

Índex de satisfacció dels treballadors respecte a la seva activitat desenvolupada en una direcció d'esports municipal

ROSA ELENA MEDINA RODRÍGUEZ

Doctora en Economia i Direcció d'Empreses
Universidad Autónoma de Nuevo León (Mèxic)

OSWALDO CEBALLOS GURROLA

Doctor en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport
Universidad Autónoma de Nuevo León (Mèxic)

ENRIQUE GINER BAGÜES

Doctor en Economia i Direcció d'Empreses
Universidad de Zaragoza (Espanya)

LUIS MARQUÉS MOLÍAS

Doctor en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport
Universitat Rovira i Virgili (Tarragona, Espanya)

Autora per a la correspondència

Rosa Elena Medina Rodríguez
dianos95@hotmail.com

Resum

El propòsit d'aquest estudi és identificar els factors que des de la perspectiva dels treballadors són significatius per determinar la seva satisfacció respecte al treball que exerceixen en la Direcció d'Esports del Municipi de Monterrey (DDMM). L'estudi es va realitzar en una mostra de 175 treballadors d'un total de 322, amb un error del 5 % i un Interval de Confiança del 95 %. L'instrument utilitzat és un qüestionari que consta d'una introducció i 6 dimensions.

Els resultats més importants mostren que no és ben valorada: la quantitat, l'adequació i la facilitat de disposar d'espai per treballar, els recursos materials i la seguretat i la higiene, igual com el reconeixement a l'acompliment del seu treball i les possibilitats de formació; mentre que el que millor van valorar va ser: estar compromès amb els objectius generals de l'organització, bona disposició d'aquesta per adaptar-se i atendre les seves necessitats i interessos, i també gaudir d'un bon ambient laboral, cosa que es tradueix en una bona satisfacció global.

En comparar les dimensions de satisfacció per als treballadors, per grups d'edat i per àrea laboral, no es van trobar diferències significatives, només es van donar per gènere: els homes van atorgar puntuacions més altes que no pas les dones.

Paraules clau

Gestió esportiva; Índex de satisfacció; Treballadors; Organització esportiva municipal.

Abstract

Index of satisfaction of the workers with respect to its carried out activity in a Municipal Sport Organization

The purpose of this study is to identify those factors that from workers stand point are important to determine their satisfaction according to the job they do in the Monterrey Sports Direction. The research was done in a sample of 175 workers out of a total of 322, with a error margin of 5% and I. C. of 95%. The tool used was a questionnaire which consists of an introduction and 6 dimensions.

The most important results show that it is not well valued: the quantity adequacy and availability to have room to work, the tools, security and cleanliness, also the recognition to the work they perform and the possibilities of improvement; meanwhile what was best valued was: the commitment to the organization general goals, good attitude of it to adapt and take care of their needs and interests, also to enjoy a good work environment, having consequently a good global satisfaction.

While comparing the workers' satisfaction dimensions by groups of age and working area significant differences were not found, only were found by gender giving the highest scores man than women.

Key words

Sports management; Satisfaction index; Workers; Municipal sport organization.

Introducció

En l'àmbit internacional, hi ha organismes oficials que han fonamentat la importància de la pràctica de l'activitat física i l'esport per a la societat, igual com el rol que juguen les administracions públiques municipals en la promoció i el desenvolupament d'aquestes (Stoppani, 2001; FIEP, 2000).

Els serveis públics han de disposar d'un sistema ràpid i fluid per contrastar les decisions polítiques d'"allò que hem de fer" amb les disponibilitats de recursos de l'organització municipal per determinar "allò que podem fer". L'acció del govern municipal s'exerceix en una societat plural i amb una notable diversitat d'interessos (Echebarría, 1992). Aquesta situació, unida al fet de l'exclusivitat de prestació de serveis, és una de les raons per les quals els esforços que han de realitzar les administracions locals per modificar les opinions dels ciutadans insatsifets siguin, en general, superiors als realitzats per les empreses privades per recuperar els seus clients insatsifets (López i Gadea, 1998).

En l'actualitat hi ha una certa unanimitat en què l'atribut que contribueix, fonamentalment, a determinar la posició de l'organització esportiva en el llarg termini és l'opinió dels usuaris i esportistes sobre les activitats ofertes i en quines condicions es realitzen. Resulta obvi que, perquè els usuaris es formin una opinió positiva, l'organització ha de satisfer àmpliament totes les seves necessitats i expectatives. És allò que hom anomena qualitat del servei (Bloemer i Ruyter, 1995). El paper que tenen els treballadors d'una organització esportiva és transcendental perquè això es compleixi, perquè el tracte amb el client (usuari i esportista) és sempre de forma directa, i en general el treballador esmentat intenta donar un valor afegit al seu servei. Sovint ens oblidem de l'interès i la satisfacció que tenen els treballadors sobre el servei que brinden, per la qual cosa els treballadors no realitzen les seves funcions de la millor manera. L'avaluació del grau de satisfacció dels treballadors sobre el servei que presten és possible realitzar-la amb una metodologia quantitativa i qualitativa, generalment a través d'una enquesta i del grup de discussió o entrevista en profunditat; els resultats obtinguts, poden brindar informació rellevant per prendre decisions favorables per a l'èxit de l'organització esportiva (Howat, Crilley i Milne, 1996).

Hi ha investigacions que demostren la importància de la figura dels dirigents esportius (Gallardo i Ji-

ménez, 2004; Salvador 2000; Teruelo 2000; López i Luna 2000; Chelladurai, 1999; Peiró i Ramos 1993) i emfatitzen la importància de la formació i la preparació d'aquests per tenir el perfil concorde a les necessitats i expectatives de l'organització mitjançant una cultura organitzativa.

A més a més, hem pogut trobar pocs estudis on han valorat la satisfacció dels treballadors en organitzacions esportives municipals (Marqués, 2002; Gallardo, 2002; Prieto, 2000; García, 2000; Oestreicher, 1999) i en un altre tipus d'empreses esportives (Smucker i Kent, 2004; Makover, 2003; Li, 1993; Snyder, 1990; Koehler, 1988).

La Direcció d'Esports del Municipi de Monterrey (DDMM) enumera diferents programes per facilitar la pràctica de l'activitat física, l'esport i la recreació, com ara: desenvolupament esportiu, esport adaptat i tercera edat, esport per a tothom, lligues esportives, activació física, comitè municipal contra les addiccions i esdeveniments especials. Cada un d'aquests té una repercussió favorable davant de la societat; tanmateix, existeix la incertesa de si aquests es realitzen amb excel·lents resultats respecte al rendiment de l'organització, els usuaris, els esportistes i els sectors socials, mitjançant un lideratge i polítiques i estratègies ben definides.

El propòsit d'aquest estudi és identificar els factors que, des de la perspectiva dels treballadors, són significatius per determinar-ne la satisfacció respecte al treball que exerceixen a la Direcció d'Esports del Municipi de Monterrey.

Metodologia

L'estudi es va realitzar en la DDMM, integrada per una Ciutat Esportiva (oficines centrals), 16 unitats i escoles esportives distribuïdes en diferents sectors de la ciutat.

Per a l'aplicació del qüestionari de satisfacció dels treballadors que laboren a les diferents instal·lacions de la DDMM, per a una població de 322, es va utilitzar el programa START v1.1 (Hernández, Fernández, i Baptista, 2001) per a obtenir una mostra representativa amb un error del 5 % i un Interval de Confiança del 95 %; es va obtenir una mostra final de 175 treballadors.

Per al mostreig estratificat es va considerar: la dimensió (àrea laboral) a la qual pertanyen i el gènere (home-dona).

Les variables independents dels treballadors són: unitats esportives, gènere i grup d'edat. Les variables dependents són les dimensions del qüestionari de satisfacció dels treballadors de la DDMM adaptats i validats per a aquest estudi en particular.

Com ja hem comentat, l'instrument utilitzat és un qüestionari (Marqués, 2002) aplicat de forma individual amb el suport d'un enquestador, amb la formació i les instruccions adequades per a la seva administració; consta d'una introducció i 6 dimensions (7 folis).

Les dimensions sobre les quals hom els pregunta són:

- *Estadística personal.* En aquest apartat es va intentar de conèixer el perfil bàsic de cada treballador, la seva edat, gènere, lloc de residència i situació laboral.
- *Els mitjans físics per a l'acompliment del seu treball.* En aquest apartat es va intentar de saber en quina mesura li resulta satisfactori el lloc on exerceix el seu treball, els recursos materials de què disposa i el grau de seguretat i higiene del seu lloc de treball.
- *L'organització del treball.* Aquest apartat es va utilitzar per conèixer quina opinió li mereix l'estructura del treball que realitza: si les seves funcions i responsabilitats són clares, les possibilitats d'aportar-hi millores, etc.
- *El reconeixement del treball.* Va ser dissenyat per saber com valora la DDMM el treball exercit per ell i si considerava que estava ben retribuït en relació amb altres organitzacions similars.
- *Una valoració global del treball que exerceix.* En aquest apartat es va preguntar en quina mesura s'està satisfet amb diversos aspectes, com ara el compromís amb els objectius, la capacitat d'adaptació de la DDMM als interessos personals, etc.
- *Suggeriments.* Va ser una pregunta oberta per poder indicar tot allò que la persona considerava d'interès per al treball que exercia.

Respecte a l'escala utilitzada per valorar cada ítem, optem per una de tipus Likert, amb valors d'1 a 4, de menor a major satisfacció, segons aquesta categoria:

1 = Gens satisfet. 2 = Poc. 3 = Una mica. 4 = Molt satisfet.

En alguns ítems vam utilitzar respostes amb format *checkbox*, del tipus sí/no, perquè no oferien possibilitat de gradació atès que el que ens interessava únicament era saber si hi havia hagut una experiència positiva o negativa.

Vam triar aquesta escala de quatre valors a causa que permet un posicionament més clar dels usuaris i evita la indefinició que produeix la possibilitat d'escollir com a resposta un valor mitjà, cosa que per a nosaltres, i per a la DDMM, hauria suposat una significativa pèrdua d'informació de marcat caràcter qualitatiu.

Les dades s'han analitzat utilitzant el paquet estadístic SPSS versió 12.0. Aquestes dades van ser capturades per l'investigador principal. Per assegurar la fidelitat de les dades el 10 % es van revisar doblement. En el cas que es trobessin errors se'n revisaria un altre 10 %. En cas d'existir dades del qüestionari perdudes s'omplirien amb la mitjana d'ídem perdut. Un cop completada la base de dades es va realitzar una primera anàlisi amb la prova de Kolmogorov i Smirnov per determinar el comportament de les variables, per la qual cosa es va procedir a utilitzar proves no paramètriques en no tenir una distribució normal. Es van obtenir estadístiques descriptives, com ara freqüències, per conèixer el percentatge de satisfacció cap al treball que exerceixen i les condicions en les quals es du a terme.

Les dades obtingudes de les enquestes d'usuaris i treballadores per dimensió, van passar d'una variable ordinal (1 = gens satisfet, 2 = poc satisfet, 3 = una mica satisfet i 4 = molt satisfet) a una de contínua a través de la conversió a un índex de 0 a 100; això per tal d'estimar diferències de les dimensions segons el gènere, l'edat i l'àrea laboral. Els estadístics de prova utilitzats per valorar la significança de la diferència van ser la prova U de Mann-Whitney i Kruskal Wallis.

Resultats

Cal conèixer l'edat dels treballadors amb que compta la DDMM per oferir el servei als usuaris; el major percentatge de la mostra és el grup d'edat que oscil·la entre els 36-45 anys (40 %) i el grup més petit de persones reflecteixen que són >56 anys (10 %), aquestes dades podem observar-les a la *figura 1*.

Dins l'apartat del gènere, podem observar, a la *figura 2*, que van participar en l'estudi un 66 %

d'homes i un 34 % de dones. Recordem que aquesta mostra és proporcional a la quantitat total de treballadors que treballa en diferents instal·lacions de la DDMM.

A la *taula 1* podem observar la distribució de la mostra de treballadors segons l'àrea laboral; hi ressalta el personal de manteniment (24,6 %) com el més representatiu, seguit dels promotors (13,1 %).

L'enquesta de satisfacció dels treballadors, ens va permetre de conèixer el grau de satisfacció del personal

que treballa en les diferents àrees o dimensions amb què compta la DDMM. En general, els treballadors que integren les diferents àrees de la DDMM estan poc satisfets dels *mitjans físics* (la quantitat, l'adequació i la facilitat de disposar d'espai per treballar, els recursos materials i la seguretat i la higiene) per al desenvolupament inestimable de les seves funcions laborals. A la *taula 2* podem veure l'exemple de la poca satisfacció que tenen els treballadors de la quantitat de recursos materials proporcionats per a la seva tasca Professional.

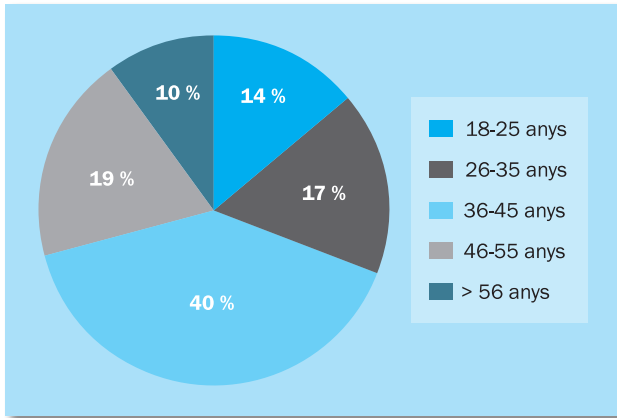


Figura 1
Percentatge de treballadors per grups d'edat de la DDMM.

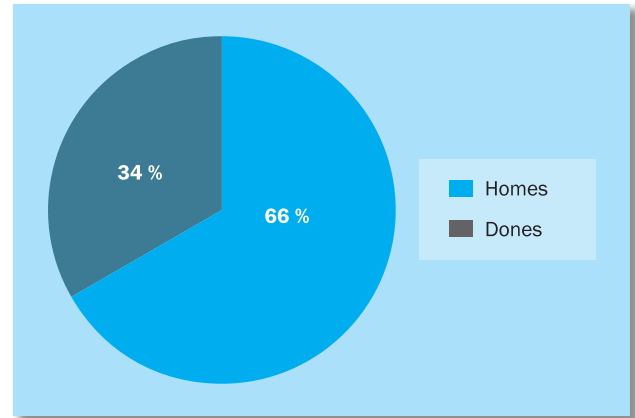


Figura 2
Percentatges de la mostra de treballadors segons gènere.

Àrea Laboral	Freqüència	%
Manteniment	43	24,6
Vigilants i vetlladors	16	9,1
Secretàries	14	8
Promotors	23	13,1
Administradors	8	4,6
Directius	11	6,3
Professors d'esports	7	4
Instructors esportius	10	5,7
Honoraris: Prof. i Instructors	17	9,7
Altres (xofers, fotògrafs...)	5	2,9
Temporada aquàtica	21	12
Total	175	100

Taula 1
Distribució de la mostra de treballadors segons l'àrea de treball (Dimensió o àrea laboral).

	Grau de satisfacció			
	Gens	Poc	Una mica	Molt
Manteniment	2,3	39,5	34,9	23,3
Vigilants i vetlladors	50	0	18,8	31,3
Secretàries	14,3	35,7	35,7	14,3
Promotors	0	21,7	30,4	47,8
Administradors	12,5	25	50	12,5
Directius	9,1	0	63,6	27,3
Professors d'esports	0	28,6	42,9	28,6
Instructors esportius	20	20	20	40
Honoraris: Prof. i Instructors	29,4	29,4	17,6	23,5
Altres (xofers, fotògrafs...)	0	20	40	40
Temporada aquàtica	28,6	28,6	23,8	19

Taula 2
Quantitat de recursos materials proporcionats.

	Grau de satisfacció			
	Gens	Poc	Una mica	Molt
Manteniment	0	0	25,6	74,4
Vigilants i vetlladors	12,5	0	31,3	56,3
Secretàries	0	0	28,6	71,4
Promotors	0	0	43,5	56,5
Administradors	0	0	25	75
Directius	0	9,1	27,3	63,6
Professors d'esports	0	0	0	100
Instructors esportius	0	10	20	70
Honoraris: Prof. i Instructors	0	0	17,6	82,4
Altres (xofers, fotògrafs...)	0	0	20	80
Temporada aquàtica	0	0	28,6	71,4

Taula 3

Forma d'organització de treball (equip o dirigit).

Pel que fa als diferents aspectes que afecten l'organització del treball, la majoria dels treballadors n'estan satisfets, específicament en la definició de les funcions en els seus llocs, l'horari, la responsabilitat designada, la informació i la comunicació interna, la possibilitat d'aportar propostes de millora, igual com la forma en què està organitzat el treball: en equip o dirigit (Taula 3).

D'altra banda, en la majoria de les àrees laborals no estan satisfetes amb el reconeixement que la DDMM atorga a l'exercici del seu treball, tan sols dues àrees hi

	Grau de satisfacció			
	Gens	Poc	Una mica	Molt
Manteniment	0	7	25,6	67,4
Vigilants i vetlladors	0	0	31,3	68,8
Secretàries	0	7,1	21,4	71,4
Promotors	8,7	0	17,4	73,9
Administradors	0	0	25	75
Directius	0	0	36,4	63,6
Professors d'esports	0	0	28,6	71,4
Instructors esportius	0	10	20	70
Honoraris: Prof. i Instructors	0	0	23,5	76,5
Altres (xofers, fotògrafs...)	0	0	80	20
Temporada aquàtica	4,8	4,8	19	71,4

Taula 5

Satisfacció global en l'acompliment del seu treball.

	Grau de satisfacció			
	Gens	Poc	Una mica	Molt
Manteniment	14,0	55,8	9,3	20,9
Vigilants i vetlladors	0	12,5	50	37,5
Secretàries	7,1	35,7	35,7	21,4
Promotors	26,1	8,7	39,1	26,1
Administradors	12,5	0	62,5	25
Directius	0	0	72,7	27,3
Professors d'esports	0	28,6	42,9	28,6
Instructors esportius	10	30	40	20
Honoraris: Prof. i Instructors	23,5	29,4	11,8	35,3
Altres (xofers, fotògrafs...)	20	0	40	40
Temporada aquàtica	9,5	19	47,6	23,8

Taula 4

Retribució econòmica que rep respecte a llocs similars en altres organitzacions.

estan una mica més conformes: els administradors i els professors d'esports. Referent a la retribució econòmica, els directius són els que estan una mica més satisfets que la resta de les àrees (Taula 4).

Sovint, hi ha una bona satisfacció en totes les àrees laborals en diferents aspectes, que permeten fer una valoració global del seu treball: estar compromès amb els objectius generals de la dependència, una bona disposició de la DDMM per adaptar-se i atendre les seves necessitats i interessos, i també gaudir d'un bon ambient en el desenvolupament del seu treball. D'altra banda, les possibilitats de formació que atorga la DDMM no arriben a totes les àrees. Finalment, totes les àrees assenyalen una bona satisfacció global en l'acompliment del seu treball (Taula 5).

En un altre estudi, Marqués (2002) va aplicar una enquesta als treballadors del Patronat Municipal d'Esports d'Osca, i va concloure que, com més gran sigui el coneixement per part del treballador, del seu àmbit funcional i de responsabilitat, més satisfet estarà amb el seu lloc de treball i, per tant, major serà la seva inserció en tots els processos de canvi cap a la implantació de la Gestió de la Qualitat Total.

A Ohio (USA), Oestreicher (1999) va realitzar un estudi per conèixer la satisfacció dels treballadors en una organització esportiva i de salut en 13 aspectes diferents de la qualitat mitjançant una enquesta auto administrada (64 ítems). Els resultats més importants van ser que no tenen coneixement de la integració de la qualitat total en la seva organització. Els factors més ben valorats van

Dimensions	Gènere	N	Mitjana	Desv. Estàndard	"P" valor
Lloc de treball	H	115	82,99	19,37	,033
	D	60	73,88	25,86	
Recursos materials	H	115	62,51	32,39	,037
	D	60	52,78	29,48	
Seguretat i higiene	H	115	68,60	26,42	,032
	D	60	61,57	23,42	
Organització del treball	H	115	83,39	17,30	,195
	D	60	79,36	19,40	
Reconeixement al seu treball	H	115	70,29	24,86	,027
	D	60	60,28	29,12	
Valoració global del seu treball	H	115	85,44	16,00	,020
	D	60	79,84	17,07	

◀
Taula 6

Comparació de les dimensions de satisfacció pels usuaris segons gènere.

ser la capacitat de fer suggeriments en els seus departaments, el coneixement de la informació bàsica dels processos de millora i la capacitat; els menys valorats van ser la delegació de funcions, la informació de qualitat i l'acceptació departamental, l'enteniment del cicle de millora continuada (PDCA) i la seva habilitat per adaptar-lo a l'organigrama.

En un altre estudi realitzat per Li (1993), s'esmenta que la influència i la motivació laboral, els incentius i la conducta del líder van ser els que van influir positivament en la satisfacció i el rendiment en el treball d'entrenadors d'esports en escoles de la Xina.

En analitzar les sis dimensions que integren el qüestionari, segons grups d'edat i àrees laborals, no es van trobar diferències significatives en comparar la satisfacció dels treballadors de la DDMM segons grup d'edat i àrea laboral. Això ens indica que en general tenen el mateix grau de satisfacció sobre els diferents aspectes laborals, tant els treballadors joves com els de major antiguitat i de les diferents àrees laborals.

Pel que fa al gènere, en gairebé totes les dimensions: lloc de treball, recursos materials, seguretat i higiene, reconeixement al seu treball i valoració global del seu treball, els homes van registrar una puntuació més alta ($p < 0,05$) respecte a les dones. L'única que no va mostrar diferències és l'organització del treball (Taula 6). Aquestes dades podrien ser degudes a diversos factors, com al fet que sigui minoria la participació de dones en l'organització i se sentin d'alguna forma discriminades, la falta de cultura en la inserció de les dones en la planificació, direcció i organització de la DDMM, entre altres aspectes.

L'índex de satisfacció s'ha estudiat en altres contextos esportius, com és el cas de Snyder (1990), que analitza els efectes de la satisfacció de 117 entrenadors i directors esportius de 17 col·legis i universitats de Califòrnia; assenyala que les dones desitgen sentir-se integrades en les àrees de treball i en l'administració, mentre que els homes volen desenvolupar la moral i l'afinitat amb els estudiants.

D'altra banda, les puntuacions obtingudes són similars (78,67) a la mitjana de la satisfacció laboral en empreses privades de *fitness* (Koehler, 1988), els factors pels quals van mostrar major satisfacció aquests treballadors ($p < 0,05$) van ser el servei social i els valors morals, en canvi els de menys satisfacció són les expectatives de desenvolupament i la compensació.

Conclusions i recomanacions

La satisfacció dels treballadors cap al treball que exerceixen i les condicions en les quals es du a terme, no és ben valorada: la quantitat, adequació i facilitat de disposar d'espai per treballar, els recursos materials i la seguretat i la higiene, igual com el reconeixement al desenvolupament del seu treball i les possibilitats de formació; mentre que el que millor van valorar van ser: els aspectes que afecten l'organització, estar compromesos amb els objectius generals de l'organització, bona disposició d'aquesta per adaptar-se i atendre les seves necessitats i interessos, i també gaudir d'un bon ambient laboral, que es tradueix en una bona satisfacció global.

En les comparacions de les dimensions de satisfacció per als treballadors, per grups d'edat i àrea laboral no es

van trobar diferències, tan sols es van donar per gènere; les puntuacions més altes les atorguen els homes respecte a les dones.

Recomanem utilitzar la metodologia proposada en aquesta investigació per a futures investigacions i com una forma de dur a terme una gestió de la qualitat eficaç.

Considerem important la recerca d'aliances amb altres organitzacions esportives municipals i escoles formadores de professionals en gestió esportiva, per treballar amb sistemes similars d'administració i organització esportiva. I també la implantació de plans de formació per al personal que labora en entitats esportives, relacionats amb la qualitat total.

Referències bibliogràfiques

- Bloemer, J. i Ruter, K. (1995). Integrating service quality and satisfaction: pain in the neck of marketing opportunity. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*. (8), 44-52.
- Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign, IL. Human Kinetics.
- Echebarria, K. (1992). *Calidad total en los servicios públicos y en la empresa*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Federation Internationale D'Education Physique, FIEP. (2000). *Manifiesto mundial de la educación física*. Córdoba, Argentina. FIEP.
- Gallardo, L. i Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales. Vías para la excelencia*. Barcelona: INDE.
- Gallardo, L. (2002). Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. *Revista Motricidad. European Journal of Human Movement* (9), 163-189.
- García, M. (2000). *Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Hernández, R.; Fernández, J. C. i Baptista, P. (2001). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. 2a Ed.
- Howat, G.; Crilley, G. i Milne, I. (1996). *Measurement of customer service quality for leisure service*. Melbourne: Australian Leisure.
- Koehler, L. S. (1988). Job satisfaction and corporate fitness managers: An organizational behavior approach to sport management. *Journal of Sport Management* (2), 100-105.
- Li, M. (1993). Job satisfaction and performance of coaches of the spare-time sports school in China. *Journal of Sport Management*. (7), 132-140.
- López, J. i Gadea, A. (1998). *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la administración pública*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, A. i Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público de l'esport a la Comunitat Valenciana: Una anàlisi preliminar. *Apunts. Educació Física i Esports* (61), 88-94.
- Makover B. (2003). *Examining the employee-customer chain in fitness industry. Tesis Doctoral*. USA: The Florida State University. College of Education.
- 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*. España. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza.
- Oestreicher, E. G. (1999). Assessment of a quality management initiative in a health and fitness organization. *Pro Quest*. The union Institute. 207 pàgines; AAT 9946533.
- Peiró, J. M. i Ramos, J. (1993). *Gestión de instalaciones deportivas*. Valencia: NUA Llibres.
- Prieto, F. D. (2000). Los estudios de satisfacción de usuarios en la gestión de equipamientos deportivos. *Rev. Agua y Gestión*. (49), 39-44.
- Salvador, J. L. (2000). Perfil del director de un servicio deportivo. En *Comunicaciones del II Congreso del Deporte de Euskadi "Deporte y Administración"*. San Sebastián: Ayuntamiento de San Sebastián. 41-51.
- Smucker, M. K. i Kent, A. (2004). The influence of referent selection on pay, promotion, supervision, work, and co-worker satisfaction across three distinct sport industry segments. *International Sports Journal*. (8) 1: 27-43.
- Snyder, C. J. (1990). The effects of leader behaviour and organizational climate on intercollegiate coaches' job satisfaction. *Journal of Sport Management* 4 (1), 59-70.
- Stoppani, J. (2001). *Conclusiones, lineamientos y manifiestos mundiales*. Argentina: HG. Producciones.
- Teruelo, B. (2000). Situación del deporte municipal en Euskadi: análisis y perspectivas. *III Encuentro Andaluz sobre el deporte municipal*. Sevilla: Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte.