

# Índice de satisfacción de los trabajadores respecto a su actividad desempeñada en una Dirección de Deportes Municipal

**ROSA ELENA MEDINA RODRÍGUEZ**

*Doctora en Economía y Dirección de Empresas*  
Universidad Autónoma de Nuevo León (México)

**OSWALDO CEBALLOS GURROLA**

*Doctor en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*  
Universidad Autónoma de Nuevo León (México)

**ENRIQUE GINER BAGÜES**

*Doctor en Economía y Dirección de Empresas*  
Universidad de Zaragoza (España)

**LUIS MARQUÉS MOLÍAS**

*Doctor en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*  
Universitat Rovira i Virgili (Tarragona, España)

---

**Correspondencia con autora**  
Rosa Elena Medina Rodríguez  
[dianos95@hotmail.com](mailto:dianos95@hotmail.com)

## Resumen

El propósito de este estudio es identificar aquellos factores que desde la perspectiva de los trabajadores son significativos para determinar su satisfacción con respecto al trabajo que desempeñan en la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey (DDMM). El estudio se realizó en una muestra de 175 trabajadores de un total de 322, con un error del 5% y un Intervalo de Confianza del 95%. El instrumento utilizado, es un cuestionario que consta de una introducción y 6 dimensiones.

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; mientras que 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.

## Palabras clave

Gestión deportiva; Índice de satisfacción; Trabajadores; Organización deportiva 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.*

## Introducción

En el ámbito internacional, existen organismos oficiales que han fundamentado la importancia de la práctica de la actividad física y el deporte para la sociedad, así como el rol que juegan las administraciones públicas municipales en la promoción y desarrollo de estas (Stoppani, 2001; FIEP, 2000).

Los servicios públicos deben disponer de un sistema rápido y fluido para contrastar las decisiones políticas del “que debemos hacer” con las disponibilidades de recursos de la organización municipal para determinar “lo que podemos hacer”. La acción del gobierno municipal se ejerce en una sociedad plural y con una notable diversidad de intereses (Echebarría, 1992). Esta situación, unida al hecho de la exclusividad de prestación de servicios, es una de las razones por las que los esfuerzos que deben realizar las administraciones locales para modificar las opiniones de los ciudadanos insatisfechos sean, por lo general, superiores a los realizados por las empresas privadas para recuperar a sus clientes insatisfechos (López y Gadea, 1998).

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la organización deportiva en el largo plazo es la opinión de los usuarios y deportistas sobre las actividades ofertadas y en las condiciones en las que se realiza. Resulta obvio que, para que los usuarios se formen una opinión positiva, la organización debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio (Bloemer y Ruyter, 1995). El papel que tienen los trabajadores de una organización deportiva es trascendental para que esto se cumpla, ya que el trato con el cliente (usuario y deportista) es siempre de forma directa, y por lo general dicho trabajador intenta dar un valor añadido a su servicio. Muchas veces nos olvidamos del interés y satisfacción que tienen los trabajadores sobre el servicio que brindan, por lo que los trabajadores no realizan sus funciones de la mejor manera. La evaluación del grado de satisfacción de los trabajadores sobre el servicio que prestan es posible realizarla con una metodología cuantitativa y cualitativa, generalmente a través de una encuesta y del grupo de discusión o entrevista en profundidad; los resultados obtenidos, pueden brindar información relevante para tomar decisiones favorables para el éxito de la organización deportiva (Howat, Crilley y Milne, 1996).

Existen investigaciones que demuestran la importancia de la figura de los dirigentes deportivos (Ga-

llardo y Jiménez, 2004; Salvador 2000; Teruelo 2000; López y Luna 2000; Chelladurai, 1999; Peiró y Ramos 1993) y enfatizan la importancia de la formación y la preparación de estos para tener el perfil acorde a las necesidades y expectativas de la organización mediante una cultura organizativa.

Además, hemos podido encontrar pocos estudios donde han valorado la satisfacción de los trabajadores en organizaciones deportivas municipales (Marqués, 2002; Gallardo, 2002; Prieto, 2000; García, 2000; Oestreicher, 1999) y en otro tipo de empresas deportivas (Smucker y Kent, 2004; Makover, 2003; Li, 1993; Snyder, 1990; Koehler, 1988).

La Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey (DDMM) enumera diferentes programas para facilitar la práctica de la actividad física, deporte y recreación como: desarrollo deportivo, deporte adaptado y tercera edad, deporte para todos, ligas deportivas, activación física, comité municipal contra las adicciones y eventos especiales. Cada uno de estos tiene una repercusión favorable ante la sociedad; sin embargo, existe la incertidumbre si estos se realizan con excelentes resultados respecto al rendimiento de la organización, los usuarios, deportistas y sectores sociales, mediante un liderazgo, políticas y estrategias bien definidas.

El propósito de este estudio es identificar aquellos factores que desde la perspectiva de los trabajadores son significativos para determinar su satisfacción con respecto al trabajo que desempeñan en la Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey.

## Metodología

El estudio se realizó en la DDMM, integrada por una Ciudad Deportiva (oficinas centrales), 16 unidades y escuelas deportivas distribuidas en diferentes sectores de la ciudad.

Para la aplicación del cuestionario de satisfacción de los trabajadores que labora en las diferentes instalaciones de la DDMM, para una población de 322, se utilizó el programa START v1.1 (Hernández, Fernández, y Baptista, 2001) para obtener una muestra representativa con un error del 5% y un Intervalo de Confianza del 95%, obteniendo la muestra final de 175 trabajadores.

Para el muestreo estratificado se consideró: la dimensión (área laboral) a que pertenecen y el género (hombre-mujer).

Las variables independientes de los trabajadores son: unidades deportivas, género y grupo de edad. Las variables dependientes son las dimensiones del cuestionario de satisfacción de los trabajadores de la DDMM adaptado y validado para este estudio en particular.

Como ya se comentó, el instrumento utilizado es un cuestionario (Marqués, 2002) aplicado de forma individual con el apoyo de un encuestador, con la formación e instrucciones adecuadas para su administración, consta de una introducción y 6 dimensiones (7 folios).

Las dimensiones sobre las que se les pregunta son:

- *Estadística personal.* En este apartado se trató de conocer el perfil básico de cada trabajador, sobre su edad, género, lugar de residencia y situación laboral.
- *Los medios físicos para el desempeño de su trabajo.* En este apartado se trató 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 utilizó 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 DDMM 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 preguntó en qué medida se está satisfecho con diversos aspectos como el compromiso con los objetivos, la capacidad de adaptación de la DDMM a los intereses personales, etc.
- *Sugerencias.* Fue una pregunta abierta para poder indicar todo aquello que la persona considerara de interés para el trabajo que desempeñaba.

Respecto a la escala utilizada para valorar cada ítem, optamos por una tipo Likert, con valores de 1 a 4, de menor a mayor satisfacción, según esta categoría:

1 = Nada satisfecho. 2 = Poco. 3 = Algo. 4 = Muy satisfecho.

En algunos ítems utilizamos respuestas con formato *checkbox*, del tipo sí/no, ya que no ofrecían posibilidad de gradación puesto que lo que nos interesaba únicamente era conocer si había habido una experiencia positiva o negativa.

Elegimos esta escala de cuatro valores debido a que permite un posicionamiento más claro de los usuarios y evita la indefinición que produce la posibilidad de escoger como respuesta un valor medio, lo que para nosotros, y para la DDMM, hubiera supuesto una significativa pérdida de información de marcado carácter cualitativo.

Los datos se han analizado usando el paquete estadístico SPSS versión 12.0. Estos datos fueron capturados por el investigador principal. Para asegurar la fidelidad de los datos el 10% de ellos se revisaron doblemente. En el caso de que se encontraran errores se revisarían otro 10%. En caso de existir datos perdidos del cuestionario se llenarían con la media de ídem perdido. Una vez completada la base de datos se realizó un primer análisis con la prueba de Kolmogorov y Smirnov para determinar el comportamiento de las variables, por lo que se procedió a utilizar pruebas no paramétricas al no tener una distribución normal. Se obtuvieron estadísticas descriptivas como frecuencias para conocer el porcentaje de satisfacción hacia el trabajo que desempeñan y las condiciones en las que se lleva a cabo.

Los datos obtenidos de las encuestas de usuarios y trabajadores por dimensión, pasaron de una variable ordinal (1 = nada satisfecho, 2 = poco satisfecho, 3 = algo satisfecho y 4 = muy satisfecho) a una continua a través de la conversión a índice de 0 a 100; esto con el propósito de estimar diferencias de las dimensiones según género, edad y área laboral. Los estadísticos de prueba utilizados para valorar la significancia de la diferencia fueron la prueba U de Mann-Whitney y Kruskal Wallis.

## Resultados

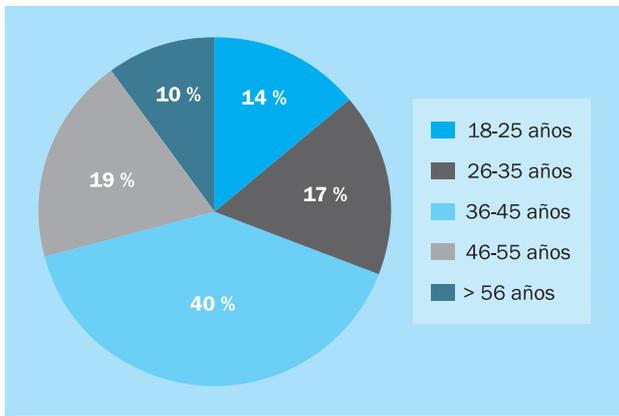
Resulta necesario conocer la edad de los trabajadores con los que cuenta la DDMM para ofrecer el servicio a los usuarios, siendo el mayor porcentaje de la muestra el grupo de edad que oscila entre los 36-45 años (40%) y el menor grupo de personas reflejan que son > 56 años (10%), estos datos podemos observarlos en la *figura 1*.

Dentro del apartado del género, podemos observar en la *figura 2*, que participaron en el estudio 66% hombres y 34% mujeres. Recordamos que ésta muestra es proporcional a la cantidad total de trabajadores que trabaja en diferentes instalaciones de la DDMM.

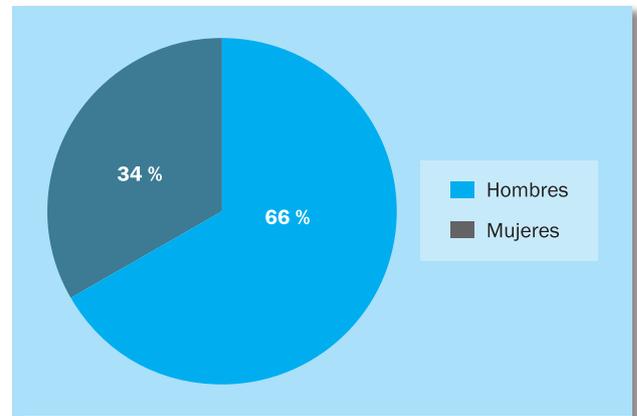
En la *tabla 1* podemos observar la distribución de la muestra de trabajadores según el área laboral, resaltando el personal de mantenimiento (24,6%) como el más representativo, seguido de los promotores (13,1%).

La encuesta de satisfacción de trabajadores, nos permitió conocer el grado de satisfacción del personal

que trabaja en las diferentes áreas o dimensiones con que cuenta la DDMM. En general, los trabajadores que integran las diferentes áreas de la DDMM están poco satisfechos de los *medios físicos* (la cantidad, adecuación y facilidad de disponer de espacio para trabajar, los recursos materiales y la seguridad e higiene) para el desarrollo inestimable de sus funciones laborales. En la *tabla 2* podemos ver el ejemplo la poca satisfacción que tienen los trabajadores de la cantidad de recursos materiales proporcionados para su desempeño profesional.



**Figura 1**  
Porcentaje de los trabajadores por grupos de edad de la DDMM.



**Figura 2**  
Porcentajes de la muestra de trabajadores según género.

Área Laboral	Frecuencia	%
Mantenimiento	43	24,6
Vigilantes y veladores	16	9,1
Secretarías	14	8
Promotores	23	13,1
Administradores	8	4,6
Directivos	11	6,3
Profesores de deportes	7	4
Instructores deportivos	10	5,7
Honorarios: Prof. e Instructores	17	9,7
Varios (chóferes, fotógrafos...)	5	2,9
Temporada acuática	21	12
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Tabla 1**  
Distribución de la muestra de trabajadores según el área de trabajo (Dimensión o área laboral).

	Grado de satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Mucho
Mantenimiento	2,3	39,5	34,9	23,3
Vigilantes y veladores	50	0	18,8	31,3
Secretarías	14,3	35,7	35,7	14,3
Promotores	0	21,7	30,4	47,8
Administradores	12,5	25	50	12,5
Directivos	9,1	0	63,6	27,3
Profesores de deportes	0	28,6	42,9	28,6
Instructores deportivos	20	20	20	40
Honorarios: Prof. e Instructores	29,4	29,4	17,6	23,5
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	20	40	40
Temporada acuática	28,6	28,6	23,8	19

**Tabla 2**  
Cantidad de recursos materiales proporcionados.

	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Mucho
Mantenimiento	0	0	25,6	74,4
Vigilantes y veladores	12,5	0	31,3	56,3
Secretarías	0	0	28,6	71,4
Promotores	0	0	43,5	56,5
Administradores	0	0	25	75
Directivos	0	9,1	27,3	63,6
Profesores de deportes	0	0	0	100
Instructores deportivos	0	10	20	70
Honorarios: Prof. e Instructores	0	0	17,6	82,4
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	20	80
Temporada acuática	0	0	28,6	71,4

**Tabla 3**

Forma de organización de trabajo (equipo o dirigido).

En lo que se refiere a los diferentes aspectos que afectan la *organización del trabajo*, la mayoría de los trabajadores están satisfechos con ello específicamente en la definición de las funciones en sus puestos, el horario, la responsabilidad designada, la información y comunicación interna, la posibilidad de aportar propuestas de mejora, así como la forma en que está organizado el trabajo: en equipo o dirigido (Tabla 3).

Por otro lado, la mayoría de las áreas laborales no están satisfechas con el *reconocimiento* que la DDMM hace sobre el desempeño de su trabajo, tan solo dos

	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Mucho
Mantenimiento	0	7	25,6	67,4
Vigilantes y veladores	0	0	31,3	68,8
Secretarías	0	7,1	21,4	71,4
Promotores	8,7	0	17,4	73,9
Administradores	0	0	25	75
Directivos	0	0	36,4	63,6
Profesores de deportes	0	0	28,6	71,4
Instructores deportivos	0	10	20	70
Honorarios: Prof. e Instructores	0	0	23,5	76,5
Varios (chóferes, fotógrafos...)	0	0	80	20
Temporada acuática	4,8	4,8	19	71,4

**Tabla 5**

Satisfacción global en el desempeño de su trabajo.

	% satisfacción			
	Nada	Poco	Algo	Mucho
Mantenimiento	14,0	55,8	9,3	20,9
Vigilantes y veladores	0	12,5	50	37,5
Secretarías	7,1	35,7	35,7	21,4
Promotores	26,1	8,7	39,1	26,1
Administradores	12,5	0	62,5	25
Directivos	0	0	72,7	27,3
Profesores de deportes	0	28,6	42,9	28,6
Instructores deportivos	10	30	40	20
Honorarios: Prof. e Instructores	23,5	29,4	11,8	35,3
Varios (chóferes, fotógrafos...)	20	0	40	40
Temporada acuática	9,5	19	47,6	23,8

**Tabla 4**

Retribución económica que recibe con respecto a puestos similares en otras organizaciones.

áreas están algo más conformes con ello: administradores y profesores de deportes. En lo que se refiere a la *retribución económica*, los directivos son los que están algo más satisfechos que el resto de las áreas (Tabla 4).

Frecuentemente, existe una buena satisfacción en todas las áreas laborales 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. Por otro lado, las *posibilidades de formación* que otorga la DDMM no son llevadas a todas las áreas. Finalmente, todas las áreas señalan una buena *satisfacción global* en el desempeño de su trabajo (Tabla 5).

En otro estudio, Marqués (2002) aplicó una encuesta a los trabajadores del Patronato Municipal de Deportes de Huesca, concluyendo que cuanto mayor sea el conocimiento por parte del trabajador, de su ámbito funcional y de responsabilidad, más satisfecho estará con su puesto de trabajo y, por tanto, mayor será su inserción en todos los procesos de cambio hacia la implantación de la Gestión de la Calidad Total.

En Ohio (USA) Oestreicher (1999) realizó un estudio para conocer la satisfacción de los trabajadores en una organización deportiva y de salud en 13 diferentes aspectos de la calidad mediante una encuesta auto administrada (64 ítems). Los resultados más importantes fue-

Dimensiones	Género	N	Media	Desv. Estándar	"P" valor
Lugar de trabajo	H	115	82,99	19,37	<b>,033</b>
	M	60	73,88	25,86	
Recursos materiales	H	115	62,51	32,39	<b>,037</b>
	M	60	52,78	29,48	
Seguridad e higiene	H	115	68,60	26,42	<b>,032</b>
	M	60	61,57	23,42	
Organización del trabajo	H	115	83,39	17,30	,195
	M	60	79,36	19,40	
Reconocimiento a su trabajo	H	115	70,29	24,86	<b>,027</b>
	M	60	60,28	29,12	
Valoración global de su trabajo	H	115	85,44	16,00	<b>,020</b>
	M	60	79,84	17,07	

**Tabla 6**  
Comparación de las dimensiones de satisfacción por los usuarios según género.

ron que carecen de conocimiento de la integración de la calidad total en su organización. Los factores mejor valorados fueron la capacidad de hacer sugerencias en sus departamentos, el conocimiento de la información básica de los procesos de mejora y la capacitación; los menos valorados fueron delegación de funciones, información de calidad y aceptación departamental, el entendimiento del ciclo de mejora continua (PDCA) y su habilidad para adaptarlo al organigrama.

En otro estudio realizado por Li (1993) menciona que la influencia y la motivación laboral, los incentivos y la conducta del líder fueron los que influenciaron positivamente la satisfacción y el rendimiento en el trabajo de entrenadores de deportes en escuelas de China.

Al analizar las seis dimensiones que integran el cuestionario según grupos de edad y áreas laborales, no se encontraron diferencias significativas al comparar la satisfacción de los trabajadores de la DDMM según *grupo de edad y área laboral*. Esto nos indica que en general tienen el mismo grado de satisfacción sobre los diferentes aspectos laborales, tanto los trabajadores jóvenes como los de mayor antigüedad y de las diferentes áreas laborales.

Respecto al *género*, en casi todas las dimensiones: lugar de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, reconocimiento a su trabajo y valoración global de su trabajo, los hombres registraron una puntuación mayor ( $p < 0,05$ ) respecto a las mujeres. La única que no mostró diferencias es la organización del trabajo (Tabla 6). Estos datos pudieran deberse a diferentes factores, como el que sea minoría la participación de mujeres en la organización y se sientan de algunas formas discriminadas, la falta de cultura en la inserción de las mismas en la planeación,

dirección y organización de la DDMM, entre otros aspectos.

El índice de satisfacción se ha estudiado en otros contextos deportivos, tal es el caso de Snyder (1990) que analiza los efectos de la satisfacción de 117 entrenadores y directores deportivos de 17 colegios y universidades de California, señalando que las mujeres desean sentirse integradas hacia los áreas de trabajo y en la administración, mientras que los hombres el desarrollar la moral y afinidad con los estudiantes.

Por otra parte, las puntuaciones obtenidas son similares (78,67) al promedio de la satisfacción laboral en empresas privadas del fitness (Koehler, 1988), los factores por los que mostraron mayor satisfacción estos trabajadores ( $p < 0,05$ ) fueron el servicio social y los valores morales, en cambio los de menos satisfacción son las expectativas de desarrollo y la compensación.

## Conclusiones y recomendaciones

La satisfacción de los trabajadores hacia el trabajo que desempeñan y las condiciones en las que se lleva a cabo, 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; mientras que lo que mejor valoraron fueron: aquellos aspectos que afectan a la organización, 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.

En las comparaciones de las dimensiones de satisfacción para los trabajadores, por grupos de edad y área laboral no se encontraron diferencias, tan solo se dieron por género otorgando las puntuaciones más altas los hombres respecto a las mujeres.

Recomendamos utilizar la metodología propuesta en esta investigación para futuras investigaciones y como una manera de llevar a cabo una gestión de la calidad eficaz.

Consideramos importante la búsqueda de alianzas con otras organizaciones deportivas municipales y escuelas formadoras de profesionales en gestión deportiva, para trabajar con sistemas similares de administración y organización deportiva. Así como la implantación de planes de formación para el personal que labora en entidades deportivas, relacionados con la calidad total.

## Referencias bibliográficas

- Bloemer, J. y 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.
- Echebarría, 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. y 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. y Baptista, P. (2001). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. 2.ª Ed.
- Howat, G.; Crilley, G. y 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. y Gadea, A. (1998). *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la administración pública*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, A. y Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana: Análisis preliminar. *Apunts. Educación Física y Deportes* (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 páginas; AAT 9946533.
- Peiró, J. M. y Ramos, J. (1993). *Gestión de instalaciones deportivas*. Valencia: NUA Libres.
- 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. y 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.