

Cultura organizativa del técnico deportivo y su relación con la Satisfacción y Valor percibido de usuarios de actividades deportivas extraescolares

Sports technicians' organizational culture and its relationship with extracurricular sports activities users' satisfaction and perceived value

*Mónica Aznar Cebamanos, **Román Nuviala Nuviala, **Alberto Grao-Cruces, ***Alberto Nuviala Nuviala
*Universidad de Zaragoza (España), **Universidad de Cádiz (España), ***Universidad Pablo de Olavide (España)

Resumen. El elevado abandono deportivo extraescolar preocupa a las organizaciones deportivas. La satisfacción y valor percibido de los usuarios de actividades deportivas extraescolares influye en la continuidad de práctica. Existen relaciones significativas entre las dimensiones de calidad del servicio y cultura organizativa de la organización con la satisfacción y valor percibido del usuario, siendo el factor humano la principal dimensión predictora de calidad percibida. Objetivos del estudio: i) conocer la cultura organizativa que manifiestan los Técnicos deportivos, ii) averiguar la satisfacción, el valor percibido del usuario/a y la cultura organizativa en las diferentes organizaciones y iii) relacionar satisfacción y valor percibido de los usuarios con la cultura organizativa de los Técnicos del deporte extraescolar. Métodos: La población de estudio estuvo formada por 1.080 alumnos/as y 95 Técnicos de actividades deportivas extraescolares de 22 centros de Secundaria. Resultados: La valoración de la satisfacción por los deportistas fue de 4.33 ± 0.78 y del valor percibido fue de 3.72 ± 1.06 . La cultura organizativa mostró unos valores medios de 3.63 ± 0.41 , siendo la variable *Implicación* la mejor valorada. Al relacionar cultura organizativa con satisfacción y valor percibido, dio como resultado modelos de regresión lineal conformados por dos variables: *Misión* con un valor Beta de (coeficientes).173 y de .262 e *Implicación* con valor Beta (coeficientes).140 y de .198. Conclusión: Una buena cultura organizativa conlleva un aumento de la fidelización, lo que la convierte en un factor más a tener en cuenta en la reducción del abandono deportivo extraescolar y la mejora del beneficio empresarial.

Palabras clave: Fidelización, misión, implicación, actividad física extraescolar, abandono deportivo.

Abstract. The high withdrawal rate in extracurricular sports represents a concern for sports organizations. Satisfaction and perceived value of users of extracurricular sports activities is a reason for continuity in them. There are significant relationships between the dimensions of service quality and organizational culture of the organization with satisfaction and perceived value of users, human factor being the main predictive dimension of perceived quality. Objectives of the study: i) to know the organizational culture expressed by sports technicians, ii) to find out satisfaction and perceived value of users, and the organizational culture in the different organizations and iii) to relate satisfaction and perceived value of users with organizational culture of extracurricular sports technicians. Methods: The study population was composed by 1,080 students and 95 extracurricular sports activities technicians from 22 secondary schools. Results: Satisfaction assessment for athletes was 4.33 ± 0.78 and perceived value was 3.72 ± 1.06 . The organizational culture showed average values of 3.63 ± 0.41 , the «Implication» variable being the best valued. By relating organizational culture with satisfaction and perceived value, it led to linear regression models consisting of two variables: Mission with a Beta coefficient values of .173 and .262, and Implication with Beta coefficient values of .140 and .198. Conclusion: A good organizational culture leads to increase in loyalty, which points this out as another factor to be taken into account for the reduction of extracurricular drop-out and the improvement of business profit.

Keywords: Loyalty, mission, involvement, extracurricular physical activity, sports abandonment.

Introducción

El abandono de la práctica deportiva en la etapa escolar, es un hecho que preocupa a los responsables de organizaciones deportivas e investigadores (Fraguela-Vale, Varela-Garrote, Varela-Crespo, & Fernández, 2020; Folgar, Lamas, Fernández, Salgado, & Boubeta, 2019; Medrano & Mateos, 2018; San Emeterio, García-Unanue, Iglesias-Soler, Gallardo, & Felipe, 2020; Panadés & Conti, 2020), ya que acarrea consecuencias negativas en ámbitos como el de la salud, la educación, la ocupación recreativa del tiempo libre o en la gestión de empresas de servicios deportivos (Escamilla & Duque, 2011; Montero & Ruiz, 2017) y al que la oferta deportiva no parece dar respuesta (González & Campos, 2010; Nuviala & Nuviala, 2005; Palau, Ponseti, Gili, Borrás, & Vidal, 2005; Agudelo, Zagalaz, & Zurita Ortega, 2019).

Aunque se han diseñado numerosos programas para promover la participación de la juventud en la Actividad Física y el deporte escolar, existe un alto índice de abandono de

la práctica deportiva entre los más jóvenes (Martínez, Gallardo, García, & Segarra, 2018; Panadés & Conti, 2020), algo que resulta muy preocupante ya que la presencia de la actividad física y el deporte en el centro escolar en horario no lectivo es una actividad de gran relevancia en el ámbito educativo, al favorecer el desarrollo integral de los escolares (González & Campos, 2010; Nuviala, Tamayo, & Nuviala, 2012; Ramírez, Alonso, San Román, Ubago, & Martínez, 2019).

En el ámbito de los servicios deportivos está probado que la satisfacción y el valor percibido son un antecedente directo de las intenciones de comportamiento (Kyle, Theodorakis, Karageorgiou, & Lafazani, 2010; Lee, Trail, Know, & Anderson, 2011) de los usuarios de estos servicios. Para evitar el abandono deportivo y lograr la fidelización al servicio deportivo es fundamental ofrecer actividades de mayor calidad, estableciendo estrategias encaminadas a conseguir sujetos satisfechos que no causen baja (Bodet, 2012; Nuviala, Grao-Cruces, Pérez-Turpin, & Nuviala, 2012; Pascual, García, & Gómez, 2019). Los beneficios derivados de una práctica saludable y la reducción de los índices de abandono, se darán en la medida en que los jóvenes adquieran compromisos de permanencia y un cierto grado de adherencia a dichos programas (Palacios, Arribas, Carlos, & Torrego, 2015). Para ello, las entidades han tratado de acercar la oferta

de práctica deportiva a los intereses y necesidades de los usuarios, lo que contribuye a incrementar su satisfacción, la fidelización al servicio y la práctica deportiva (Brady, Knight, Cronin, Hult, & Keillor, 2005).

La satisfacción y el valor percibido de los escolares con las actividades deportivas extraescolares son motivo de continuidad y fidelización en ellas (Oh, Lee, & Kim, 2011; Palacios et al., 2015) al ser factores que influyen sobre las intenciones y los comportamientos de los usuarios (McDougall & Levesque, 2000), por lo que conocer las dimensiones de la calidad que predicen positivamente la satisfacción y el valor percibido pueden ayudar a desarrollar estrategias de marketing a los gestores deportivos que disminuyan el abandono deportivo (Aznar, Bargalló, Grao-Cruces, & Nuviola, 2018). Estudios como los de Keegan, Harwood, Spray y Lavallee (2009), Nuviola, Tamayo, Fernández, Pérez-Turpin y Nuviola (2011) y Palacios et al. (2015) señalan al factor humano como la principal dimensión y predictor de la Calidad Percibida, fundamentalmente los técnicos deportivos directos, que son una figura clave en la prestación de servicios deportivos y en la iniciación deportiva, por su influencia y por ser uno de los motivos por los que los niños abandonan o continúan con el deporte (Reverter, Plaza, Jove, & Mayolas, 2012).

Técnicos deportivos que forman parte de una organización, la cual tiene un funcionamiento vinculado a una Cultura organizativa, entendida como los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de la organización que interactúan para producir normas de comportamiento (Salcedo & Romero, 2006). La cultura organizativa desempeña un papel fundamental en las organizaciones proporcionando identidad a los miembros de la organización e incidiendo en su comportamiento (Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2012) y es considerada como uno de los principales determinantes de su éxito o de su fracaso, ya que puede llegar a influir de manera directa en los resultados económicos de las organizaciones, así como en la satisfacción de los usuarios (Gálvez, Grimaldi, Sánchez, Fernández, & García, 2017).

Macintosh y Doherty (2010) demostraron que existen relaciones significativas entre los elementos del servicio y los valores corporativos con la satisfacción de los usuarios y las intenciones futuras, por lo que cualquier organización deportiva debe incluir la cultura organizativa como una variable fundamental a tener en cuenta como un recurso que agregue valor a su oferta de actividades. Si las empresas consiguen que este recurso sea diferente en sus características a la cultura organizativa de otras organizaciones, se puede convertir en una ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito (Barney, 1986).

En este contexto, los objetivos de nuestro estudio son: conocer la cultura organizativa que manifiestan los Técnicos deportivos; averiguar la satisfacción, el valor percibido de los usuarios y la cultura organizativa en las diferentes organizaciones y por último relacionar la satisfacción y valor percibido de los usuarios con la cultura organizativa de los diferentes técnicos del deporte extraescolar.

Material y método

Participantes

La población de estudio estuvo formada por dos gru-

Tabla 1
Volumen de participantes por curso y sexo. Porcentaje, prueba de chi-cuadrado y nivel de significación.

Sexo	Curso				Total
	1º ESO	2º ESO	3º ESO	4º ESO	
niño	31.6%	25.8%	25.2%	17.3%	100.0%
niña	39.6%	26.2%	15.7%	18.5%	100.0%
Total	34.3%	25.9%	22.0%	17.7%	100.0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.119 ^a	3	.003
Razón de verosimilitudes	14.590	3	.002
Asociación lineal por lineal	4.381	1	.036

Tabla 2
Distribución por sexos de los técnicos respecto al deporte practicado. Porcentaje, prueba de chi-cuadrado y nivel de significación.

Deportes	Sexo		Total
	Varón	Mujer	
Fútbol	14.5%		12.8%
Fútbol Sala	34.9%		30.9%
Baloncesto	26.5%	27.3%	26.6%
Balonmano	10.8%		9.6%
Hockey	1.2%		1.1%
Atletismo	1.2%		1.1%
Judo	1.2%	9.1%	2.1%
Patinaje		9.1%	1.1%
Bádminton	3.6%		3.2%
Tenis	1.2%		1.1%
Tenis de Mesa	2.4%		2.1%
Baile		54.5%	6.4%
otras	2.4%		2.1%

pos, un primer grupo formado por 1080 escolares (65.9% chicos y 34.1% chicas) de Educación Secundaria de 22 centros educativos de la ciudad de Zaragoza, que realizaba actividades deportivas extraescolares en su centro escolar. Los 22 centros se seleccionaron aleatoriamente, con el único criterio de proporcionalidad en función de la titularidad del Centro y la zona educativa (Tabla 1).

El segundo grupo de estudio fueron los Técnicos deportivos que dirigían y llevaban a cabo las actividades deportivas extraescolares del grupo anterior. Esta población estuvo formada por 95 técnicos deportivos (88.3% hombres y 11.7% mujeres), de 14 especialidades deportivas diferentes, que dirigían las actividades deportivas extraescolares en 22 centros educativos (Tabla 2).

Instrumento

El cuestionario fue el instrumento utilizado para la toma de datos. El aplicado para deportistas estuvo formado por una serie de variables socio-demográficas y por la escala Epod2 (Nuviola, Grao-Cruces, Tamayo, Nuviola, Álvarez, & Fernández, 2013) con el objeto de valorar la Calidad percibida, la Satisfacción y el Valor percibido de los usuarios de organizaciones deportivas de tiempo libre. La fiabilidad de la escala de calidad percibida fue de .906 y la de satisfacción de .891.

El cuestionario usado con los técnicos estuvo formado por una serie de variables sociodemográficas y por la escala de Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 2000), conocida como DOCS, traducida, adaptada y validada al español por Bonavia, Prado y Barberá (2009). Constó de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 sub-escalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison, las cuales se agruparon en la adaptación española en 4 dimensiones o rasgos culturales Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert. La fiabilidad de la escala fue de .917.

Procedimiento

El trabajo de campo se realizó mediante los dos cuestionarios autoadministrados con presencia del encuestador y con la autorización del Comité de Ética de la Investigación,

que considero que se cumplían los requisitos necesarios de idoneidad del protocolo en relación con los objetivos del estudio y se ajustaba a los principios éticos aplicables a este tipo de estudios.

Se solicitó a los participantes que lo cumplimentaran y que consultaran cualquier duda que tuvieran con los ítems. El tiempo invertido en la realización fue de unos 10 minutos. Antes de proceder a la recogida de datos se pidió permiso a los responsables de las diferentes organizaciones que participaron en el estudio y a todos los Técnicos y deportistas, que aceptaron participar voluntariamente.

Análisis estadísticos

En este trabajo se utilizó la metodología cuantitativa de corte descriptivo, dentro de la cual, la encuesta fue el método utilizado. Tras el análisis descriptivo, se pasó al análisis inferencial que tuvo por objeto constatar el grado de asociación/relación entre las diversas variables controladas. Para relacionar variables cualitativas con variables cuantitativas se utilizó como procedimiento la prueba Anova de un factor, que compara varios grupos en una variable cuantitativa. A posteriori la técnica utilizada fue la regresión lineal, una técnica estadística que se utiliza para estudiar la relación entre variables, pudiendo ser simple, relación entre dos variables, o múltiple, más de dos variables, utilizándose para explorar y/o cuantificar la relación entre una variable dependiente y una o varias variables independientes, así como para definir una ecuación lineal predictora.

En el análisis de regresión lineal múltiple la construcción de su correspondiente ecuación se realizó seleccionando el «paso a paso». La finalidad perseguida fue buscar de entre todas las posibles variables explicativas aquellas que más y mejor expliquen a la variable dependiente sin que ninguna de ellas sea combinación lineal de las restantes. Este procedimiento implica que: en cada paso solo se introduce aquella variable que cumple unos criterios de entrada; una vez introducida, en cada paso se valora si algunas de las variables cumplen criterios de salida; y en cada paso se valora la bondad de ajuste de los datos al modelo de regresión lineal y se calculan los parámetros del modelo verificado en dicho paso. El proceso se inicia sin ninguna variable independiente en la ecuación de regresión y el proceso concluye cuando no queda ninguna variable fuera de la ecuación que satisfaga el criterio de selección (garantiza que las variables seleccionadas son significativas) y/o el criterio de eliminación (garantizar que una variable seleccionada no es redundante).

Resultados

La Cultura Organizativa que reflejan los Técnicos de la muestra estudiada, muestra unos valores medios de 3.63 ± 0.41 , siendo la variable *Implicación* la que obtiene mayor puntuación (Tabla 3).

La valoración que otorgan a la Satisfacción los deportis-

Tabla 3

Cultura organizativa en Técnicos de actividad física extraescolar. Media y DT.

	Media	Desviación típica
Cultura organizativa	3.63	.41
Implicación	3.80	.46
Consistencia	3.56	.47
Adaptación	3.59	.42
Misión	3.59	.60

tas de la muestra fue de 4.33 ± 0.78 y del Valor percibido fue de 3.72 ± 1.06 . El análisis de la Satisfacción de los usuarios/as en cada una de las organizaciones reveló diferencias significativas (Tabla 4).

Al analizar la Cultura organizativa en las diferentes organizaciones se comprobó también la existencia de diferencias significativas en la dimensión Misión ($p=.002$) y Consistencia ($p=.044$). El resto de dimensiones, así como el valor medio, Cultura Organizativa, no presentaron diferencias (Tabla 4).

Tabla 4

Satisfacción, Valor percibido y Cultura organizativa de las diferentes organizaciones. Media, DT, Anova y nivel de significación.

Centro	Satisfacción		Valor Percibido		Cultura Organizativa		Implicación		Consistencia		Adaptabilidad		Misión	
	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.
1.00	4.65	.56	4.06	.98	3.73	.70	3.75	.83	3.64	.76	3.80	.51	3.72	.83
2.00	4.17	.80	3.54	1.18	3.52	.12	3.65	.35	3.42	.26	3.52	.12	3.50	.56
3.00	4.39	.79	3.54	1.24	3.77	.37	3.90	.52	3.84	.33	3.75	.79	3.58	.34
4.00	4.29	.74	3.10	1.02	3.57	.48	3.66	.50	3.43	.45	3.52	.43	3.67	.66
5.00	3.50	.88	3.78	.89	3.50	.42	3.80	.28	3.40	.37	3.33	.56	3.46	.47
6.00	4.00	.59	4.08	1.16	3.98	.35	4.02	.36	3.93	.24	3.84	.65	4.13	.37
7.00	4.46	.71	3.84	.98	3.69	.44	3.86	.46	3.60	.50	3.58	.42	3.73	.50
8.00	4.82	.53	3.76	1.09	3.91	.40	4.22	.43	3.84	.60	3.60	.13	4.00	.46
9.00	4.02	1.11	3.74	1.10	3.31	.41	3.48	.59	3.22	.66	3.40	.13	3.16	.57
10.00	4.59	.63	3.49	1.07	3.67	.24	3.86	.35	3.70	.37	3.56	.25	3.58	.28
11.00	4.68	.53	4.35	.69	3.64	.18	4.08	.22	3.54	.29	3.24	.18	3.70	.23
12.00	4.04	.68	3.72	.67	4.05	.17	4.13	.00	4.00	.18	4.08	.16	4.13	.43
14.00	4.29	.64	3.94	.82	2.93	.25	3.30	.32	2.80	.37	3.46	.00	2.16	.32
15.00	4.42	.82	4.36	.80	3.72	.10	3.93	.47	3.86	.18	3.53	.18	3.56	.32
16.00	4.44	.71	4.25	.76	3.62	.25	3.93	.19	3.48	.21	3.44	.33	3.62	.35
18.00	4.23	.85	3.64	1.06	4.14	.05	4.08	.07	3.97	.13	4.08	.16	4.36	.23
20.00	4.61	.48	3.84	.68	2.93	.25	3.30	.32	2.80	.37	3.46	.00	2.16	.32
21.00	4.00	.68	3.71	.66	3.70	.08	3.95	.33	3.73	.26	3.44	.20	3.66	.29
22.00	4.28	.64	3.86	.83	3.75	.05	3.91	.22	3.60	.11	3.64	.21	3.56	.38
F	4.339		6.097		1.653		1.014		1.784		1.137		2.656	
Sig.	.000		.000		.070		.455		.044		.336		.002	

Para estudiar la posible relación entre la Satisfacción que tienen los usuarios/as y la Cultura organizativa que manifiestan los Técnicos de las diferentes organizaciones se realizó un análisis de regresión lineal múltiple por pasos (Tabla 5).

Este análisis, dio como resultado un modelo de regresión lineal conformado por dos variables: *Misión e Implicación*. El modelo propuesto es: Satisfacción = $4.226 - 0.221$ (*Misión*) + 0.232 (*Implicación*).

El primer predictor de la Satisfacción del servicio deportivo recibido, incluido automáticamente por el programa, es la dimensión Misión que contribuye con 0.60% de explicación de la varianza, seguido para la dimensión Implicación que explica el 1.00%.

El modelo final, compuesto por las dos dimensiones explica un 1.60% de la varianza, siendo la dimensión Misión la más importante en la ecuación de regresión al poseer un valor Beta (coeficientes) de .173, mientras que la dimensión Implicación presenta un valor Beta .140 (Tabla 5).

La valoración que hacen los deportistas del Valor Percibido es de 3.72 ± 1.06 . El análisis del valor percibido de los usuarios/as en cada una de las diferentes organizaciones presentó diferencias significativas (Tabla 6).

Para estudiar la posible relación entre el Valor Percibido que tienen los usuarios/as y la Cultura organizativa que manifiestan los trabajadores de las diferentes organizaciones

Tabla 5
Regresión múltiple de predicción de Satisfacción en relación a la Cultura organizativa.

Resumen del modelo										
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	.075	.006	.005	.79823	.006	4.978	1	876	.026	
2	.125	.016	.013	.79471	.010	8.772	1	875	.003	1,589
ANOVA										
Modelo	Suma de cuadrados			gl	Media cuadrática	F	Sig.			
1	Regresión	3.172			1	3.172	4.978		.026	
	Residual	558.163			876	.637				
	Total	561.335			877					
2	Regresión	8.712			2	4.356	6.897		.001	
	Residual	552.623			875	.632				
	Total	561.335			877					
Coeficientes										
Modelo	Coeficientes no estandarizados			Coeficientes tipificados			t	Sig.		
	B	Error tip.		Beta						
1	(Constante)	4.661	.154					30.263	.000	
	Misión	-.096	.043		-.075			-2.231	.026	
	(Constante)	4.226	.212					19.905	.000	
2	Misión	-.221	.060		-.173			-3.676	.000	
	Implicación	.232	.078		.140			2.962	.003	

Variable dependiente: satisfacción

Tabla 6
Regresión múltiple de predicción del Valor percibido en relación a la Cultura organizativa.

Resumen del modelo										
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	.122	.015	.014	1.07510	.015	13.100	1	860	.000	
2	.186	.035	.032	1.06490	.020	17.548	1	859	.000	1,444
ANOVA										
Modelo	Suma de cuadrados			gl	Media cuadrática	F	Sig.			
1	Regresión	15.141			1	15.141	13.100		.000	
	Residual	994.014			860	1.156				
	Total	1009.155			861					
2	Regresión	35.041			2	17.521	15.450		.000	
	Residual	974.114			859	1.134				
	Total	1009.155			861					
Coeficientes										
Modelo	Coeficientes no estandarizados			Coeficientes tipificados			t	Sig.		
	B	Error tip.		Beta						
1	(Constante)	4.446	.208					21.378	.000	
	Misión	-.209	.058		-.122			-3.619	.000	
	(Constante)	3.617	.286					12.660	.000	
2	Misión	-.447	.081		-.262			-5.544	.000	
	Implicación	.442	.106		.198			4.189	.000	

Variable dependiente: Valor percibido

se realizó un análisis de regresión lineal múltiple por pasos (Tabla 6).

El análisis dio como resultado un modelo de regresión lineal conformado por dos variables: Misión e Implicación. El modelo propuesto es Valor Percibido = 3.617 - 0.447 (Misión) + 0.442 (Implicación).

El primer predictor del Valor Percibido del servicio deportivo, incluido automáticamente por el programa, es la dimensión Misión que contribuye con 1.50% de explicación de la varianza, seguido para la dimensión Implicación que explica el 2.00%. El modelo final, compuesto por las dos dimensiones explica un 3.50% de la varianza, siendo la dimensión Misión la más importante en la ecuación de regresión al poseer un valor Beta (coeficientes) de .262, mientras que la dimensión Implicación presenta un valor Beta .198

Discusión y conclusiones

La Cultura organizativa de las organizaciones, expresada por los Técnicos de la muestra estudiada, demuestra un valor medio de 3.63±0.41, siendo la variable *Implicación* la que obtiene mayor puntuación, debido a que gran parte de estos Técnicos son personas vinculadas a las organizaciones por motivos emocionales y deportivos (gran parte de ellos han sido o son jugadores de la organización), lo que conlleva un sentido de pertenencia muy importante a la organización deportiva para la que trabajan. Los resultados pueden ser calificados de similares a los obtenidos por Bonavia et al. (2009) para un grupo de investigadores universitarios que participan en proyecto de I+D, los obtenidos por López y

Anderson (2016) en un estudio del Grado del Clima Organizacional de los Trabajadores de la Empresa Deporte Total S.A.C. en México, los hallados por Escamilla, Núñez y Gómez (2016) en un estudio sobre clima organizacional en empleados de organizaciones deportivas públicas, privadas y asociativas de la Comunitat Valenciana.

No se han hallado estudios en servicios deportivos extraescolares que utilicen este instrumento para analizar la Cultura organizativa de los Técnicos deportivos. Por el contrario, si existen trabajos que utilizan otros instrumentos para valorar la cultura organizacional, satisfacción laboral y su relación con las intenciones futuras de los clientes en diferentes organizaciones relacionadas con centros deportivos y de fitness (Cepeda & Gutiérrez, 2020; Gálvez et al., 2017; Guerra, 2018).

Respecto a la Satisfacción de los usuarios/as del servicio deportivo en la edad escolar, muestran que están muy satisfechos con el servicio recibido (4.33±.78). La valoración es incluso mayor que la otorgada a otro de los constructos antecedente de la satisfacción como es la calidad percibida. Esta

deducción se ha manifestado en otros trabajos (García-Fernández, Gálvez-Ruiz, Vélez-Colón, Ortega-Fernández, & Fernández-Gavira, 2018; Murray & Howat, 2002; Álvarez-García, González-Vázquez, Río-Rama, de la Cruz, & Durán-Sánchez, 2019; Pascual et al., 2019; Haro, Pérez-Ordás, Grao-Cruces, Nuviala, & Nuviala, 2018) relacionados con los servicios deportivos, lo que puede ser debido según Nuviala (2013) a las peculiaridades de la calidad, actitud duradera a lo largo del tiempo, mientras que la satisfacción, es juicio transitorio ante un servicio específico (Nicolás-López & Escaravajal-Rodríguez, 2020), lo que hace pensar que el juicio de la satisfacción depende en gran medida de aspectos emocionales (Pascual, Alguacil, & García, 2020) los cuales suelen estar relacionados con los técnicos deportivos que dirigen su actividad deportiva y que son muy influyentes en el abandono o continuidad en el deporte (Reverter et al., 2012; Marcén, Gonzalo, Seral, Grima, & Moliner, 2019).

En cuanto al Valor Percibido de los usuarios/as del servicio deportivo en la edad escolar, el resultado ha sido positivo con el servicio recibido, con una valoración media de 3.72±1.06. Los resultados son semejantes a los obtenidos por García-Fernández, Sánchez-Oliver, Grimaldi-Puyana, Fernández-Gavira y Gálvez-Ruiz (2017), Haro et al. (2018) y Pascual et al. (2019) en diferentes estudios relacionados con los juicios de valor de diferentes tipos de servicios deportivos.

Se ha encontrado una relación directa entre el valor percibido y la satisfacción en servicios deportivos extraescolares, al igual que en otros estudios que relacionan los juicios de valor de usuarios de servicios deportivos (Pascual et al.,

2020; Baena, 2017). La regresión lineal realizada así lo ha demostrado al incluir en la fórmula de satisfacción la dimensión valor percibido, aunque lo haya hecho con el valor Beta menor. Este hecho no hace más que confirmar el modelo teórico propuesto por Murray y Howat (2002) y refrendado en nuestro país en estudios como los de Pascual et al. (2019) y Nuviala, Tamayo, Nuviala, Pereira, & Carvalho (2012).

Estas dos variables estudiadas (Satisfacción y Valor Percibido) deben formar parte en la evaluación global del servicio (Boksberger & Melsen, 2011) cuyo culmen es conseguir la fidelidad de los usuarios (Bodet, 2012; Pascual et al., 2019). Cuanto mayor sea la percepción del valor y la satisfacción del usuario, mayor fidelidad conseguirá la empresa por parte de sus clientes (Pascual et al., 2020; Haro et al. 2018).

En el análisis de la Cultura organizativa en las diferentes organizaciones se comprobó la existencia de diferencias significativas en las dimensiones *Misión* y *Consistencia*. El resto de dimensiones, así como el valor medio, no presentaron diferencias. Este resultado sería contrario a una hipótesis que relacionase positivamente la Cultura Organizativa con las valoraciones de los usuarios. La literatura existente sobre el tema (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014) pone de relieve la correlación que existe entre la cultura y la rentabilidad y calidad de los servicios. Los resultados de este estudio han relacionado de una forma muy pobre Cultura organizativa con Juicios de valor. Han sido solamente dos de las dimensiones, *Misión* e *Implicación* las que han mostrado un valor explicativo de los Juicios de valor, pero siempre con unos bajos porcentajes de varianza explicada.

Al entrelazar la Satisfacción y el Valor Percibido de los participantes en el deporte extraescolar con la Cultura organizativa de los Técnicos que prestan estas actividades, los resultados han puesto de manifiesto diferencias significativas entre las organizaciones en las valoraciones que sus usuarios, niños y niñas en edad escolar, otorgan a la Satisfacción, el Valor Percibido e intenciones futuras. En los resultados obtenidos coinciden como primer predictor tanto para la Satisfacción como para el Valor Percibido, la dimensión *Misión*, seguida por la dimensión *Implicación*, lo que nos viene a confirmar que aquellas organizaciones con objetivos claros que proporcionan sentido de pertenencia y dirección a sus empleados, así como hacerles partícipes de sus decisiones, aumentarán la competitividad de la organización (Viloria, Pertúz, Daza, & Pedraza, 2016).

Concluyendo, observamos que en las actividades deportivas extraescolares de Zaragoza, los participantes hacen una valoración positiva de la satisfacción y el valor percibido del servicio recibido, los Técnicos deportivos que las dirigen manifiestan una buena Cultura organizativa de su organización y que las dimensiones de *Misión* e *Implicación* de la Cultura organizativa son las mejores predictoras de la Satisfacción y Valor percibido del alumnado de estas actividades deportivas.

Limitaciones

En cuanto a las limitaciones de este estudio podemos destacar por un lado, que la selección y tamaño de la muestra se realizaron al azar con las consiguientes limitaciones que esto puede tener, ya que el volumen del alumnado de los

centros, el nivel social y cultural de los mismos y la trayectoria histórico deportiva del Centro, entre otras variables, puede condicionar los resultados obtenidos.

Por otro lado, también se puede enumerar como limitación la escasez de estudios publicados en revistas indexadas, relacionados con la Cultura organizativa y las intenciones futuras de práctica en actividades deportivas extraescolares, en entornos educativos durante la etapa de enseñanza secundaria, lo que hace difícil poder contrastar los datos obtenidos con otros estudios.

Aplicación práctica

Los datos obtenidos aportan a los gestores de servicios deportivos pautas para saber en qué mejorar la gestión de sus servicios y organizaciones, como pueden ser aquellas dimensiones de la Calidad y de la Cultura organizativa que afecten a las intenciones de comportamiento de sus usuarios/as en pro de una fidelización de la clientela.

Como aplicación práctica podríamos decir que las organizaciones deportivas que capaciten y desarrollen las habilidades, las competencias, la formación y el trabajo en equipo de sus empleados, a la vez que definan una dirección estratégica y objetivos claros que proporcionen sentido y dirección a sus trabajadores, lograrán ser más eficientes. Con estas medidas se podrá incrementar la Satisfacción y el Valor percibido de los usuarios y por consiguiente el aumento de la fidelización, convirtiendo la Cultura organizativa en un factor más a tener en cuenta para reducir la tasa de abandono deportivo y mejorar los beneficios empresariales de la entidad deportiva.

Referencias

- Aznar, M., Bargalló, J., Grao-Cruces, A., & Nuviala, R. (2018). Perfil y formación de los técnicos de prácticas deportivas extraescolares. *Revista Internacional de Deportes Colectivos*, 34, 17-25.
- Agudelo, C., Zagalaz, M., & Zurita, F. (2019). Análisis de valores de resistencia y resistencia en escolares de 7 a 10 años en Tolú, Colombia. *Sostenibilidad*, 11 (16), 4433.
- Álvarez-García, J., González-Vázquez, E., Río-Rama, D., de la Cruz, M., & Durán-Sánchez, A. (2019). Quality in Customer Service and Its Relationship with Satisfaction: An Innovation and Competitiveness Tool in Sport and Health Centers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 3942.
- Baena Arroyo, M.J. (2017). *Las experiencias de servicio en las actividades dirigidas con técnico y virtuales y su relación con el valor percibido, la satisfacción y la fidelidad en los centros de fitness*. (Tesis Doctoral Inédita). Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Barney, J.B. (1986). Factores estratégicos de los mercados: expectativas, suerte y estrategia empresarial. *Ciencias de la gestión*, 32 (10), 1231-1241.
- Bodet, G. (2012). Loyalty in sports participation services: an examination of the mediating role of psychological commitment. *Journal of Sport Management*, 26(1), 30-42.
- Boksberger, P. E., & Melsen, L. (2011). Perceived value: a

- critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229-240.
- Bonavia, T., Prado-Gasco V. J., & Barberá-Tomás, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.
- Brady, M. K., Knight, G. A., Cronin, J., Hult, G., & Keillor, B. (2005). Removing the Contextual Lens: A Multinational, Multi-Setting Comparison of Service Evaluation Models. *Journal of Retailing*, 81(3), 215-230.
- Cepeda, I., & Gutiérrez, J. O. (2020). La co-creación de valor, y su influencia en los resultados empresariales en centros deportivos. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 20(1) 130-146.
- Denison, D., & Neale, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey Denison Consulting. *Ann Arbor, MI*.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Escamilla, M. A., & Duque, E. J. (2011). Revisión conceptual de la lealtad en servicios hoteleros. *Criterio libre*, 9(14), 181-202.
- Escamilla, P., Núñez, J. M., & Gómez, A. M. (2016). Clima Organizacional y sector de pertenencia: un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas. *Revista de psicología del deporte*, 25(1), 73-76.
- Folgar, M. I., Lamas, M. F., Fernández, D. A., Salgado, P. G., & Boubeta, A. R. (2019). Mujer y piragua: estudio de las variables moduladoras del abandono deportivo de las mujeres piragüistas en modalidades olímpicas. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 35, 320-325.
- Fraguela-Vale, R., Varela-Garrote, L., & Varela-Crespo, L. (2020). Perfiles de ocio deportivo en jóvenes españoles (15-20 años): un análisis de género (Sports leisure profiles in Spanish youth (15-20 years): a gender analysis). *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 37(37), 419-426.
- Gálvez, P., Grimaldi, M., Sánchez, A. J., Fernández, J., & García, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de psicología del deporte*, 26(4), 104-109.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Vélez-Colón, L., Ortega-Fernández, J., & Fernández-Gavira, J. (2018). Exploring fitness centre consumer loyalty: differences of non-profit and low-cost business models in Spain. *Economic Research*, 31(1), 1042-1058.
- García-Fernández, J., Sánchez-Oliver, A. J., Grimaldi-Puyana, M., Fernández-Gavira, J., & Gálvez-Ruiz, P. (2017). La calidad y la fidelidad del cliente: Un análisis de segmentación en centros de fitness low-cost. *Revista de psicología del deporte*, 26(3), 17-22.
- González, M. D., & Campos, A. (2010). La intervención didáctica del docente del deporte escolar, según su formación inicial. *Revista de Psicodidáctica*, 15, 101-120.
- Guerra, C. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales SAC aplicando el modelo de Denison. *Industrial data*, 21(1), 101-112.
- Haro, M., Pérez-Ordás, R., Grao-Cruces, A., Nuviala, R., & Nuviala, A. (2018). Mujeres usuarias de gimnasios unisex y de gimnasios exclusivos para mujeres: satisfacción. *Revista Internacional de Marketing Deportivo y Patrocinio*, 19(4), págs. 384-395. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2016-0044>
- Keegan, R. J., Harwood, C. G., Spray, C. M., & Lavallee, D. E. (2009). A qualitative investigation exploring the motivational climate in early career sports participants: Coach, parent and peer influence sport motivation. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(3), 361-372.
- Kyle, G. T., Theodorakis, N. D., Karageorgiou, A., & Lafazani, M. (2010). The effect of service quality on customer loyalty within the context of ski resorts. *Journal of Park & Recreation Administration*, 28(1), 1-15.
- Lee, D., Trail, G., Know, H., & Anderson, D. (2011). Consumer values versus perceived product attributes: relationship among items from the MVS, PRS, and PERVAL scales. *Sport Management Review*, 14(1), 89-101.
- López, C. & Anderson, F. (2016). Grado del Clima Organizacional de los Trabajadores de la Empresa Deporte Total SAC, en la ciudad de Chiclayo (Tesis doctoral). Chiclayo, México.
- Macintosh, E., & Doherty, A. (2010). La influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral y la intención de irse. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Marcén, N. E., Gonzalo, G. S., Seral, J. C., Grima, J. S., & Moliner, A. R. (2019). Perfil profesional de los trabajadores del sector del fitness en la ciudad de Zaragoza. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (35), 185-190.
- Martínez, A., Gallardo, A., García, M., & Segarra, E. (2018). Análisis de la participación de los escolares (9-18 años) en el programa de promoción deportiva de la Región de Murcia. *Journal of Sport and Health Research*, 10(1):101-116.
- McDougall, G. H., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- Medrano, E. F., & Mateos, M. E. (2018). Evaluación de la motivación en adolescentes que practican deportes en edad escolar. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 33, 27-33.
- Montero, M. M., & Ruiz, F. (2017). Estudio longitudinal de los comportamientos y el nivel de actividad físico-deportiva en el tiempo libre en estudiantes de Costa Rica, México y España. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 31, 219-226.
- Murray, D., & Howat, G. (2002). The relations among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25-43.
- Naranjo, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la*

Empresa, 15(2), 63-72.

- Nicolás-López, J., & Escaravajal-Rodríguez, J. C. (2020). Satisfacción con los servicios deportivos del Campus Universitario de Espinardo. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 105-112.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Pérez-Turpin, J.A., & Nuviala, R. (2012). Perceived Service Quality, Perceived Value and Satisfaction in Groups of Users of Sports Organizations in Spain. *Kinesiology*, 4(1), 94-103.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Tamayo, J. A., Nuviala, R., Álvarez, J., & Fernández, 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., Tamayo, J.A., Nuviala, R., Pereira, E., & 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, J. A., & Nuviala, R. (2012). Calidad percibida del deporte escolar como predictor del abandono deportivo en adolescentes. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 12(47), 389-404.
- Nuviala, A., Tamayo, J.A., Fernández, A., Pérez-Turpin, J.A., & Nuviala, R. (2011). Calidad del servicio deportivo en la edad escolar desde una doble perspectiva. *Revista Internacional De Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(42), 220-235.
- Nuviala, A., y Nuviala, R. (2005). Abandono y continuidad de la práctica deportiva escolar desde la perspectiva de los técnicos de una comarca aragonesa. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 13(50), 295-307.
- Nuviala, R. (2013). *Juicios de Valor de usuarios de Servicios Deportivos de Tiempo libre de Andalucía* (Tesis doctoral). Universidad Pablo Olavide, Sevilla, España.
- Oh, S. H., Lee, H. S., & Kim, S. J. (2011). The Effects of Service Quality and Relationship Benefits on Relationship Commitment and Customer Loyalty in Membership Fitness Club. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 21(3), 115-125.
- Palacios, A., Arribas, M., Carlos, J., & Torrego, L. (2015). Determinantes de la satisfacción con un programa no competitivo de actividades físico-deportivas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(2), 125-134.
- Palau, P., Ponseti, X., Gili, M., Borrás, P. A., & Vidal, J. (2005). Motivos para el inicio, mantenimiento y abandono de la práctica deportiva de los preadolescentes de la isla de Mallorca. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 81, 5-11.
- Panadés, A. G., & Conti, J. V. (2020). Cómo fomentar la práctica de ejercicio físico a través de los deberes activos en estudiantes universitarios. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 37, 518-526.
- Pascual, F. G., Alguacil, M., & García, N. M. (2020). Predicción de la lealtad de los usuarios de centros deportivos privados. Variables de gestión y bienestar subjetivo (Prediction of the loyalty of costumers of private sports centers. Management variables and subjective well-being). *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 38(38), 16-19.
- Pascual, F. G., García, N. M., & Gómez, J. M. (2019). Influencia de la satisfacción y el valor percibido sobre el «Word of Mouth» en los usuarios de centros deportivos. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 29-36.
- Ramírez, I., Alonso, J., San Román, S., Ubago, J., & Martínez, A. (2019). El rol de la resiliencia en la asociación entre la actividad física deportiva y aspectos académicos en escolares. *Sportis. Scientific Journal of School Sport, Physical Education and Psychomotricity*, 5(3), 513-531.
- Reverter, J., Plaza, D., Jové, M. C., & Mayolas, M. C. (2012). Influencia de los técnicos en el deporte extraescolar. El caso de la ciudad de Torreveja. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 22, 76-80.
- Salcedo, I., & Romero, J. J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista venezolana de gerencia*, 11, 83-104.
- San Emeterio, I. C., García-Unanue, J., Iglesias-Soler, E., Gallardo, L., & Felipe, J. L. (2020). Drop out prediction in sport centres. Definition of models and reproducibility. *Retos*, 37(37), 54-61.
- Viloria Escobar, J., Pertúz Gutiérrez, S., Daza Corredor, A., & Pedraza Álvarez, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1), 80-91.

