, 2005). La cantidad de recursos materiales que la entidad deportiva le proporciona a los trabajadores, se observa que se encuentran un poco satisfechos, tomando en cuenta los aspectos de facilidad que tienen para disponer de ellos, que no son adecuados, y no son suficientes los recursos materiales. En otro estudio por Medina et al. (2009) se observa poca satisfacción por parte de los trabajadores sobre la cantidad de recursos materiales proporcionados para su desempeño profesional.

La seguridad e higiene en su lugar de trabajo es uno de los aspectos que suelen tomar mucha importancia en los trabajadores dentro de la entidad deportiva, ya que brinda un respaldo para el desempeño de su trabajo, dentro del estudio se puede apreciar que el personal se encuentra poco satisfecho. Resultado similar con

el estudio de Medina et al. (2009) se observa que los trabajadores no le dan una buena valoración a la seguridad e higiene. En otro estudio, por Belias et. (2013) encontró en promedio, que los participantes concidieron que este aspecto no era adecuado, ya que manifestaron que las condiciones de su trabajo, especialmente que carecen de iluminación y ventilación en su entorno de trabajo.

Para el trabajador los aspectos relacionados a la organización de su trabajo para el buen funcionamiento y desempeño dentro de la entidad deportiva, se observa que los trabajadores se encuentran entre algo y poco satisfechos. A diferencia del estudio de Medina et al. (2009) se observa que la mayoría de los trabajadores están satisfechos, específicamente con las funciones de sus puestos, el horario. Por otro lado, Alonso (2008) señala que, en términos generales, la muestra del personal de administración y servicios se halla satisfecha con el horario de trabajo, la libertad de procedimiento que se le ofrece para llevar a cabo su trabajo de la forma que piense que es más efectiva, la cantidad de responsabilidad que se le asigna y que en su puesto de trabajo pueda realizar diferentes actividades.

El reconocimiento que la entidad hace sobre el desempeño de su trabajo, se observa que los trabajadores están entre poco y algo satisfechos con la retribución económica que recibe respecto a puestos similares al suyo en otras organizaciones. Estos datos concuerdan con los obtenidos por De Frutos, González, Maíllo, Peña y Riesco (2007) mencionando que más de la mitad de los encuestados están descontentos con su sueldo y el reconocimiento recibido por los aportes en su trabajo. Por otro lado, Pérez (2015) ha estudiado la satisfacción laboral, resultando el reconocimiento la peor valorada. En este orden, en un estudio por Medina et al. (2009) sigue la misma tendencia que los autores anteriores, la mayoría de los trabajadores no están satisfechos con el reconocimiento y que las posibilidades de formación, no son llevadas a todas las áreas. En el estudio de Sánchez-Alcaraz, Gómez-Marmol, Parra y García (2014) encontraron una satisfacción media, ya que el factor peor valorado fue la remuneración. Por otro lado, Belias et al. (2013) mencionan que los trabajadores creían que su salario no era el adecuado para cubrir

sus necesidades. Los resultados del estudio de Tremblay, Chênevert y Hébert (2012) demostraron que los aspectos vinculados al desarrollo profesional tienen un efecto positivo sobre la satisfacción; únicamente las buenas condiciones económicas no resultan suficientes. Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas (2002) establecen que el salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo.

Los aspectos relacionados con la valoración global del trabajo para lograr los objetivos y el compromiso que adquiere hacia la organización, se observa que más de la mitad de los trabajadores están satisfechos. Los resultados obtenidos por Bernabé, Campos-Izquierdo y González (2016) mencionan que los trabajadores experimentaron satisfacción laboral debido a su relación con sus colegas, la sensación de que su ocupación fue valorada por sus compañeros y el trabajo en sí. Medina et al. (2009) que frecuentemente, existe una buena satisfacción en diferentes aspectos que permiten hacer una valoración global de su trabajo: el estar comprometidos con los objetivos generales de la dependencia, una buena disposición de la DDMM para adaptarse y atender sus necesidades e intereses, así como el disfrutar de un buen ambiente en el desempeño de su trabajo. También concuerdan con los resultados obtenidos por otros estudios (Tinoco, Quispe & Beltrán, 2014).

Para dar respuesta al **sexto objetivo específico**, se determinaron diferencias en los trabajadores respecto a los factores que le son significativos para su satisfacción según el género, edad, nivel académico y área laboral.

Antes de comenzar con el análisis de diferencia de medias sobre el grado de satisfacción de los trabajadores se quiere exponer que, al analizar en profundidad la muestra empleada en el estudio se pudo comprobar que, en lo referente a la distribución por género, edad y nivel de estudio, coinciden con estudios previos realizados. Los trabajadores encuestados fueron un total de 187, de los cuales, un 74.4% eran hombres y un 24.6% mujeres. Estos datos concuerdan con los obtenidos por Sánchez-Alcaraz y Parra-Meroño (2013) que realizaron un estudio de

satisfacción laboral a técnicos deportivos, aunque la muestra fue pequeña, obtuvo un porcentaje 86.7% de hombres y un 13.3% de mujeres. Por otro lado, Gálvez-Ruiz et al. (2017) realizaron un estudio con empleados de centros deportivos, de los cuales el 56.1% hombres y 43.9% mujeres. También en el estudio realizado por Aznar (2015) se obtiene, que entre los monitores de actividades extraescolares de secundaria de Zaragoza, el 88,3% eran hombres y tan sólo el 11,7% mujeres. Por último, también concuerda el estudio de Medina et al. (2009) que el mayor porcentaje está representado con un 66% de hombres y un 34% son mujeres.

Tras agrupar las diferentes edades de los trabajadores en cinco grupos (18 a 25 años, 26 a 35 años, 36 a 45 años, 46 a 55 años y >56 años), se observa que las edades que más predominan, oscilan entre los rangos de 26 y 35 años con un 29.4%, seguido del rango de 36 a 45 años con un 26.2%. Nuestros resultados concuerdan con el estudio de Medina et al. (2009) siendo el mayor porcentaje de la muestra el grupo de edad que oscila entre los 36-45 años (40%) y el menor grupo de personas reflejan que son > 56 años (10%). De igual forma, existen otros estudios realizados a trabajadores en el ámbito deportivo, reflejando resultados similares (Abad. Giménez, Robles & Rodríguez, 2011; Aznar, 2015; Pérez, 2015).

En cuanto al nivel de estudios alcanzados, el porcentaje mayoritario de los trabajadores encuestados corresponde a los que han cursado nivel de licenciatura con un 42.2%, seguidos de los que poseen los niveles de secundaria y preparatoria, coincidiendo ambos niveles con un 15%, con un 11.2% tienen un nivel de estudio de posgrado y el grupo menos numeroso son aquellos que poseen estudios de nivel primaria con un 4.3%. Nuestros resultados concuerdan con el estudio de Medina (2006) mostrando que los estudios de licenciatura son la formación académica que predomina entre los trabajadores de la DDMM, seguido de la secundaria y bachillerato. Respecto al nivel de estudios alcanzados de los trabajadores en el estudio por Pérez (2015) la mayor agrupación la representa a las personas que han cursado estudios de ciclos formativos, seguido de los que han estudiado el nivel de licenciatura y bachillerato. Por otra parte, en un estudio realizado por Fraile, De

Diego, Boada. (2011) predominan los monitores con titulación de licenciado en ciencias de la actividad física y deportiva. Para Aznar (2015) el 64,4% de su población tenía una titulación deportiva y un 36,6% no tenía ningún tipo de título relacionado con el ámbito de la actividad física.

Hay autores que estudian de manera conjunta las características personales como la edad, género, nivel educativo y aspectos inherentes al trabajo, expresando que se consideran influyentes en la satisfacción laboral (Ayestarán & Valencia, 2010; Belias et al., 2013; Cohrs, Abele, & Dette, 2006; Franek & Večeňa, 2008; Gamero, 2003; Gazioglu & Tansel, 2006). Por lo que el análisis de la satisfacción laboral en el trabajo implica centrar la atención en las características del individuo, las circunstancias del ambiente, o la combinación de ambas (Sánchez-Sellero, 2014).

Al analizar los seis factores que forman parte de la encuesta de satisfacción del trabajador, no se hallaron diferencias significativas al comparar la satisfacción de los trabajadores en función del género. No obstante, cabe mencionar que los hombres valoraron mejor la seguridad e higiene, organización en el trabajo y reconocimiento de su trabajo, mientras que las mujeres lo hicieron con el lugar de trabajo, recursos materiales y valoración global de su trabajo. Este resultado concuerda con el estudio de Aznar (2015) no encontrando diferencias significativas. Por el contrario, en el estudio de Medina et al (2009) en casi todos los factores se encontraron diferencias significativas, manifestando que los hombres registraron una puntuación mayor respecto a las mujeres. Por otro lado, Belias et al. (2013) encontraron diferencias significativas en función del género con la variable naturaleza del trabajo y actitudes a su jefe inmediato, lo que indica que las mujeres están poco satisfechas con sus deberes que los hombres. En otro estudio por Jung, Monn y Hahm (2007) mencionan que las mujeres tendían a sentirse menos satisfechas con su ambiente de trabajo y salario que los hombres.

Sin embargo, nuestros resultados difieren en un estudio por Gamero (2003) mencionando que el análisis de satisfacción laboral revela que las mujeres están

más satisfechas con sus trabajos que los hombres y que esta diferencia se debe a que la mujer trabajadora, en general, espera menos de sus trabajos que los hombres. De igual manera Westover (2012a) establece que la satisfacción laboral afecta a una gran variedad de resultados sociales, por lo que las organizaciones deben reconocer las diferencias de género en este concepto y en su estudio menciona que investigaciones constatan que las mujeres presentan un nivel superior de satisfacción laboral al de los hombres.

Al comparar la satisfacción del trabajador con los factores no se encontraron diferencias significativas en función de las áreas o departamentos laborales, Sin embargo, los factores valoración global de su trabajo y organización en el trabajo recibieron mejores valoración por parte de los trabajadores de las áreas de infraestructura y alto rendimiento. No obstante, El área de dirección general percibe mejores niveles de satisfacción con el factor reconocimiento que el resto de las áreas. Este hallazgo concuerda con los resultados de Medina et al. (2009) en lo que se refiere a la retribución económica, los directivos son los que están algo más satisfechos que el resto de las áreas. Por otro lado, Belias et al. (2013) mencionan que los empleados que ocupan puestos más altos en una institución son más propensos a creer que su ambiente de trabajo es agradable, que su salario es el adecuado para cubrir sus necesidades. Sin embargo, el estudio de Bader, Hashim y Zaharim (2013) mostró que los gerentes de alto nivel, los gerentes de departamento y el personal experimentan aproximadamente los mismos niveles de satisfacción laboral.

Respecto a los grupos de edad, solo se encontraron diferencias significativas en los factores lugar de trabajo y valoración global de su trabajo, el grupo > 56 años percibió mayores niveles de satisfacción que el resto de los grupos de edad, en todos los factores analizados. Respecto a la edad, nuestros resultados concuerdan con el estudio de Bernabé, Campos-Izquierdo y González, (2016) describiendo que los hombres de 45 años o más experimentaron mayores niveles de satisfacción laboral. Reforzando lo anterior, hallazgo que concuerda con los estudios de Belias et al.

(2013) y Choudhury y Gupta (2011) que mencionan que los empleados jóvenes están menos satisfechos con sus deberes. El hecho de que la satisfacción laboral parece ser menor entre los empleados jóvenes puede explicarse por su falta de experiencia, altas posibilidades de cometer errores y gran ansiedad en su intento de llevar a cabo el rol asignado (Belias, Koustelios, Sdrollias, Koutiva & Zournatzi, 2013).

El resultado más frecuente es que los empleados de mayor edad están normalmente más satisfechos que los jóvenes. Por lo que algunos autores explican algunas causas del porqué esta relación positiva entre la satisfacción laboral y la edad: en primer lugar, que los trabajadores mayores podrían tener mejor empleo como consecuencia de su superior movilidad en el pasado, también puede existir diferencias por grupo de edad respecto a los valores laborales, así los empleados de mayor edad, conceden menos importancia al sueldo, o las oportunidades de promoción (Gamero, 2003). También Robbins y Judge (2009) mencionan que existe una asociación positiva entre la edad y la satisfacción, al menos hasta la edad de 60 años. Según los autores Clark, Oswald y Warr (2011) en su estudio exponen que, en líneas generales, la satisfacción laboral aumenta linealmente con la edad. Existe una relación positiva entre la edad y la satisfacción del trabajador, por lo que a mayor edad más satisfacción laboral, hasta una fecha cercana a la jubilación (Sánchez, López-Guzmán & Millán, 2007).

Al analizar la satisfacción de los trabajadores en función del nivel académico, se hallaron diferencias significativas con la valoración global de su trabajo, los trabajadores con el grado de preparatoria perciben mejores niveles de satisfacción que los trabajadores que cuentan con grado de licenciatura. En el estudio de Bader et al. (2013), los trabajadores de educación secundaria mostraron niveles de satisfacción laboral más altos que los empleados que tenían un título universitario. Por otro lado, en un estudio por Belias et al. (2013) mostrando que hubo diferencias significativas en función del nivel de estudio con la variable de la naturaleza de su trabajo y que los participantes que se habían graduado de una universidad tenían

más probabilidades de pensar que su trabajo era satisfactorio y valioso que aquellos que no tenían un título universitario y una posible explicación que se da, es que los empleados con niveles de estudios más altos tienen más probabilidades de tener mayores expectativas y, por lo tanto, se sienten menos satisfechos con las oportunidades laborales.

El efecto de la educación sobre los resultados laborales muestra que los que tienen mayor nivel educativo ganan más, son promocionados más rápidamente y, en general, consiguen mejores empleos. Ahora bien, aunque los trabajadores más cualificados tengan mejores empleos, podrían declararse menos satisfechos, si la utilidad del trabajo depende de la comparación entre los resultados y las aspiraciones y estas últimas aumentan con la educación (Gamero, 2003).

Para Westover (2012b) la satisfacción laboral es un concepto dinámico que cambia en respuesta a las condiciones personales y ambientales. Según Mpeka (2012) en su estudio demostraron que los compañeros de trabajo, remuneración, promoción, supervisión y trabajo en sí, tienen una influencia significativa en la satisfacción en el trabajo, mientras que la edad y el género no.

## Conclusiones

De acuerdo a los resultados presentados, se cumplió en dar respuesta a los objetivos establecidos en esta investigación, en términos metodológicos los resultados correspondientes a las propiedades psicométricas presenta fortalezas, confirmando así, la fiabilidad y validez de los instrumentos de satisfacción del cliente/deportista y del trabajador: obteniendo valores satisfactorios en el análisis factorial exploratorio (AFE) y análisis factorial confirmatorio (AFC); logrando también una buena consistencia interna por medio de alfa de Cronbach, coeficiente de fiabilidad compuesta y varianza media extractada, comprobando también la validez convergente y discriminante. En definitiva los valores que resultaron apropiados dentro del AFE Y AFC, son los índices que más son utilizados dentro de las investigaciones, cumpliendo así, las recomendaciones de la bibliografía.

En términos prácticos, la investigación permitió captar de forma sencilla y analizar la satisfacción de los clientes/deportistas con los distintos aspectos inmersos en la prestación del servicio. Tras realizar el análisis factorial, finalmente se presentaron 11 factores: Atención al cliente, instalaciones, actividades, instructor/entrenador, oferta de actividades (diferentes disciplinas deportivas), costo, quejas y sugerencias, servicio médico/primeros auxilios, cafetería, estacionamiento y actitud de la entidad. Por lo que los factores más determinantes sobre la probabilidad de estar más satisfecho son las actividades, ya que estas no tienden a ser aburridas ni monótonas, por otro lado el cliente/deportista tiende a estar satisfecho con el instructor/entrenador, estando de acuerdo con la atención individualizada que presta, con el profesionalismo, tiende a tener actitud motivante hacia la práctica, también tiende a tener dominio y competencia global respecto a su trabajo.

De forma general al valorar la satisfacción de los clientes/deportistas respecto a los servicios ofrecidos por la entidad, se observa que están moderadamente satisfechos. Además, dentro del estudio se han encontrado diferencias significativas

en función de la situación laboral, frecuencia semanal, duración y modalidad deportiva, de tal forma que conocer la influencia que tienen las variables sociodemográficas en la valoración de la satisfacción del cliente/deportista sobre la calidad del servicio, resulta interesante para los gestores responsables de las entidades deportivas, pues pueden establecer estrategias de mejora del servicio en función de dicha información.

Para la encuesta de satisfacción del trabajador se presentan seis factores: Lugar de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, organización en el trabajo, reconocimiento y valoración global de su trabajo. Los factores relacionados con la valoración global y organización en el trabajo obtuvieron las medias más altas, y el factor de recursos materiales, seguridad e higiene y reconocimiento resultaron con las valoraciones más bajas. De forma general al valorar el grado de satisfacción de los trabajadores que laboran en CODESON, se observa que están modernamente satisfechos.

De igual forma, dentro de este estudio se encontraron diferencias significativas en función de la edad y nivel de estudios, los resultados en relación con las características personales sobre la satisfacción del trabajador replican hallazgos habitualmente en la literatura relacionados con la edad y con el nivel de estudios. En líneas generales, la satisfacción laboral aumenta linealmente con la edad, por lo que los empleados de mayor edad están la mayor parte del tiempo más satisfechos que los jóvenes. El hecho de que la satisfacción laboral parece ser menor entre los trabajadores jóvenes puede manifestarse por su falta de experiencia, altas posibilidades de cometer errores y esa ansiedad en su intento de llevar a cabo el rol que le es asignado. El efecto de la educación sobre los resultados laborales muestra que los empleados con niveles de estudios más altos tienen más probabilidades de tener mayores expectativas y, por lo tanto, suelen estar menos satisfechos con las oportunidades laborales.

Ahora bien, aunque los trabajadores más preparados y calificados tengan mejores empleos, podrían estar menos satisfechos, si la utilidad del trabajo depende de la comparación entre los resultados y aspiraciones y estas últimas aumentan con la educación. El género ha sido considerado otra variable de análisis en los niveles de satisfacción de los trabajadores por lo que en nuestro estudio esta variable no influye para determinar el grado de satisfacción en los trabajadores.

En términos generales, a pesar de mostrar carencias y limitaciones, pensamos que las encuestas utilizadas poseen buenas cualidades psicométricas y que constituyen un instrumento de medida valioso, aportando con ello una herramienta para la evaluación de la satisfacción de los clientes/deportistas y trabajadores de una entidad deportiva, acreditando como útil para la gestión y la investigación, pudiendo ser utilizada por los responsables dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas y con ello identificar posibles áreas de oportunidad.

## Recomendaciones

Si bien es cierto, que como director, responsable o gestor al frente de una entidad deportiva, se convierte en algo primordial para su desempeño conocer los aspectos o elementos que son determinantes para la generación de la satisfacción del cliente/deportista como de sus trabajadores. Por este motivo, una vez que son obtenidas las conclusiones sobre los resultados del análisis realizado mediante las encuestas de satisfacción de clientes/deportistas y trabajadores a una entidad deportiva suelen tomar relevancia para este sector. Permitiendo realizar una serie de recomendaciones a la entidad deportiva que ofrece servicios deportivos de una forma muy general, en pro de mejorar y que no sólo se cuiden los atributos que tienen únicamente las mejores valoraciones, sino que se debe dedicar un mayor esfuerzo e implementar acciones en todos aquellos elementos que muestran bajas valoraciones.

En primero lugar uno de los elementos que muestra valoraciones bajas de acuerdo con los resultados del análisis de las encuesta, es en el factor de las instalaciones, con un marcado énfasis en las áreas de servicio, que tiene que ver directamente con la temperatura del agua dentro de las instalaciones, los clientes/deportistas no suelen estar contentos con este aspecto que es de importancia, ya que todos hacen uso de ella, para su consumo mediante hidrantes y/o bebederos con los que se cuentan, así como la temperatura en las regaderas o alberca, las cuales muchos de los deportistas suelen usar después de la práctica deportiva, por lo que se sugiere:

- Colocar dentro de las instalaciones para el consumo de agua llaves con dispensador tanto de agua caliente como fría, señalando estrategias y recomendaciones de uso.
- Para el uso de regaderas en el área de duchas y alberca monitorear por medio de cisternas el flujo del agua corriente esto con el fin de controlar a medida de lo posible las alteraciones en la temperatura que tienen que ver con el clima extremo de la región, ya sea en verano como en invierno, teniendo en cuenta

las horas de más afluencia o bien como se mencionó anteriormente las épocas del año.

El factor de quejas y sugerencias dentro de las instalaciones de la entidad es un aspecto a mejorar, puesto que un sistema de gestión efectivo juega un papel fundamental en la calidad de un servicio público. Las quejas como las sugerencias hechas por los clientes/deportistas y trabajadores forman por si mismas una fuente valiosa de información que puede ser usada por la entidad deportiva para mejorar la prestación de sus servicios, también ayuda a conseguir una mejora substancial de la confianza entre sus clientes. De tal manera, que para poder aprovechar de forma eficiente estos conocimientos y usarlos en busca de la oferta de un mejor servicio dentro de las instalaciones, por lo que es necesario conocer concretamente los medios con los cuales dispone la entidad deportiva para recabar la información como lo serían los espacios disponibles, tanto físicos, los sitios web y vía telefónica.

Por tal y como se ha visto analizado los resultados en el análisis de los encuestados, sólo el 26.7% de los clientes/deportistas ha presentado alguna queja, de los cuales al 15.7% de los encuestados se le ha respondido de forma rápida y al 11.0% restante no se le respondió de forma rápida ni ha sido razonada. Por lo tanto para poder componer los resultados y buscar un aumento en la satisfacción del cliente/deportista que hace uso de esta herramienta en la búsqueda de un mejor servicio público se debe hacer hincapié en el correcto uso del sistema de gestión de quejas y sugerencias, por lo que se recomienda lo siguiente:

- Disponer de medios fijos para la realización de quejas y sugerencias de fácil acceso y que este mecanismo incentive la participación de los clientes (Hacerle saber al cliente que se da un seguimiento, que hay un acuse de recibido).
- Que la entidad deportiva genere formatos y que estos estén a disposición de los clientes para la presentación de quejas y sugerencias.

- Usar el sistema de quejas y sugerencias de manera responsable y responder a todas con rapidez y certeza, utilizando como estrategia un rango de tiempo para dar respuesta (plazo límite de respuesta).
- Identificar en medida de lo posible el tipo de queja y sugerencia que más se repitan y de esta manera tener modelos de respuesta que hagan más ágil el proceso de respuesta.
- Dar seguimiento a todas las quejas de forma inmediata, agregando a ello un trato personalizado, que haya receptividad, excelencia técnica, enfoque en la resolución de problemas, que haya flexibilidad y sobre todo pronta resolución.
- Capacitar al personal respecto a la importancia que tiene el uso de un sistema de gestión de quejas y sugerencias.

Un área de mejora muy evidente es lo referente a los elementos relacionados al servicio médico y de respuesta rápida en primeros auxilios, el cual de acuerdo con los clientes/deportistas y trabajadores se ha visto mejorado en los últimos años, pero aun así resulta incapaz de atender todas las necesidades de los mismos, ya que no se encuentra a disposición en el momento en que se solicita su ayuda por el alta demanda que tiene, por lo cual es recomendable enfocarse en mejorar las campañas de capacitación a trabajadores en respuesta rápida y en la mejora de botiquines, así como en la labor de supervisión, vigilancia y control clínico de los clientes/deportistas. De igual manera se considera necesario mejorar la atención sanitaria que se lleva a cabo en las diferentes áreas con el fin de prevenir infecciones que se puedan presentar, así como lesiones por falta de mantenimiento en las áreas deportivas.

- Realizar campañas de concientización en el uso del servicio médico tanto en los clientes/deportistas que usan el servicio, así como a los trabajadores responsables de ellos.
- Implementar programas de capacitación en primeros auxilios y que exista cierta difusión del mismo.

- Concientizar al trabajador la importancia de estar capacitado en primeros auxilios y ampliar su compromiso en mejorar sus conocimientos en la materia, ya que ellos son la primera respuesta en caso de presentarse un caso que lo requiera.
- Implementar el uso de carteles informativos y de prevención de lesiones y enfermedades, de esa forma reducir la cantidad de pacientes.
- Ubicar en áreas estratégicas y visibles el botón de pánico de respuesta rápida del “C4” en caso de una emergencia de mayor gravedad.

Un detalle no menos importante que impacta directamente en la sensación de satisfacción de los clientes/deportistas y propios trabajadores, es el referente al servicio prestado en cafeterías y/o establecimientos de consumo alimenticio que se encuentran dentro de las instalaciones. Por tal motivo se debe enfatizar a los encargados y locatarios en mantener una buena organización y control de la limpieza, así mismo apegarse a los lineamientos de santificación requeridos para locales que expenden servicios alimentarios. Siguiendo con lo anterior, es importante mantener una justa relación calidad-precio del servicio prestado, ya que es un punto clave en la fidelización de los clientes en general, por lo que se hace una serie de recomendaciones para el personal encargado dentro de la entidad deportiva:

- Mantenimiento regular de cafetería y demás puestos de servicios alimentarios, con la finalidad de contribuir en la confianza y fidelidad de todos los clientes.
- Monitorear y controlar el proceso de sanitación, limpieza e higiene del área de cafetería/tienda/snack.
- Realizar una comparación en la relación calidad-precio con la competencia para ofrecer un mejor servicio.
- Ofertar pláticas con temas relacionados con la nutrición deportiva, para poner en contexto a los puestos de servicios alimentarios, con el fin de ofertar un menú más apegado a las actividades que se realizan en las instalaciones.

Una realidad muy interesante se presenta en los resultados analizados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la entidad deportiva, y es que se puede observar que a los trabajadores les gusta su trabajo, lo cual hace más importante la mejora oportuna de brindar las facilidades al trabajador de disponer de los recursos materiales necesarios para realizar su trabajo en tiempo y en forma. Por lo anterior y de acuerdo a los resultados analizados indican que es importante mejorar la oportunidad de facilidad de disponer de los recursos materiales, así como aumentar en cantidad, por lo que se recomienda:

- Facilitar disposición de los recursos materiales necesarios para que el trabajador cumpla sus labores, dándole ubicación estratégica a dichos recursos.
- Mantener una estrecha relación con el trabajador para conocer de primera mano las necesidades materiales para que se cumplan objetivos.

Tomando en cuenta las valoraciones de los trabajadores de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta, respecto a la seguridad e higiene en el trabajo suelen ser aspectos que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de la vida laboral, es por ello que se deberá enfatizar en mantener los espacios seguros y un entorno medioambiental acorde a las necesidades de los propios trabajadores. De igual manera el trabajador cree indispensable la accesibilidad y mantenimiento a los útiles y herramientas que utiliza en su trabajo:

- Que los empleados conozcan el grado de aplicación de la normativa sobre seguridad e higiene en su puesto de trabajo.
- Que las máquinas y equipos utilizados por los trabajadores sean adecuados a las características humanas, cumpliendo con la ergonomía que debe prevalecer, puesto que todo equipo de trabajo debe estar ajustado a las características fisionómicas de las personas, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano
- Que aumente la distribución de los espacios de trabajo y funcionalidad.

La postura de los trabajadores en cuanto al reconocimiento que percibe está ligada directamente a la retribución económica que recibe respecto a puestos similares al suyo en otros, por ello es importante el manejo de una tabulación adecuada y tangible para que el trabajador identifique su valor dentro de la entidad y sus posibilidades de crecimiento, lo cual lo mantendrá más motivado y con la iniciativa en el desempeño de sus labores. Es necesario tomar en cuenta la importancia de brindar al trabajador diferentes posibilidades de formación y promover el mejoramiento continuo del recurso humano que le permita al trabajador aumentar su conocimiento, a través de un sistema de certificación, acreditación y cursos de capacitación acordes a las necesidades de cada uno de los trabajadores, aumentando con ello las habilidades, destrezas y actitudes generando competencia laboral, por lo que se recomienda para el mejoramiento de su funcionamiento lo siguiente:

- Dar a los trabajadores la formación más adecuada a las funciones a desempeñar
- Establecer un escalafón acorde al puesto y condiciones del mismo.
- Reconocer la labor que se realiza mediante el cumplimiento de objetivos trazados de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Ofertar mejores bonificaciones al superar los objetivos delimitados a su área.
- Tomar en cuenta las aportaciones de los trabajadores.

## Limitaciones

En este apartado se exponen las limitaciones para poder comprender de la efecto e importancia de los resultados.

- La falta de transparencia, por falta de respuestas en los cuestionarios recibidos, puesto que fue un número total de 30 encuestas de clientes/deportistas y 19 encuestas de trabajadores las que no se tomaron en cuenta para el análisis de los datos.
- La dificultad de poder encuestar a la totalidad de los empleados de la entidad deportiva CODESON, ya sea por motivos de jornadas cargadas de trabajo o bien algunos no quisieron participar, cuando se estuvo llevando cabo la toma de datos.
- La muestra de clientes/deportistas y trabajadores utilizada fue pequeña, por lo que para futuras investigaciones se recomienda aplicar el instrumento a poblaciones más amplias para valorar mejor aún más su utilidad.
- La realización de esta investigación se llevó a cabo con encuestas de papel y lápiz, el cual se les entregaba a los clientes/deportistas y trabajadores. Por falta de recursos no se pudo utilizar la tecnología, lo cual hubiese facilitado el llenado, así como de manera automática los datos pasarían a la base de datos, los cual se hubiera ahorrado tiempo.

### **Futuras líneas de investigación**

A continuación, se reflejan las futuras líneas de investigación que se derivan del presente estudio:

- Continuar evaluando la percepción de los trabajadores de la entidad deportiva CODESON, ya que mediante el conocimiento del grado de satisfacción laboral se puede conocer si existe un problema o en si todo marcha bien. Siendo de gran importancia conocer dicha evolución para adaptarse mejor a sus necesidades.
- Complementar el presente estudio, mediante la utilización y aplicación de varios instrumentos para conocer los efectos sobre el comportamiento de sus miembros (clima organizacional) y la satisfacción laboral. Otro de los aspectos a mejorar es incluir la nueva tecnología en los cuestionarios.
- Extender el estudio, incluyendo a toda la población ya sea la plantilla laboral y clientes/deportistas, en referencia a la clasificación anterior, refiriéndose al segundo grupo, incluir como parte del estudio a los clientes/deportistas con capacidades diferentes, a los clientes que realizan actividades libres o dirigidas, con la finalidad de contribuir a clarificar las relaciones entre las variables analizadas en este entorno.
- Continuar evaluando las percepciones de los clientes/deportistas y trabajadores a través de un estudio longitudinal.
- Llevar a cabo estudios en organizaciones tanto públicos como privados, y con ello comparar los diferentes servicios para conocer las posibles diferencias que se puedan hallar tanto en las valoraciones de los clientes como de los trabajadores y sus posibles causas y mejoras.

## Referencias

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional. Un enfoque aplicado*. México: Thomson Paraninfo.
- Abad, F.J., Olea, J., Ponsoda, V., & García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*. Madrid: Síntesis.
- Abad, M., Giménez, F., Robles, J., & Rodríguez, J. (2011). Perfil, experiencia y métodos de enseñanza de los entrenadores de jóvenes futbolistas en la provincia de Huelva. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 20(2), 21-25.
- Abrajan, M., Contreras, J. & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D. y Nassis, P. (2005). Customers expectations of service in Greek fitness centers. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- Águila, C., Sicilia, A., Muyor, J.M. y Orta, A. (2009). Cultura postmoderna y perfiles de práctica en los centros deportivos municipales. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(33), 81-95.
- Aguirre, C., Andrade, M., & Castro, A. (2005). Desarrollo de un instrumento de variables que podría influir en la satisfacción laboral de trabajadores de la construcción en Santiago de Chile. *Revista de la construcción*. 4(1), 82-91.
- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40.

- Anaya, D., & Suárez, J. (2004). La escala de satisfacción laboral: versión para orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral. *Revista de investigación educativa*, 22(2), 519-534.
- Anaya, D., & Suárez, J. M. (2007). La satisfacción laboral de los profesores en función de la etapa educativa, del género y de la antigüedad profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 24(2), 541-556.
- Antoncic, J., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.
- Aparicio, A., Gil, M., López, G., & Díaz, A. (2016). Satisfacción de usuarios de dos clubes de pádel de Cartagena (Región de Murcia). *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 5(2), 27-32.
- Arias, B. (2008). Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS. En M. Verdugo, M. Crespo, M. Badía y B. Arias (Coords.), *Metodología en la investigación sobre discapacidad. Introducción al uso de las ecuaciones estructurales*. Salamanca: INICO.
- Armada, E., Martínez-Gallego, F., Segarra, E., & Díaz, A. (2016). La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el servicio municipal de deportes. Percepción, análisis y evolución. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 5, 119-122.
- Ayestarán, S. y Valencia, J. (2010). ¿Cómo influyen los cambios culturales sobre el contrato psicológico entre el trabajador y la organización? *Revista de Psicología Social*, 25(2), 131-144.
- Aznar, M. (2015). *Análisis de las actividades físicas y deportivas extraescolares en los centros de enseñanza secundaria de la ciudad de Zaragoza* (Tesis doctoral). Universidad Pablo Olavide, Sevilla.

- Bader, H., Hashim, I., & Zaharim, N. (2013). Job Satisfaction among Bank Employees in Eastern Libya. *American International Journal of Social Science*, 2(1), 30-44.
- Barros, C. & Gonçalves, L. (2009). Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 384-395.
- Bartlett M. (1950). Test of significance in factor analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 3(2), 77-85.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7(1), 34-44. doi.org/10.2307/255232
- Beigvand, L., & Amirtash, A. (2014). Comparison of service quality between private and public municipal sports clubs of Tehran from customer's perspective based on the servqual model. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(3), 1000-1003.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., & Koutiva, M. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., Koutiva, M., & Zournatzi, E. (2013). Job Burnout Greek Bank Employees: A Case Study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 105-120.

- Beltrán, I., Roca, V., Escrig, A., & Bou, J. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Bentler, P. M. (2006). *EQS Structural Equations Program Manual*. Encino CA: Multivariate Software, Inc.
- Bernabé, B., Campos-Izquierdo, A., y González, M. (2016). Job satisfaction of sport and physical activity instructors in Spain according to gender and age. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 38(1) 1-12.
- Bernal, A. (2013). *Fidelización de clientes en organizaciones deportivas: calidad, valor percibido y satisfacción como factores determinantes* (Tesis doctoral). Universidad Pablo Olavide, Sevilla.
- Blázquez, A., Feu, S., & Sánchez, M. (2013). Influencia de la edad, la frecuencia y el tiempo de práctica en la satisfacción de la gimnasia de mantenimiento en mujeres adultas de zonas rurales. *Apunts. Educación física y deportes*, 3(113), 68-76.
- Blázquez, A., & Feu, S. (2010). Sistema de codificación para el análisis de los indicadores de calidad de las cartas de servicios en materia deportiva. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 19(6), 112-127.
- Blum, C. M., & Naylor, C.J. (1976). *Psicología industrial; sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Editorial trillas.
- Boceta, M. (2012). *Calidad percibida, satisfacción y valor percibido por los usuarios de servicios prestados por el instituto municipal del deporte del ayuntamiento de Sevilla en centros deportivos de gestión directa. Segmentación de usuarios* (Tesis doctoral). Universidad Pablo Olavide, Sevilla.

- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley.
- Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión al español. *Revista médica herediana*, 25(2), 80-84.
- Bòria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., & Mascarilla-Miró, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Cuadernos de economía*, 35(97), 9-16.
- Bullock, R. (1953). Position, function, and job satisfaction of nurses in the social system of a modern hospital. *Nursing Research*, 2(1), 4-14.
- Byrne, B. M. (2000). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2ª ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Caín, P. S., Kendall, L.M., & Hulling, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of attitudes*. Chicago. Rand McNally.
- Calabuig, F. y Crespo, J. (2009). Uso del método delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 15, 18-24
- Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina, J. J., & Gallardo, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista*

- Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el deporte*, 10(40), 577-593.
- Calabuig, F., Molina, N. & Núñez, J. (2012). Una aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados. *E-balonmano. Revista de Ciencias del Deporte*, 8(1), 67-81.
- Calabuig, F., Quintanilla, I., & Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 4(10), 25-43. doi.org/10.5232/ricyde2008.012.04
- Calabuig, F., Turco, D., Gómez, A., & Crespo, J. (2009). A closer look at perceived service quality of basketball spectators: Differences among groups of spectators and prediction of overall service quality. *International Journal of Sports Law & Management*, 8, 30-40.
- Camino, M., & García, J. (2014). La percepción de calidad, valor y satisfacción de un club deportivo. La perspectiva de padres y deportistas adultos *E-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 10(2), 99-112.
- Carmines, E., & McIver, J. (1983). An Introduction to the Analysis of Models with Unobserved Variables. *Political methodology*, 9(1), 51-102.
- Caruana, A., Ramasashan, B., & Krentler, K. A. (2015). Corporate Reputation, Customer Satisfaction, & Customer Loyalty: What is the Relationship? Assessing the Different Roles of Marketing *Theory and Practice in the Jaws of Economic Uncertainty* (p. 301). doi.org/10.1007/978-3-319-11845-1
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S., & Cañas, j. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 6(23), 143-160.

- Castro, L. (2012). Management Training and skills development for hotel managers. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 64-76.
- Celestino, A., & Biencinto, C. (2012). La satisfacción del cliente externo en organizaciones de fitness: estudio empírico en centros de la comunidad de Madrid. *European Journal of Human Movement*, 29, 115-132.
- Celma, J. (2008). La gestión deportiva local: claves de futuro en la gestión y práctica deportiva. Barcelona, Inde.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (2011). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 69(1), 57-81.
- Cohrs, J., Abele, A., y Dette, D. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140(4), 363-395. doi.org/10.3200/JRLP.140.4.363-395
- Cole, D. A., & Maxwell, S. E. (1985). Multitrait-Multimethod Comparisons Across Populations: A Confirmatory Factor Analytic Approach. *Multivariate Behavioral Research*, 20(4), 389.
- Conway, N., & Briner, R. (2014). Unit-level linkages between employee commitment to the organization, customer service delivery and customer satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2039-2061.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational psychology: The study of vocational behavior and development*. Nueva York. McGraw Hill
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 1-16.

- Chang, Y., & Jay, M. (2012). The influence of multiple types of service convenience on behavioral intentions: The mediating role of consumer satisfaction in a Taiwanese leisure setting. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 107-118. doi.org/101016/j.ijhm.2011.05.003
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento Humano*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Choudhury, R., & Gupta, V. (2011). Impact of Age on Pay Satisfaction and Job Satisfaction leading to Turnover Intention: A Study of Young Working Professionals in India. *Management and Labour Studies*, 36(4), 353-363.
- Daryanto, E. (2014). Individual Characteristics, Job Characteristics, and Career Development: A Study on Vocational School Teachers' Satisfaction in Indonesia. *American Journal of Educational Research*, 2(8), 698-702.
- De Frutos, J. A., González, P., Maíllo, A., Peña, J. I., & Riesco, M. (2007). Condiciones de trabajo y satisfacción laboral de los docentes en las escuelas católicas de Madrid. *Educación y Futuro*, 17, 9-42.
- Desbordes, M., Ohi, F., & Tribou, G. (2015). *Estrategias de marketing deportivo: análisis del consumo deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Díaz, O. (2015). *La administración en el deporte: Estrategias de administración, dirección, planeación y mercadotecnia para organizaciones deportivas*. España: Paidotribo.
- Díaz, P. (2015). *Prevención de riesgos laborales. Seguridad y salud laboral*. (2ª ed.). España: Paraninfo.

- Dixon, M., & Warner, S. (2010). Employee Satisfaction in Sport: Development of a Multi-Dimensional Model in Coaching. *Journal of Sport Management*, 24, 139-168.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción: El marketing de servicios*. España: MacGraw-Hill.
- Ejjaberi, A., Ivern, X., & Aparicio, M. (2015). La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona. *Apunts: Educación física y deportes*, 119, 109-117.
- Elasri, A., Triadó, X., & Aparicio, P. (2013). Evolución de los factores de satisfacción de clientes en centros deportivos entre 1996 y 2013. ¿Cómo han cambiado las percepciones de los usuarios? *XXVII AEDEM Annual Marketing*, 96-111.
- Evanschitzky, H., Groening, C., Mittal, V., & Wunderlich, M. (2011). How employer and employee satisfaction affect customer satisfaction: An application to franchise services. *Journal of service research*, 14(2), 136-148.
- Fabrigar, L., & Wegener, D. (2012). *Exploratory Factor Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Ferrando, P., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El Análisis factorial como técnica de investigación en Psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33.
- Forgas, S., Moliner, M. A., Sánchez, J., & Palau, R. (2011). La formación de la lealtad de un cliente de una compañía aérea: diferencias entre aerolíneas tradicionales y de bajo coste. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(3), 162-172.

- Fraile, A., De Diego, R., & Boada, J. (2011). El perfil de los técnicos del deporte escolar en un contexto europeo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 11(42), 278-297.
- Franek, M. & Večeřa, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *E+M Ekonomie a Management*, 4, 63-76.
- Frías-Navarro, D., & Soler, M. (2012). Prácticas del análisis factorial exploratorio (AFE) en la investigación sobre conducta del consumidor y marketing. *Suma psicología*, 19(1), 47-58
- Gálvez, P. (2011). Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas (tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga.
- Gálvez, P., & Morales, V. (2011). Evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Cuadernos de psicología del deporte*, 11(2), 123-130.
- Gálvez, P., Boleto, A., & Romero, R. (2015). Validación de la versión reducida del CECASDEP en usuarios de servicios deportivos. *Suma psicológica*, 22(2), 78-85
- Gálvez-Ruíz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., & García-Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral. *Revista de psicología del deporte*, 26(4), 0104-109.
- Gamero, C. (2003). Análisis económico de la satisfacción laboral (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España.
- García, B. (2009). *Manual de métodos de investigación para las ciencias sociales: un enfoque de enseñanza basada en proyectos*, México. Manual Moderno.

- García, J., Cepeda, G., & Martín, D. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de psicología del deporte*, 21(2), 309-319.
- García, J., Vegara, J., López, G., & Díaz, A. (2016). Satisfacción de usuarios de servicios deportivos en Orihuela (Alicante). *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 5, 155-162.
- García, M. (2008). Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha (Tesis doctoral). Universidad de Castilla-La Mancha
- García, M. y Llopis, R. (2011). Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- García-Ferrando, M., Ibáñez, J., & Alvira, F. (2010). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. (3ª ed.). Madrid: Alianza.
- Gazioglu, S., y Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. (4ª ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- González, F., Sánchez, S., & López-Guzmán, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: el caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba-España. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 1047-1068.
- González, L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P., & Luengo, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos. *Ciencia y enfermería*, 19(1), 11-21.

- Gorsuch, R. (1997). Exploratory factor analysis: its role in item analysis. *J Pers Asses*, 68, 532-560
- Graneros, A., Ruiz, F., García, M., Baena, A., & Gómez, M. (2008). Análisis del perfil sociodemográfico de senderistas y ciclistas que recorren el camino de Santiago. *Retos. Nuevas tendencias de educación física, deporte y Recreación*, 13, 56-59.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: (7ª ed.)*. Upper Saddle River, NJ, London. Pearson education.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2004). *Análisis Multivariante (5ª ed.)*. Madrid: Prentice-Hall.
- Hernández, R. (2005). *Gestión y Administración de las organizaciones Deportivas*. España. Paidotribo.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hoseing, J., & Beomjoon, C. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332-341.
- Howat, G., & Assaker, G. (2013). The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: Empirical results from public, outdoor aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 16(3), 268-284. doi.org/10.1016/j.smr.2012.10.001
- Hu, H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical

- study. *The Service Industries Journal*, 29(2), 111-125. doi.org/10.1080/02642060802292932
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1995). *Evaluating model fit. En R. H. Hoyle (Ed.), Structural equation modeling. Concepts, issues and applications.* California, EU: Sage Publications.
- Hu, L., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55. doi.org/10.1080/10705519909540118.
- Hueso, A., & Cascant, M. (2012). *Metodología y Técnicas cuantitativas de investigación.* Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- Ibrahim, I., & Boerhaneoddin, A. (2010). Is job satisfaction mediating the relationship between compensation structure and organizational commitment? A study in the Malaysian power utility. *Journal of Global Business and Economics*, 1, 43-61.
- Iglesias, C., Llorente, R., & Dueñas, D. (2011). Calidad del empleo y satisfacción laboral en las regiones españolas. Un estudio con especial referencia a la Comunidad de Madrid. *Investigaciones Regionales*, 19, 25-49.
- Imbroda, J. (2014). *Análisis de fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga.
- Imran, R., Saeed, T., Anis-Ul-Haq, M., & Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*, 15, 3337-3343.

- INEGI (2010). Censo de población y vivienda. Consultado en [http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general\\_ver4/MDXQueryDatos.asp?proy=cpv10\\_pt](http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?proy=cpv10_pt)
- Ivancevich, L., Konopaske, R., & Matteson, M. (2012). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.). México. Mc Graw Hill.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (2006). *LISREL 8.80. Structural equation modeling with the simplis command language (Software de cómputo)*. Chicago, EU: Scientific Software International.
- Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: *A meta-analysis of the literature*. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002
- Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*, 21(2), 205-223. doi.org/10.1080/14783360903550095
- Jung, K., Moon, M., & Hahm, S. (2007). Do age, gender, and sector affect job satisfaction? Results from the Korean labor and income panel data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125-146.
- Kaiser H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrica*, 34, 31-36.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw Hill.
- Kim, D., & Kim, S. Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220
- Kim, M. K., Lee, D., Schoenstedt, L., Lee, S., & Kim, S. K. (2014). Effects of Service Quality in Motor Boat Racing: Relationships among Perceived Value,

- Customer Satisfaction, and Word-of-Mouth. *International Journal of Sports Science*, 4(2), 39-46. doi.org/10.5923/j.sports.20140402.01
- Kim, M., & Trail, G. (2010). The effects of service provider employment status and service quality exchange on perceived organizational image and purchase intention. *Sport Management Review*, 13(3), 225-234.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. (2.aed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Krishnamurthy, R., Tamil, B., Arun, S., & Prabhakaran, S. (2010). Influence of service quality on customer satisfaction: Application of SERVQUAL model. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 117-124.
- Lane, K., Esser, J., Holte, B., & McCusker, M. (2010). A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. *Teaching and Learning in Nursing*, 5(1), 16-26. doi.org/10.1016/j.teln.2009.05.001
- Larson, B., & Steinman, R. (2009). Driving NFL fan satisfaction and return intentions with concession service quality. *Services Marketing Quarterly*, 30(4), 418-428. doi.org/10.1080/15332960903199430
- Li, M. (1993). Job satisfaction and performance of coaches of the spare-time sports schools in China. *Journal of Sport Management*, 7(2), 132-140.
- Liu, Y., Taylor, P., & Shibli, S. (2009). Measuring customer service quality of English public sport facilities. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(3), 229-252.

- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction* in Dunnette, M. D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (1st Ed.), Chicago: Rand McNally.
- Loitegui, J. (1990). Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra (Tesis doctoral). Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- López-Guzmán, T., Sánchez, S., & Nascimento, M. (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos. Un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Teoría y Praxis*, 7, 35-53.
- Loverlock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia* (6ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología*, 30(3), 1151-1169.
- Macarro, J., Martínez, A., & Torres, J. (2012). Motives of practice physical activity and sport in spanish adolescents at the end of their secondary education. *Journals of Research in Educational Psychology*, 10(1), 371-396.
- MacIntosh, E. y Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106-117
- Mañas, R. M., Giménez, G. G., Muyor, R. J., Martínez-Tur, V., & Moliner, C. C. (2008). Tangibles as predictors of customer satisfaction in -sports services. *Psicothema*, 20(2), 243-248.

- Marín-Díaz, M. L., Llinàs-Audet, X., & Chiaramonte-Cipolla, L. (2011). Training as a factor of business excellence. *Intangible Capital*, 7(2), 280-305. doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p280-305.
- Marmol, A., Orquín, F., & Sainz, P. (2010). La infraestructura y el equipamiento, la prescripción del ejercicio y los servicios ofertados como índices de calidad de los centros fitness de Murcia. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10(2), 85-91.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Portugal: ReportNumber, Lda.
- Marqués, L. (2002). *La implantación de la gestión de la calidad total en un patronato municipal de deportes. Utilización del modelo EFQM de excelencia empresarial para el sector público. El caso del patronato municipal de deportes del ayuntamiento* (Tesis Doctoral). Universidad de Zaragoza. España.
- Martin, D., & O'Neill, M. (2010). Scale development and testing: A new measure of cognitive satisfaction in sports tourism. *Event Management*, 14(1), 1-15.
- Martínez, J. (2009). Estudio de la invarianza de escala mediante el método de cálculo integral en la medición de la calidad percibida de los servicios deportivos. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. 15(5), 17-35.
- Martínez, J., & Martínez, C. (2010). La medición de la satisfacción del consumidor de servicios deportivos a través de la lógica borrosa. *Revista de Psicología del Deporte*. 19(1), 41-58.
- Martínez, J., & Martínez, L. (2009a). Understanding customer loyalty through system dynamics: The case of a public sports service in Spain. *Management Decision*, 47(1), 151-172.

- Martínez, J., & Martínez, L. (2009b). Percepción del empleado y del cliente en servicios públicos deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(34), 158-178.
- Martínez-Moreno, A., Morales, V., Sánchez-Roca, C., & Sánchez-Pérez, F. (2013). El modelo EFQM, análisis de los criterios resultados en un servicio deportivo municipal con más de 25.000 habitantes. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(2), 71-76.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J., & Ramos, J. (2005). Linking situational constraints to customer satisfaction in a service environment. *Applied Psychology*, 54(1), 25-36. doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00194.x
- Marzo, J. C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., & Peiró, J. M. (2002). La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes. *Psicothema*, 14(4), 765-770.
- Medina, M., & Medina, E. (2011). Análisis de la calidad percibida en usuarios/as de servicios sociales comunitarios. *Revista de servicios sociales*, 50, 85-100.
- Medina, R. (2006). *Organización y gestión del deporte Municipal y su relación con la Calidad ofrecida a los ciudadanos. Caso dirección de deportes del Municipio de monterrey* (Tesis doctoral). Universidad de Zaragoza. España.
- Medina, R., Ceballos, O., Giner, E., & Marqués, L. (2009). Índice de satisfacción de los trabajadores respecto a su actividad desempeñada en una dirección de deportes municipal. *Apunts Educación física y deportes*, 96, 96-102.
- Medina, R., Ceballos, O., Pérez, J., Medina, M., & Ramos, I. (2015). *La gestión de la calidad en entidades deportivas: México*. Dirección de publicaciones UANL.

- Medina-Rodríguez, R. (2010). Opinión de los usuarios/deportistas acerca de los servicios ofrecidos por una entidad deportiva municipal. *Revista Mexicana de Investigación en Cultura Física y Deporte*, 2(2), 236-252.
- Méndez, C., & Rondón, M. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 41(1),197-207.
- Mendoza, M., Orgambidez, A., & Carrasco, A. (2010). Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8(2), 351-361.
- Mestre, A. (2013). Componentes de la gestión deportiva: Una aproximación. *Revista de Educación Física*. 2(2), 1-19.
- Moliner, B. & Fuentes, M. (2011). Causas y consecuencias de la insatisfacción en consumidores con atribuciones externas. *Cuadernos de gestión*, 11(1), 37-58.
- Moliner, B., & Fuentes, M. (2012). ¿Por qué los clientes de restaurantes realizan boca-oreja negativo? *Esic Market, Economic and Business Journal* 42(2), 281-303. doi.org/10.7200/esicm.142.0432.1e
- Moradi, M., Honari, H., Naghshbandi, S., Jabari, N., & Azarpira, G. (2012). The Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction among Coaches in Premier Under-20 Football League. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 73.-83.
- Morales, V., & Gálvez, P. (2011). La percepción del usuario en la evaluación de la calidad de los servicios municipales deportivos. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 147-154.

- Morales, V., Hernández-Mendo, A. y Blanco, A. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo SERVQUAL. *Revista de Psicología del Deporte*, 18(2), 137-150.
- Morente, J., Yaques, P., & Zabala, M. (2015). Grado de satisfacción del usuario de ciclismo indoor en los centros deportivos de Granada. *Retos. Nuevas tendencias de educación física, deporte y recreación*, 27, 131-135.
- Morquecho, R. (2014). *Evaluación de la calidad percibida en organizaciones de servicios deportivos universitarios* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Nuevo León. México.
- Morquecho, R., Medina, R., Duelos, J., & Garrido, M. (2012). Percepción de la satisfacción laboral y clima organizacional de trabajadores en entidades deportivas universitarias. *Revista de Ciencias del Ejercicio FOD*, 7(7), 86-90.
- Mpeka, R. (2012). A study to examine the determinants of job satisfaction for professional accountants in Tanzania. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, 3(1), 15-33.
- Mueller, K., Hattrup, K., & Hausmann, N. (2009). An investigation of cross-national differences in positivity and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 551-573.
- Murillo, A., Ramírez, G., Sanchís, J., & Palacios, F. (2013). Satisfacción de docentes-responsables de la gestión deportiva en centros escolares andaluces. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 24, 85-90
- Muyor, J. M., Águila, C., Sicilia, A. y Orta, A. (2009). Análisis de la motivación auto determinada en usuarios de centros deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(33), 67-80.

- Navarro, M., Ojeda, R., Navarro, M., López, E., Brito, E., & Ruiz, J.A. (2012). Compromiso de los adolescentes de Canarias con un estilo de vida físicamente activo y saludable. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 21, 30-33.
- Navarro-García, A., Reyes-García, M., & Acedo-González, F. (2014). Calidad percibida y satisfacción de los espectadores de fútbol. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 87-94. doi.org/10.1016/j.iedee.2013.09.003
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. J. (1995). *Teoría psicométrica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C. (2008). *Psychometric theory*. Digital New York: McGraw Hill.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Pérez-Ordás, R., Boceta. M., Nuviala, R. y González, J.A. (2012). Calidad, satisfacción y valor percibido de los usuarios de un servicio deportivo público. *Movimiento*, 18(4), 11-32.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Pérez-Turpin, J., & Nuviala, R. (2012). Perceived service quality, perceived value and satisfaction in groups of users of sports organizations in Spain. *Kineziologija*, 44(1), 94-103.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Tamayo, J. A., Nuviala, R., Álvarez, J., & Fernández-Martínez, A. (2013). Design and analysis of the valuation questionnaire of sports services (EPOD 2). *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 13(51), 419-436.

- Nuviala, A., Ruiz, F., & García, E. (2003). Tiempo libre, ocio y actividad física en los adolescentes. La influencia de los padres. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 6, 13-20.
- Nuviala, A., Tamayo, J., Iranzo, J., & Falcón, D. (2008). Diseño y validación de un instrumento de medida de la calidad de las organizaciones deportivas. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 14, 10-16.
- Nuviala, A., Tamayo, J., Nuviala, R., González, J., & Fernández, A. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de valoración de organizaciones deportivas EPOD. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 18, 83-87.
- Nuviala, A., Tamayo, J., Nuviala, R., Pereira, E. y Carvalho, J. (2012). Predicción del abandono deportivo en la adolescencia a través del estudio de la calidad percibida. *Movimiento*, 18(1), 221-239.
- Nuviala, A., Tamayo-Fajardo, J., Ruiz-Alejos, C., Nuviala, R., & Dalmau, M. (2017). Adaptación y validación del cuestionario Epod 2.1 a usuarios libres de centros. *Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (31).
- Nuviala, R. (2013). *Juicios de valor de usuarios de servicios deportivos de tiempo libre de Andalucía* (Tesis doctoral). Universidad Pablo Olavide. Sevilla.
- Oliver, R. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2ª ed.). New York: ME Sharpe.
- Ongallo, C. (2012). *La atención al cliente y el servicio posventa*. España: Díaz de Santos.
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.

- Pablos, M. (2016). *Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres* (Tesis doctoral). Universidad de Extremadura. España.
- París, F. (2011). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. (4ª ed.). España: Paidotribo.
- Pastor-Barceló, A., Prado-Gascó, V., & Bustillo-Casero, P. (2016). Propiedades psicométricas de la escala de interacción en las clases dirigidas (EICD). *Intangible Capital*, 12(3), 840-854.
- Pavón, A., & Moreno, J. A. (2008). Actitud de los universitarios ante la práctica física-deportiva: diferencias por género. *Revista de Psicología del Deporte*, 17(1), 7-23.
- Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización* (5ª ed.). Madrid: España.
- Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802.
- Pérez, M. (2015). *Modelo de servucción aplicado en tres centros de actividades físico-deportivas* (Tesis doctoral). España.
- Pérez-Ciordia, I., Guillén-Grima, F., Brugos, A., Aguinaga, I., & Fernández-Martínez, C. (2012). Validación de un cuestionario de mejora de la satisfacción laboral (CMSL) en profesionales de atención primaria. *In Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 35(3), 413-423).
- Pichler, F., & Wallace, C. (2009). What are the Reasons for differences in job satisfaction across Europe? Individual, compositional, and institutional explanations. *European Sociological Review* 25(5), 535-549.

- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *45(6)*, 375-384. doi.org/10.1037/h0047808
- Price, J.L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich: Jail Press Inc.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, *12(2)*, 248-252.
- Rahimić, Z., Resić, E., & Kožo, A. (2012). Determining the level of management competences in the process of employee motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *41*, 535-543.
- Randsley, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009), Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, *39(4)*, 540-557.
- Rial, A., Alonso, D., Rial, J., Picón, E., Varela, J. (2009). Un intento de segmentación integral de los usuarios de centros deportivos. *Apunts Educación Física y Deportes*, *95(1)*, 82-91
- Rial, J., Varela, J., Rial, A., & Real, E. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, *6(18)*, 57-73. doi.org/10.5232/ricyde2010.01804
- Ríos-Risquez, M. I., & Godoy-Fernández, C. (2008). Relación entre satisfacción laboral y salud general percibida en profesionales de enfermería de urgencias. *Enfermería Clínica*, *18(3)*, 134-141.

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. B. (2016). *Condiciones de trabajo, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en educación y sanidad* (Tesis doctoral). Universidad Miguel Hernández de Elche. España.
- Ruiz, M. (2011). Aproximación cognitiva al estudio de la satisfacción en el ámbito de consumo de un modelo integrador (Tesis doctoral). UNED.
- Ruiz-Alejos, C. (2015). Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte (Tesis doctoral). Universidad de la Rioja. España.
- Salazar, P. (2011). La importancia de la satisfacción del usuario. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 34, 349-368.
- Sánchez, C., González, C., López, G., & Díaz. (2017). Satisfacción de clientes externos. Estudio de caso de una piscina cubierta. *SPORT TK-Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 6(2), 81-88.
- Sánchez, S., Fuentes, F., & Artacho, C. (2007). La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: una aplicación empírica mediante modelos logit y probit. *Cuadernos de Gestión*, 7(2), 55-67.
- Sánchez, S., López-Guzmán., & Millán, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de turismo*, 20, 223-249.
- Sánchez-Alcaraz, B. (2012). Nivel de satisfacción laboral de los socorristas de playa. *EmásF, Revista Digital de Educación Física*, 19, 130-137.

- Sánchez-Alcaraz, B. J., Gómez-Mármol, A., Parra, M. C., y García, J. A. (2014). Análisis de la satisfacción laboral en técnicos deportivos de pádel y natación. *Revista Apunts. Educación Física y Deportes*, 117, 77-83.
- Sánchez-Alcaraz, B., & Parra-Meroño, M. (2013). Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos (CSLTD). *Ciencia, Cultura y Deportes*, 8, 119-127.
- Sánchez-Hernández, R., Martínez-Tur, V., González-Morales, M., Ramos, J. y Peiró, J.M. (2009). Un análisis transnivel de las relaciones de la calidad de servicio y la confirmación de expectativas con la satisfacción de los usuarios. *Psicothema*, 21(3), 421-426.
- Sánchez-Sellero, M., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M., & Sánchez-Sellero, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de administração de empresas*, 54(5), 537.
- Santesmases, M. (2012). *Marketing*. (6ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Sanz, I., Redondo, J. C., Gutiérrez, P., y Cuadrado, G. (2005). La satisfacción en los practicantes de spinning: elaboración de una escala para su medición. *Motricidad, European Journal of Human Movement*, 13, 17-36.
- Serrano, J., & Segado, F. (2015). Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos: Revisión de la literatura. *Cultura Ciencia Deporte*, 10(28), 67-76. [doi.org/10.12800/ccd,v10i28.516](https://doi.org/10.12800/ccd,v10i28.516)
- Serrano, V., Rial, A., García, O., & Gambau, V. (2011). El perfil del usuario en clubes de golf sociales mixtos con campos de 9 hoyos en Galicia: Un intento de segmentación desde la perspectiva de género. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 131-138.

- Serrano-Gómez, V., Rial, A., García-García, O., & Gambau, V. (2013). QGOLF-9: Escala para la evaluación de la calidad percibida en los clubes de golf. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 11-121.
- Sicilia, Á., Águila, C., Muyor, J., Orta, A., & Moreno, J. (2009). Perfiles motivacionales de los usuarios en centros deportivos municipales. *Anales de Psicología*, 25(1), 160-168.
- Soon, H., Zhang, J., Hyun, D., Chen, K., Henderson, C., Min, S., & Huang, H. (2014). Service quality, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intention among fitness center members aged 60 years and over. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(5), 757-767. doi.org/10.2224/sbp.2014.42.5.757
- Stevens, J. (1980). Power of the multivariate analysis of variance tests. *Psychol Bull*, 88: 728-737.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161-179. doi.org/10.1108/11766091111137564
- Teixeira, M., & Correia, A. (2009). Segmenting fitness centre clients. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 396-416.
- Teruelo, B. (2009). *Planificación y Calidad de los Servicios Deportivos*. Bilbao: Universidad Deusto.
- Tinoco, O., Quispe, C., & Beltrán, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Industrial Data*, 17(2).56-66.

- Tremblay, M., Chênevert, D., & Hébert, A. (2012). Le rôle des conditions de travail dans la satisfaction et la loyauté des infirmières d'agence au Québec, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 67(3), 477-504.
- Trujillo, A., Carrete, L., Vera, J., & García, S. (2011). *Servir con calidad en México*. México: LID Editorial Mexicana.
- Urcola, J. (2011). *La motivación empieza por uno mismo* (3ª ed.). España: ESIC.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C. & Tissington, P. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x
- Vargas, M., & Aldana, L. (2011). *Calidad y servicio: Conceptos y herramientas* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vegara, J., Quesada, V., & Blanco, I. (2011). Factores clave para la valoración de la calidad del servicio y satisfacción del cliente: modelos causales, desarrollo y evolución. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(35), 380-400.
- Vila, I., Sánchez, C., & Manassero, M. (2009). Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca. *Revista iberoamericana de psicología del deporte*, 4(1), 59-74.
- Von, L. (1968). *General System theory: Foundations, Development, Applications*, New York: George Braziller.
- Westover, J. (2012a). The job satisfaction-gender paradox revisited: A crossnational look at gender differences in job satisfaction, 1989-2005. *Journal of Global Responsibility*, 3(2), 263-277.

- Westover, J. (2012b). Comparative welfare state impacts on work quality and job satisfaction: A cross-national analysis. *International Journal of Social Economics*, 39(7), 503–525.
- Whitman, D., Van Rooy, D., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: a meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, 41-81.
- Yacout, O. (2010). Service quality relational benefits and customer loyalty in a non-Western context. *SAM Advanced Management Journal*, 75, 4–22.
- Yang, J. (2010) Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-619.
- Yildiz, S. (2011). An importance-performance analysis of fitness center service quality: Empirical results from fitness centers in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7031-7041.
- Yildiz, S., & Kara, A. (2012). A re-examination and extension of measuring perceived service quality in Physical Activity and Sports Centres (PSC): QSport-14 Scale. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 13(3), 189-208.
- Yoo, M.; Lee, S. & Bai, B. (2010). Hospitality marketing research from 2000 to 2009. Topics, methods, and trends. *Hospitality marketing research*. 23 (4), 517-532.

## Anexos

## Anexo A. Oficio de Solicitud de permiso



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Of. N.º 0338/2016 Organización Deportiva

**Lic. Genaro Enríquez Rascón**

Director de Comisión del Deporte del Estado de Sonora  
CODESON  
Presente.-

Por medio de la presente me permito enviarle un cordial saludo y aprovecho la ocasión para solicitarle las facilidades para realizar un trabajo de investigación como parte de una Tesis de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física con el tema "Determinantes de los servicios de entidades deportivas", de la alumna M.E.D. Marina Reyes Robles.

Esta información es con fines académicos ya que el trabajo de investigación esta relacionado con aspectos concluyentes que nos permiten obtener un panorama respecto a los servicios recibidos y prestados en dicha entidad.

Cabe mencionar que dicha información será tratada con estricta confidencialidad y una vez concluido el estudio se les harán llegar los resultados obtenidos para el uso que ustedes convengan.

De las facilidades de información requerida son los siguientes aspectos:

1. Información relacionada con actividades ofertadas/programadas
2. Información de las instalaciones y su uso.
3. Datos estadísticos de los usuarios/deportistas que acuden a las instalaciones y de los trabajadores según su área laboral.

Sin mas por el momento y agradeciendo sus atenciones quedo a sus órdenes.

ATENTAMENTE  
"ALERE FLAMMAM VERITATIS"  
Cd. Universitaria a 4 de Marzo 2016.

Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola  
Director



2120499

C.P. 66455, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México  
Tels: (81) 1340 4460 • 1340 4451; Fax: 7940  
fod@uanl.mx

## Anexo B. Resultados descriptivos encuesta de satisfacción de clientes/deportistas

En este apartado, se recogen los análisis descriptivos de cada uno de los ítems de los factores: Atención, instalaciones, actividades, instructor/entrenador, oferta de actividades, costo, quejas y sugerencias, servicio médico/primeros auxilios, cafetería, estacionamiento y actitud de la entidad que corresponden a la encuesta de satisfacción de clientes/deportistas, presentando los ítems, su media y su desviación típica.

Los análisis descriptivos del factor de atención mostraron una media entre 3.06 y 3.32, con una desviación típica entre 0.79 y 0.76.

Tabla 43

### *Resultados descriptivos del factor de atención al cliente/deportista*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
1.- El proceso de inscripción a actividades ofertadas y otros cursos	3.14	0.78
2.- La amplitud del horario de atención al público	3.22	0.77
3.- El tiempo que tarda en atenderle desde el momento en que lo solicita	3.06	0.79
4.- La información recibida directamente en oficinas	3.09	0.78
5.- La información que recibe por las redes sociales	3.07	0.79
6.- El trato personalizado	3.32	0.76

Los análisis descriptivos del factor de instalaciones mostraron una media entre 2.67 y 3.21, con una desviación típica entre 1.02 y 0.75.

Tabla 44

### *Resultados descriptivos del factor de instalaciones*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
7.- Las instalaciones, para el uso que usted hace	3.17	0.71
8.- La limpieza de las instalaciones	3.02	0.84
9.- La adecuación de los vestuarios, para el uso que usted hace	3.01	0.92
10.- La temperatura del agua (Regaderas, lavamanos)	2.67	1.02
11.- El personal de la instalación	3.21	0.75

Los análisis descriptivos del factor de actividades mostraron una media entre 3.33 y 3.56, con una desviación típica entre 0.69 y 0.63.

Tabla 45

*Resultados descriptivos del factor de actividades*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
12.- Entretenida (no aburrida)	3.44	0.70
13.- Variedad (no monótona)	3.33	0.69
14.- El horario de su actividad es adecuado	3.56	0.63

Los análisis descriptivos del factor instructor/entrenador mostraron una media entre 3.28 y 3.53, con una desviación típica entre 0.78 y 0.63.

Tabla 46

*Resultados descriptivos del factor instructor/entrenador*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
15.- Atención individualizada	3.28	0.78
16.- Profesional	3.51	0.66
17.- Dominio de la Actividad	3.53	0.63
18.- Puntualidad del instructor/entrenador	3.49	0.64
19.- Actitud motivante hacia la práctica	3.52	0.68
20.- Competencia Global	3.52	0.63

Los análisis descriptivos del factor oferta de actividades (disciplinas deportivas) mostraron una media entre 3.08 y 3.23, con una desviación típica entre 0.74 y 0.73.

Tabla 47

*Resultados descriptivos del factor oferta de actividades*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
21 Variedad: atiende a diferentes áreas de actividades	3.08	0.74
22 Amplitud: ofrece diferentes tipos de actividades en cada instalación	3.23	0.73
23 Valoración global de la oferta de actividades	3.21	0.64

Los análisis descriptivos del factor costos mostraron una media entre 3.11 y 3.25, con una desviación típica entre 0.78 y 0.75.

Tabla 48

*Resultados descriptivos del factor costos*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
24.- Relación Calidad- Precio de la oferta de actividades en su conjunto	3.11	0.78
25.- Relación Calidad- Precio de la actividad que ha elegido	3.25	0.75

Los análisis descriptivos del factor costos mostraron una media entre 2.96 y 3.11, con una desviación típica entre 0.83 y 0.79.

Tabla 49

*Resultados descriptivos del factor quejas y sugerencias*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
26.- Los medios de que dispone (espacio físico, web, línea telefónica) y la forma en que atiende sus quejas y sugerencias	2.96	0.83
27.- El procedimiento es accesible y cómodo	3.11	0.79
28.- Es imparcial, confidencial y eficaz	3.05	0.84

Los análisis descriptivos del factor costos mostraron una media entre 3.01 y 3.08, con una desviación típica entre 0.86 y 0.91.

Tabla 50

*Resultados descriptivos del factor servicio médico/primeros auxilios*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
29.- Su disposición en el momento en el que se solicita su ayuda	3.07	0.82
30.- Su labor de supervisión y vigilancia	3.01	0.86
31.- La atención sanitaria que llevan a cabo	3.08	0.91

Los análisis descriptivos del factor cafetería/tienda/snack mostraron una media entre 2.94 y 3.01, con una desviación típica entre 0.89 y 0.87.

Tabla 51

*Resultados descriptivos del factor cafetería/tienda/snack*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
32.- El servicio prestado en cafetería	2.94	0.89
33.- La limpieza de la cafetería	2.96	0.92
34.- La calidad general de los productos	3.01	0.87
35.- La relación calidad-precio del servicio	2.96	0.89

Los análisis descriptivos del factor estacionamiento mostraron una media entre 3.08 y 3.22, con una desviación típica entre 0.87 y 0.77.

Tabla 52

*Resultados descriptivos del factor estacionamiento*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
36.- La facilidad de acceso a usuarios con discapacidad	3.08	0.87
37.- La facilidad de acceso a las instalaciones	3.22	0.77
38.- La adecuación y el tamaño del estacionamiento	3.21	0.86

Los análisis descriptivos del factor actitud de la entidad mostraron una media entre 3.21 y 3.26, con una desviación típica entre 0.68 y 0.70.

Tabla 53

*Resultados descriptivos del factor actitud de la entidad*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
39.- La entidad muestra capacidad de adecuación a sus intereses	3.21	0.68
40.- La entidad cubre sus necesidades en tiempo y forma	3.26	0.70

## Anexo C. Resultados descriptivos encuesta del trabajador

En este apartado, se recogen los análisis descriptivos de cada uno de los ítems de los factores: lugar de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, organización en el trabajo, reconocimiento y valoración global que corresponden a la encuesta del trabajador, presentando los ítems, media y desviación típica.

Los análisis descriptivos del factor de lugar de trabajo mostraron una media entre 3.22 y 3.26, con una desviación típica entre 0.83 y 0.78.

Tabla 54

*Resultados descriptivos del factor lugar de trabajo*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
1.- La adecuación del espacio que le proporciona para realizar su trabajo	3.26	0.78
2.- La facilidad de disponer de espacio para trabajar	3.22	0.86
3.- La cantidad de espacio proporcionada para realizar su trabajo	3.22	0.83

Los análisis descriptivos del factor de recursos materiales mostraron una media entre 3.00 y 3.05, con una desviación típica entre 0.78 y 0.76.

Tabla 55

*Resultados descriptivos del factor recursos materiales*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
4.- Oportunidad de facilidad de disponer de los recursos necesarios para realizar su trabajo	3.00	0.78
5.- Son suficientes los recursos materiales proporcionados para realizar su trabajo	3.03	0.77
6.- Los recursos materiales son adecuados para realizar su trabajo	3.05	0.76

Los análisis descriptivos del factor seguridad e higiene mostraron una media entre 3.02 y 3.11, con una desviación típica entre 0.83 y 0.73.

Tabla 56

*Resultados descriptivos del factor seguridad e higiene*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
7.- Indique de forma global su grado de satisfacción con los medios físicos y materiales a su disposición para el desempeño de su trabajo	3.04	0.82
8.- Los útiles y herramientas que utiliza	3.02	0.83
9.- El grado de aplicación de la normativa sobre seguridad e higiene en su puesto de trabajo	3.04	0.83
10.- La forma en que la entidad deportiva tiene en cuenta la Ergonomía y Funcionalidad en su puesto de trabajo	3.06	0.74
11.- Las condiciones del lugar de trabajo	3.11	0.73
12.- Cómo atiende sus necesidades en relación a las condiciones medio-ambientales en las que desempeña su trabajo (calor, viento)	3.04	0.86

Los análisis descriptivos del factor organización en el trabajo mostraron una media entre 3.10 y 3.55, con una desviación típica entre 0.82 y 0.67.

Tabla 57

*Resultados descriptivos del factor organización en el trabajo*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
13.- La forma de organización del trabajo que desempeña (equipo o dirigido)	3.37	0.77
14.- La estructuración del horario de trabajo de su jornada laboral	3.47	0.71
15.- La responsabilidad que asume en el desempeño de su trabajo	3.55	0.67
16.- Las posibilidades de información y comunicación interna que pone a su disposición	3.22	0.82
17.- Con la delimitación de funciones de su puesto de trabajo	3.10	0.82

Los análisis descriptivos del factor reconocimiento mostraron una media entre 2.87 y 3.05, con una desviación típica entre 0.91 y 0.84.

Tabla 58

*Resultados descriptivos del factor reconocimiento*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
18.- Posibilidades de aportar propuestas de mejora en el funcionamiento general de la organización	3.17	0.86
19.- Posibilidades de aportar propuestas de mejora en el desempeño de su trabajo	3.16	0.84
20.- Con el tipo de reconocimiento que tiene de su trabajo	3.15	0.87
21.- Con la retribución económica que recibe respecto a puestos similares al suyo en otros	2.87	0.91
22.- Indique el grado de satisfacción con las posibilidades de formación (acreditación, certificación, capacitación, etc.)	3.05	0.84

Los análisis descriptivos del factor reconocimiento mostraron una media entre 3.26 y 3.64, con una desviación típica entre 0.77 y 0.58.

Tabla 29

*Resultados descriptivos del factor valoración global*

<b>Ítems</b>	<b>M</b>	<b>DT</b>
23.- Indique la disposición para adaptarse a sus necesidades e intereses en el desempeño de su trabajo.	3.53	0.62
24.- Indique su grado de compromiso con el objetivo de la entidad deportiva.	3.64	0.58
25.- En general, indique su grado de satisfacción con el trabajo que desempeña	3.48	0.71
26.- Indique la disposición para atender sus necesidades e intereses personales	3.39	0.69
27.- Su grado de satisfacción con el ambiente que disfruta en el desempeño de su puesto de trabajo (relaciones personales, cordialidad, colaboración, etc.)	3.40	0.73
28.- Indique si sus expectativas personales están satisfechas con el trabajo que realiza	3.26	0.77

Tratando de profundizar en los resultados, a continuación se analizaron los comentarios como respuesta abierta dentro de la encuesta de todo aquello que los clientes/deportistas consideran que puede ser de interés para mejorar su satisfacción con la calidad del servicio que recibe. Observando que si existe cierta relación con todos aquellos factores que desde el punto de vista de los clientes/deportistas deben de mejorar, de acuerdo a las valoraciones en los resultados obtenidos. De los 453

comentarios, el 10.4% es relativo a aumentar y mejorar las instalaciones (tener acceso a las mismas, colocar baños y controlar la temperatura del agua), el 10.2% respecto a aspectos con las instalaciones y equipo y material deportivo, con el 2.9 refiriendo al área de servicio médico y el 1.5% que mejoren otros servicios (Cafetería, tienda o snack y comedor). De acuerdo a lo anterior, se puede observar que todos aquellos comentarios caen de alguna forma dentro de los factores a mejorar.

Tabla 30

*Indíquenos todo aquello que considere puede ser de interés para mejorar su satisfacción con la calidad del servicio que recibe*

Comentarios	Frecuencia	%
No comento nada	269	59.4
Mejorar el servicio médico	13	2.9
Que aumente la limpieza en las instalaciones	23	5.1
Contratar más entrenadores y más capacitación	11	2.4
Aumentar y mejorar las instalaciones (tener acceso a las mismas colocar baños y controlar la temperatura del agua)	47	10.4
Respondieron que todo está bien	29	6.4
Hay inconformidad con el equipo y material deportivo	23	5.1
Que aumente el agua para consumo	2	0.4
Mejorar el estacionamiento, mayor iluminación y seguridad	8	1.8
Mejorar la atención y seguimiento de quejas, inconformidades y sugerencias	10	2.2
Que concluyan rápido las obras de construcción	1	0.2
Que mejoren otros servicios (Cafetería, tienda o snack y comedor)	7	1.5
Extender los horarios (instalaciones abiertas	2	0.4
Estan altos los costos por las actividades deportivas para el público	5	1.1
Aumentar más variedad de otros deportes	3	0.7

*Nota: n = 453 clientes/deportistas*

De acuerdo a lo comentarios como respuesta abierta dentro de la encuesta de todo aquello que pueda generar la satisfacción de los trabajadores, se puede observar que de los 187 comentarios, el 11.8% que deben de aumentarse los cursos de capacitación, el 10.1 que haya más apoyo para equipamiento y material deportivo,

así como aumento de material y espacios de oficina, otro 5.3% que aumente el salario y el 4.2% aumentar el reconocimiento laboral.

Tabla

*Comentarios que considere puede ser de interés para mejorar su satisfacción*

<i>Comentarios</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Nada de opinar	95	50,8
Apoyo para equipamiento y material deportivo (entrenadores)	10	5,3
Aceptación de propuestas de empleados en general	7	3,7
Más capacitación (Cursos)	22	11,8
Aumento de presupuesto	2	1,1
Mayor infraestructura	2	1,1
Mejorar la limpieza en las áreas de trabajo	3	1,6
Aumentar la seguridad	4	2,1
Aumento de material y espacios de oficina	9	4,8
Mejorar las actividades	1	0,5
Aumento de Salario	10	5,3
Mas comunicación	4	2,1
Mas compromiso de la organización con los empleados	2	1,1
Mantenimiento a material	5	2,7
Aumentar el reconocimiento laboral	8	4,2
Adecuar las áreas de trabajo	3	1,6

Nota:  $n = 187$  trabajadores