



**Universidad  
Rey Juan Carlos**

**INFLUENCIA DE LOS MONITORES DEPORTIVOS EN LA SATISFACCIÓN DE LOS  
CLIENTES Y SU PERCEPCIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**GRADO EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE**

**AUTOR: ALBERTO SANCHO FERNÁNDEZ**

**TUTOR: ALEXANDER GIL ARIAS**

**CURSO ACADÉMICO 2022 – 2023**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
PALABRAS CLAVE.....	1
ABSTRACT .....	1
KEYWORDS.....	1
INTRODUCCIÓN - MARCO TEÓRICO .....	2
OBJETIVOS.....	6
METODOLOGÍA .....	7
Diseño y participantes .....	7
Instrumentos.....	7
Procedimiento.....	8
Análisis estadístico.....	9
RESULTADOS .....	10
Satisfacción laboral de los monitores deportivos .....	10
Cultura organizacional de los monitores deportivos.....	12
Valoración de servicios deportivos por parte de los usuarios .....	14
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	15
Conclusiones .....	16
Limitaciones del estudio .....	17
REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS.....	18
ANEXOS.....	21
Anexo 1: Cuestionario CSLTD y DOCS .....	21
Anexo 2: Cuestionario de valoración de servicios deportivos .....	26

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Evaluación de la calidad de un servicio que influencia la satisfacción del cliente. ....	3
Ilustración 2 Teoría de la autodeterminación .....	5

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticos descriptivos del instrumento CSLTD .....	10
Tabla 2. Estadísticos descriptivos CSLTD según el sector .....	10
Tabla 3. Estadísticos descriptivos CSLTD según el género .....	11
Tabla 4. Prueba de muestras independientes CSLTD .....	11
Tabla 5. Estadísticos descriptivos DOCS .....	12
Tabla 6. Estadísticos descriptivos por sector DOCS .....	12
Tabla 7. Estadísticos descriptivos por género DOCS .....	13
Tabla 8. Prueba U de Mann-Whitney DOCS para las dimensiones “Implicación” y “Consistencia” ....	13
Tabla 9. Prueba de muestras independientes DOCS para la dimensión “Misión” .....	13
Tabla 10. Estadísticos descriptivos valoración de servicios para la dimensión “Satisfacción” .....	14
Tabla 11. Prueba U de Mann-Whitney valoración de servicios para la dimensión “Satisfacción” .....	14

## RESUMEN

Debido a la necesidad de la administración de centros deportivos de conocer cuál es el grado de satisfacción de sus usuarios, hace que también se quiera conocer el grado de satisfacción de su propio personal. Por ello, el objetivo principal de este trabajo es conocer el grado de satisfacción de los monitores deportivos y de los usuarios que acuden al centro deportivo. De forma más específica, se quiso determinar cuál es el grado de motivación y satisfacción laboral, además de su cultura organizativa, de monitores deportivos dependiendo de la tipología del centro, diferenciando entre sector público y privado. Asimismo, también se quiso determinar el grado de motivación de monitores deportivos diferenciando su género, es decir, entre el género masculino y femenino. De igual modo, se quería conocer la valoración que los usuarios tenían sobre la calidad del servicio prestado. El diseño del estudio será de carácter transversal y descriptivo, siendo un trabajo de investigación profesional no experimental. Se contó con una muestra final de 23 monitores deportivos ( $M_{edad} = 32.48$ ;  $DT = 10.84$ ), además de contar con una muestra final de 143 usuarios ( $M_{edad} = 35.67$ ;  $DT = 12.82$ ). Los monitores deportivos cumplieron 2 cuestionarios que miden su satisfacción laboral y su cultura organizacional y los usuarios cumplieron 1 cuestionario que mide su percepción y valoración de servicios deportivos. Los resultados mostraron mayor satisfacción laboral en monitores del sector público y por parte del género masculino, mayor puntuación de cultura organizacional del género femenino y mejor valoración de servicios deportivos en el sector privado. Si se consigue que el monitor deportivo esté motivado y satisfecho en su trabajo, puede rendir mejor y obtener una mejor valoración que los usuarios tengan sobre la calidad del servicio percibida.

## PALABRAS CLAVE

Motivación, sector, gestión deportiva, usuario, centro deportivo.

## ABSTRACT

Due to the need for the administration of sports centers to know the degree of satisfaction of their users, they also want to know the degree of satisfaction of their own staff. Therefore, the main objective of this work is to know the degree of satisfaction of sports instructors and users who come to their sports center. More specifically, we wanted to determine the degree of motivation and job satisfaction of sports instructors depending on the type of center, differentiating between the public and private sectors. Likewise, we also wanted to determine the degree of motivation of sports instructors by differentiating their gender, in other words, between the male and female gender. Likewise, we wanted to know the evaluation that users had of the quality of the service provided. The study design will be transversal and descriptive in nature, being a non-experimental professional research work. There was a final sample of 23 sports instructors ( $M_{age} = 32.48$ ;  $SD = 10.84$ ), in addition to a final sample of 143 users ( $M_{age} = 35.67$ ;  $SD = 12.82$ ). The sports instructors completed 2 questionnaires that measured their job satisfaction and organizational culture and the users completed 1 questionnaire that measured their perception and assessment of sports services. The results showed greater job satisfaction in monitors from the public sector and by the male gender, a higher organizational culture score for the female gender and a better assessment of sports services in the private sector. If the sports instructor is motivated and satisfied in his work, he can perform better and obtain a better evaluation that users have from the perceived quality of the service.

## KEYWORDS

Motivation, sector, sport management, user, sports center.

## INTRODUCCIÓN - MARCO TEÓRICO

La práctica regular de actividad física ofrece numerosos beneficios físicos, psicológicos y emocionales reduciendo así los periodos sedentarios que se dan en una gran parte de la población. Actualmente, la juventud puede llegar a presentar grandes y variados problemas de salud siendo su principal causa los bajos niveles de actividad física que realizan durante el día a día. La práctica de actividad física está poco arraigada dentro de la población lo que lleva a convertirla en sedentaria, habiendo un aumento relevante en la población más joven que corren mayor riesgo de padecer alguna enfermedad, obesidad, presión arterial alta y enfermedades cardiovasculares entre otras (Lema et al., 2009).

También se debe de indicar que en España las expectativas de vida han aumentado significativamente, lo que supone un aumento de la población anciana o de tercera edad y lo cual también hace que se acrecienten también los problemas de salud por envejecimiento. Este valor añadido a lo anterior hace que la población española sea físicamente inactiva. Esto supone un gran reto para los sistemas de salud, y no se trata de hacer que las personas perduren más tiempo, sino que su calidad de vida en ese tiempo sea la mejor, así como su bienestar (Morfi, 2005).

El ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España se encarga de sacar a la luz las cifras y estadísticas deportivas anuales, que sirven como herramienta de conocimiento de la situación por la que atraviesa el sector deportivo a nivel nacional recogiendo información relevante como los hábitos deportivos de la población española. Gracias a este documento se puede conocer que de las personas que practican deporte en España, un 23,1% lo practica en centros deportivos cerrados y que un 45,3% de esas personas utiliza instalaciones específicas para ello. Toda esta información la encontramos en la encuesta de hábitos deportivos de 2022, además de las propuestas que se realizan desde el ministerio español para revertir estos datos y conseguir una población físicamente más activa. (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022).

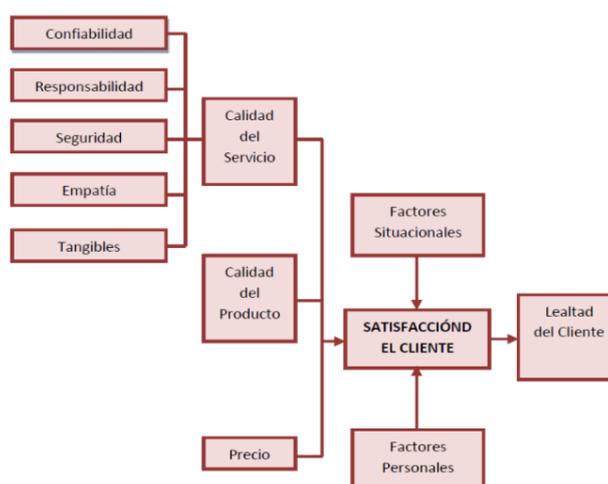
Siguiendo el hilo con lo anteriormente mencionado, la población española busca maneras de realizar práctica deportiva en base a sus intereses, como bien pueden ser la ubicación, el precio, la compañía etc., puesto que satisfacen sus necesidades en mayor medida (Garber et al., 2011). Las instituciones beneficiadas de ello son los centros deportivos, que a su vez han incrementado considerablemente el interés por la calidad de servicio y la satisfacción general, lo que resulta indispensable para conseguir experiencias positivas de las personas en sus actividades (Ábalo et al., 2006). En los centros deportivos encontramos la figura del monitor deportivo, que es uno de los factores para que los usuarios dados de alta queden satisfechos con los servicios que se ofrecen. También encontramos la figura del usuario que acude al centro deportivo para recibir un servicio por parte del personal del centro deportivo, sobre los que debemos generar satisfacción para aumentar su percepción sobre la calidad del servicio, lo que además genera lealtad de los usuarios (Olsen, 2002).

No hace mucho que el concepto de "Calidad del servicio" empezó a ser objeto de estudio en los sectores de prestación de servicios y de negocios. Existen trabajos pioneros como el de Grönroos (2010), entre otros, en el que se introduce el concepto de "calidad percibida en los servicios". Este autor también habla sobre los servicios y de la interacción existente entre el individuo y el prestador del servicio como es el caso del sector deportivo, por lo que se hace importante entender qué buscan en realidad los clientes y qué es lo que evalúan. Definiríamos los servicios como procesos más o menos intangibles, de mayor o menor complejidad que se experimentan de manera subjetiva en los que existe una interacción entre el proveedor del servicio y el cliente, lo cual va a tener un efecto fundamental en el servicio percibido (Grönroos et al., 2010).

Lo que los usuarios perciben de las interacciones con el proveedor del servicio es sin duda importante para la evaluación subjetiva que ellos tengan sobre la calidad del servicio y es que se puede contar con

estudios que tratan los aspectos de la calidad del servicio y su correspondiente evaluación, como puede ser el Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1972). Dicho modelo está basado en la hipótesis de que es el consumidor del servicio el que relaciona sus expectativas sobre el servicio con atributos que pueden tener mayor o menor importancia para el usuario. Se comparan las expectativas que tiene el usuario con la experiencia percibida sobre dicho servicio, además de indicarse también que puede llegar a influir el comportamiento del suministrador del servicio, en este caso, el monitor deportivo, sobre la apreciación o valoración que el usuario hace de la actividad o servicio que le ha sido prestado. El consumidor traduce y diferencia sus expectativas en los servicios base (razón por la cual el cliente se acerca a la entidad) y servicios específicos (servicios con menor calidad que no están relacionadas con los elementos del servicio base) (Sasser et al., 1972).

En la satisfacción del usuario influyen numerosos factores a la hora de realizar una percepción sobre un servicio determinado, y uno de esos factores es la calidad propia del mismo servicio. De manera común, se han empleado los términos de satisfacción y de calidad igualmente, pero en realidad son diferentes en relación con sus causas y resultados. A este respecto, se puede indicar que la satisfacción abarca muchas dimensiones diferentes mientras que la calidad se suele centrar en un servicio determinado. Si lo analizamos desde el punto de vista del usuario, es este el que percibe una cierta calidad en el servicio que se ofrece siendo esto un condicionante que haga que el cliente quede más o menos satisfecho (Zeithaml, 2012).



*Ilustración 1 Evaluación de la calidad de un servicio que influencia la satisfacción del cliente.*

Como se puede observar en la ilustración 1 se puede evaluar la calidad de un servicio en el que se reflejan las opiniones y percepciones de los clientes en algunas de las dimensiones que manejamos como pueden ser la responsabilidad, la seguridad, la empatía, los elementos tangibles y la confiabilidad. La satisfacción es el sentimiento de bienestar en cuanto las necesidades del sujeto están cubiertas y resulta ser inclusiva, ya que influyen elementos tales como la calidad del producto, el precio y la percepción que se tiene sobre el servicio, además de que pueden influir factores personales y situacionales (Zeithaml, 2012).

A medida que el sector deportivo se va desarrollando y modernizando, ha ido aumentando el interés de los gestores y administradores de los centros deportivos detectar estos elementos y atributos que los usuarios valoran más en los servicios deportivos para la mejora de los planes de marketing y que el desarrollo de las actividades y servicios deportivos resulten de mayor interés para los usuarios (Miragaia et al., 2015). Como hemos mencionado anteriormente, otro de los factores que más influyen en gran medida en la percepción de la calidad del servicio es la figura del monitor deportivo. Se entiende por monitor/a deportivo/a todo aquel profesional del deporte que desempeña las

actividades y funciones de iniciación e instrucción deportiva, guía, animación deportiva y acondicionamiento físico básico grupal, no enfocadas a la competición deportiva. Se estructura en tres áreas que no se diferenciarán para el estudio: en Acondicionamiento Físico Básico; en Actividad Física Recreativa; en Actividad Física Deportiva de Carácter Formativo según la Ley 6/2016, de 24 de noviembre, por la que se ordena el ejercicio de las profesiones del deporte en la Comunidad de Madrid.

Durante años, la mayoría de las investigaciones dedicadas a la motivación y satisfacción en el deporte están focalizadas sobre las figuras de los usuarios y deportistas y no sobre las personas que se encargan de su instrucción, es decir los monitores deportivos. En el ámbito deportivo el número de investigaciones enfocadas a la satisfacción laboral de los monitores deportivos es escaso. La motivación y satisfacción del personal es importante debido a que tiene una supuesta relación con la productividad aportando grandes beneficios desde el punto de vista administrativo (Cernas et al., 2018). Se podría indicar que resulta indispensable que el monitor deportivo esté motivado para poder transmitírselo a los usuarios otorgándoles la energía necesaria para realizar la tarea de la manera óptima. También resulta interesante averiguar cómo podría afectar a las sesiones de entrenamiento o a la propia interacción con los usuarios o con los demás compañeros profesionales del deporte, influyendo directamente en el clima laboral (Muñoz & López, 2018).

La motivación es un concepto psicológico que está presente en toda actividad deportiva. No es tangible y surge de las necesidades de la persona. Resulta también un factor clave que condiciona el rendimiento y los resultados obtenidos en el deporte, así como procurar la satisfacción que el deportista tiene consigo mismo y con el desempeño que muestra. Es por ello por lo que los monitores deportivos tienen un papel fundamental en conseguir que los usuarios estén motivados. La conducta de los monitores deportivos es relevante también puesto que condiciona la experiencia psicológica de los usuarios en el contexto de práctica deportiva, pudiendo ser una experiencia positiva, provocando bienestar consigo mismo y con el entorno que rodea al usuario, o en su caso contrario, negativa, causando desmotivación, descenso de la autoestima, ansiedad y síntomas de “burnout” (Amorose et al, 2007). Asimismo, estas experiencias negativas se dan cuando los monitores deportivos les transmiten este tipo de energías y que pueden llegar a provocar estrés, peores niveles de competencia y un menor esfuerzo (Côté et al., 2002), mientras que si los monitores deportivos se centrasen más en dar ánimos y reforzar el esfuerzo que los usuarios ofrecen, estos obtendrán una mayor frecuencia de experiencias positivas que desencadenará en un aumento de la autoestima y de la diversión hacia la práctica deportiva (Smoll et al., 2002).

Una de las principales referencias a la hora de hablar sobre la motivación en este estudio sería la Teoría de la Autodeterminación (TAD), la cual surge del trabajo realizado por los prestigiosos investigadores Edward L. Deci y Richard M. Ryan relacionado con la motivación tratándose de una teoría que intenta vincular la personalidad, la motivación en los seres humanos y un correcto funcionamiento (Ryan & Deci, 2017). Esta teoría examina las metas y aspiraciones de la vida de las personas, evidenciando diferentes relaciones de motivaciones para mejorar niveles de desempeño y salud psicológica, lo que nos hace entender que se han de promover las necesidades psicológicas básicas con el fin de poder realizar un mejor desempeño en nuestras tareas, además de que vivir experiencias positivas y desafiantes resulta de suficiente motivación ante la necesidad de crecer y de sentir satisfacción (Ver ilustración 2). Nos indica que hay diferentes tipos de motivación siendo el mayor nivel de autorregulación que se puede encontrar la motivación intrínseca (surge de uno mismo, p. ej.: realizar una acción o participar en una actividad por el propio deseo o voluntad del individuo). El extremo opuesto sería la motivación extrínseca (surge de factores externos, p. ej.: porque se adquiere remuneración por realizar una actividad). Esta teoría también propone que las personas tienen unas

necesidades psicológicas básicas (NPB) que influyen directamente en el grado de motivación de las personas y posibilitan un bienestar o malestar psicológico (Stolz & Pill, 2014).



*Ilustración 2 Teoría de la autodeterminación*

Para concluir este marco teórico, es indispensable mencionar el concepto de “Clima organizacional” y su relación con la satisfacción laboral. El clima organizacional se podría definir como el conjunto de percepciones que tienen los empleados de una organización sobre la misma considerándolo como un todo, por las que los empleados le dan un valor psicológico a las acciones que toma la organización (Jackson et al, 1988). Este es un concepto muy relacionado con la satisfacción laboral la cual se trata de la respuesta positiva y emocional hacia un puesto de trabajo en el que se alcanza el bienestar y motivación por el propio trabajo (Meliá et al., 1989).

En la literatura consultada sobre la motivación y satisfacción de monitores deportivos se han encontrado alguna de las variables relacionadas con nuestro estudio. Algunos estudios analizan variables como la satisfacción de monitores deportivos teniendo en cuenta su edad y el género, llegando a indicar que el género femenino presentó mayores puntuaciones en todas las dimensiones a excepción de la dimensión remuneración, en la que la puntuación del género masculino fue mayor (Sánchez-Alcaraz et al., 2014). Este otro estudio trataba de conocer la cultura organizacional que manifestaban los técnicos deportivos indicando que una buena cultura organizativa conllevaba un aumento de la fidelización en beneficio de la empresa (Aznar et al., 2020). En otro estudio diferente, se quiso analizar el clima organizacional en función de si el centro era de gestión pública o privada, concluyendo que las áreas de formación y remuneración debían mejorar considerablemente para una mejor productividad (Escamilla-Fajardo et al., 2016). También se encontraron estudios que determinaban la satisfacción de los usuarios de centros públicos y privados de la Comunidad de Madrid, que indicaban algunos componentes que constituían la satisfacción del cliente, como la relación con la empresa, el reto personal, la limpieza o la variedad en el trabajo (Sider et al., 2019).

No obstante, resultan escasos los estudios que tratan de conocer el grado de motivación y satisfacción laboral de monitores deportivos diferenciando en el mismo entre el sector público y privado, además de diferenciar también entre el género masculino y femenino. Asimismo, resulta interesante conocer la valoración y la percepción que tienen los usuarios que acuden al centro deportivo sobre los servicios que se les prestan, así como conocer si se pueden encontrar diferencias entre las valoraciones que hagan considerando la tipología del centro y el género del usuario.

## **OBJETIVOS**

Una vez explicado el marco teórico en el anterior apartado, el objetivo principal de este trabajo es conocer el grado de satisfacción de los monitores deportivos y de los usuarios que acuden al centro deportivo. De forma más específica, se quiso determinar cuál es el grado de motivación y satisfacción laboral, además de su cultura organizativa, de monitores deportivos dependiendo de la tipología del centro, diferenciando entre sector público y privado. Además, también se quiso determinar el grado de motivación y satisfacción, además de su cultura organizativa, de monitores deportivos diferenciando su género, es decir, averiguar si existen diferencias entre el género masculino y femenino. En una última instancia, también resultaría importante conocer el grado de percepción y valoración que los usuarios de estos centros deportivos tenían sobre la calidad del servicio prestado. Partiremos de la hipótesis de que la motivación y satisfacción de los monitores deportivos influye en la motivación de los clientes y que tiene un efecto significativo en el desempeño y satisfacción de los clientes.

Cabe esperar que un monitor deportivo que sabe transmitir una adecuada motivación al cliente influya en la percepción que este tiene sobre el servicio que se le está prestando. Como consecuencia, un alto nivel de motivación y satisfacción laboral de los monitores deportivos implicaría también un alto nivel de satisfacción por parte del cliente, y de manera contraria un bajo nivel del monitor deportivo podría conllevar una menor valoración positiva hacia el servicio que se le presta al cliente.

En este estudio se obtendrá información relevante que nos permita averiguar algunos de los factores que afectan a la motivación y satisfacción laboral de los monitores deportivos, y de tal manera, obtendremos información acerca de cómo influye que el monitor se encuentre motivado a la calidad del servicio percibido.

## METODOLOGÍA

### ***Diseño y participantes***

El estudio fue realizado a partir de un diseño de carácter transversal y descriptivo, siendo un trabajo de investigación profesional no experimental puesto que solamente se procederá a conocer y analizar el grado de motivación y satisfacción de monitores de centros deportivos que forman parte de la Ciudad Deportiva Valdelasfuentes y de BPXport Los Prunos, así como de los propios usuarios, comparando entre sí los datos obtenidos para cada grupo. En el estudio participaron un total de 23 monitores deportivos que componen el primer grupo de participantes, los cuales tienen edades comprendidas entre 19 y 58 años ( $Medad = 32.48$ ;  $DT = 10.84$ ) tomando en consideración que todos tenían que ser trabajadores de la empresa, atender al público primariamente, tener más de 18 años y que debían responder a todos los ítems propuestos en los cuestionarios para ser considerados participantes. De estos 23 monitores se contó con 7 hombres y 5 mujeres que trabajan en el centro público y 6 hombres y 5 mujeres que trabajan en el centro privado.

El segundo grupo de participantes estaría compuesto por los usuarios que acuden al centro deportivo en calidad de abonados a mejorar su condición física, tomando en consideración para el estudio que para poder participar estos deben tener edades comprendidas entre 18 y 65 años ( $Medad = 35.67$ ;  $DT = 12.82$ ), ser abonado/a del centro deportivo, haber sido atendido por alguno de los monitores deportivos entrevistados y haber cumplimentado todos los ítems de los cuestionarios que se aplicaron en el estudio. Este grupo cuenta con una muestra de 143 participantes, 46 hombres y 35 mujeres del centro público y 31 hombres y 31 mujeres del centro privado.

### ***Instrumentos***

La motivación y satisfacción de los monitores deportivos en su entorno laboral se midió a través del *Cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos (CSLTD)* diseñado por Sánchez-Alcaraz y Parra-Meroño (2013). El instrumento estuvo constituido por 28 ítems, a partir de los cuales se evalúa las siguientes dimensiones: remuneración (p. ej. “Mi sueldo está en consonancia con la situación actual de la empresa”,  $\alpha = .81$ ), promoción (p. ej. “Valoro muy bien el trabajo de los jefes directos”,  $\alpha = .58$ ), seguridad (p. ej. “No existe riesgo de despido o cese de mi puesto de trabajo”,  $\alpha = .13$ ), condiciones de trabajo (p. ej. “Creo que mi trabajo no es frustrante”,  $\alpha = .76$ ) y factores extrínsecos (p. ej. “El funcionamiento de los departamentos es excelente”,  $\alpha = .67$ ). Tomando de referencia un índice de Alfa de Cronbach superior a .70, las dimensiones Promoción, Seguridad y Factores extrínsecos fueron eliminadas de los análisis principales. Las respuestas de los participantes se reflejaron en una escala de tipo Likert del 1 (totalmente desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo).

La cultura organizativa se midió a través del *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)* diseñado por Denison y Neale (1994). Dicho instrumento fue desarrollado tras una profunda investigación acerca de cómo la cultura puede influir de manera positiva o negativa en la efectividad organizacional. Para el estudio se puede utilizar una versión adaptada al español del instrumento diseñado por Denison. El instrumento estuvo constituido por 60 ítems que pertenecen a 12 tipos culturales, que a su vez se agrupan en 4. Este cuestionario cuenta con las dimensiones: implicación (p. ej. “Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo”,  $\alpha = .74$ ), consistencia (p. ej. “Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles”,  $\alpha = .74$ ), adaptabilidad (p. ej. “Respondemos bien a los cambios del entorno”,  $\alpha = .62$ ), misión (p. ej. “Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro”,  $\alpha = .77$ ). Tomando de referencia un índice de Alfa de Cronbach superior a .70, se puede eliminar a la dimensión Adaptabilidad de los análisis principales. Codificaremos los ítems en base a la escala de tipo Likert de cinco puntos donde 1 quiere decir completamente en desacuerdo y 5 quiere decir completamente de acuerdo).

Para la medición de la satisfacción de los usuarios que son consumidores de los servicios que se ofertan se puede hacer a través del *Cuestionario de valoración de servicios deportivos*. En los últimos años se realizan cada vez más estudios relacionados con la comprensión de la satisfacción del cliente debido a factores como su comportamiento consumidor y su interacción con el producto en cuestión. Es por ello por lo que las empresas utilizan este tipo de cuestionarios para conocer el grado de satisfacción del cliente con lo que se le ofrece (Nuviala et al., 2011). El instrumento estuvo compuesto por 34 ítems divididos en 3 dimensiones diferentes con preguntas que pertenecen al cuestionario EPOD (Tamayo et al, 2008), habiendo sido estas adaptadas a los servicios deportivos. Las dimensiones del cuestionario son: satisfacción, que cuenta con 28 ítems (p. ej. "Considera que el monitor anima suficientemente al grupo",  $\alpha = .77$ ), calidad percibida del servicio, que cuenta con 5 ítems (p. ej. "Haber elegido esta organización ha sido una buena decisión",  $\alpha = -.12$ ), valor, que cuenta solo con 1 ítem (p. ej. "Está satisfecho/a con a relación calidad/precio de la actividad, con un solo ítem no se puede realizar análisis de fiabilidad). Tomando de referencia un índice de Alfa de Cronbach superior a .70, se pueden eliminar las dimensiones Calidad percibida del servicio y Valor de los análisis principales. Al igual que en anteriores cuestionarios, utilizaremos una escala tipo Likert desde el 1 referido a "Totalmente en desacuerdo" al 7 referido a "Totalmente de acuerdo".

### **Procedimiento**

Inicialmente, se llevó a cabo el proceso de toma de contacto con los centros deportivos sobre los que se podría realizar la investigación. Estos serían la Ciudad Deportiva Valdelasfuentes en Alcobendas y BPXport los Prunos, de gestión pública y privada, respectivamente. A la dirección de los centros se les explicó detalladamente el objetivo del estudio y sus características, así como los pasos a seguir. Una vez obtenida la aprobación para realizar la investigación en los dos centros deportivos, se podía empezar a entregar los cuestionarios a los monitores de los centros y a los usuarios de estos. En los cuestionarios se describiría cuál era el objetivo de este, así como se indicaría el número de ítems que tenían que cumplimentar, además de cómo debían ser respondidos. Se les indicó también a los participantes que sus respuestas serían anónimas y de propia voluntad, pidiéndoles únicamente información acerca de su edad, género y sector del centro en el que prestaba o recibía servicio.

Los cuestionarios fueron cumplimentados por los participantes en el estudio de manera presencial en el centro deportivo. Previamente, a través de una entrevista personal, el investigador explicó a los sujetos el objetivo del estudio, así como su naturaleza. En caso de imposibilidad de estar presente en el centro deportivo, también se dio la opción de cumplimentar los instrumentos en remoto, diseñando para ello un formulario que permitiera su acceso desde cualquier dispositivo móvil o electrónico, accesible desde la plataforma del propio centro. El tiempo estimado para completar los instrumentos fue de unos 15 minutos para el caso de los monitores, mientras 8 minutos para los usuarios deportivos.

## **Análisis estadístico**

Para poder tratar los datos obtenidos por los cuestionarios y realizar el análisis estadístico, se empleó el paquete estadístico SPSS Statistics en su versión 28.0. Se pudieron identificar los factores o dimensiones relevantes para el análisis principal tomando como referencia un valor de Alpha de Cronbach de .70: Remuneración, Condiciones de trabajo y Factores extrínsecos del instrumento *CSLTD*; Implicación, Consistencia y Misión del instrumento *DOCS*; Satisfacción del instrumento *Cuestionario de valoración de servicios deportivos*. Para estos factores se calcularon los estadísticos descriptivos de cada una de las variables destacando su Media (M) y Desviación Estándar (DT).

En el caso de los datos registrados de los técnicos deportivos, al tratarse de una muestra inferior a 50 sujetos se realizó la prueba de Shapiro-Wilk, mientras que, en los datos extraídos de los usuarios, al tratarse de una muestra de más de 50 sujetos, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. En ambos casos, y para las dimensiones de los cuestionarios incluidos en los análisis principales, la distribución de la muestra es normal, a excepción de las dimensiones Implicación y Consistencia.

Posteriormente se podían realizar los análisis correspondientes para cuestionario. Para el cuestionario *CSLTD*, y por medio de una prueba T para muestras independientes, comparábamos las medias entre el grupo del sector público y el grupo del sector privado, además de comparar también las medias entre el grupo de género masculino y el grupo de género femenino para cada una de las variables. Para el cuestionario *DOCS*, por medio de las pruebas no paramétricas U de Mann-Whitney se pueden comparar los datos entre sectores y géneros para las dimensiones de "Implicación" y "Consistencia", mientras que para la dimensión de "Misión" se utilizaría la prueba T de muestras independientes. Por último, para el *Cuestionario de valoración de servicios deportivos*, se realizaron pruebas no paramétricas U de Mann-Whitney en las que se podrían observar si había diferencias estadísticamente significativas entre sectores y géneros.

## RESULTADOS

### ***Satisfacción laboral de los monitores deportivos***

Atendiendo a los resultados obtenidos por el *Cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos*. A nivel inferencial y realizando pruebas de muestras independientes (ver tabla 4), no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las variables, ni entre el sector público y el sector privado, ni entre el género masculino y el género femenino. En la tabla 2 en la que diferenciamos por sector cabe destacar que las percepciones para las dimensiones “Remuneración” (Media = 4.27) y “Condiciones de trabajo” (Media = 5.19) se pueden observar puntuaciones mayores en el grupo del sector público que en grupo del sector privado. En la tabla 3 en la que diferenciamos por género cabe destacar que la percepción para las dimensiones “Remuneración” (M = 4.28), “Condiciones de trabajo” (M = 5.11) y “Factores extrínsecos” (M = 4.66) se pueden observar mayores puntuaciones en el grupo de género masculino que en el grupo de género femenino.

**Tabla 1.** Estadísticos descriptivos del instrumento CSLTD

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Estándar</b>
Remuneración	23	4.09	1.21
Condiciones de trabajo	23	4.98	.94
Factores extrínsecos	23	4.47	.83

N = tamaño de la muestra

**Tabla 2.** Estadísticos descriptivos CSLTD según el sector

<b>Sector</b>	<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Estándar</b>
PÚBLICO	Remuneración	12	4.27	1.01
	Condiciones de trabajo	12	5.19	.76
	Factores extrínsecos	12	4.44	.89
PRIVADO	Remuneración	11	3.90	1.42
	Condiciones de trabajo	11	4.75	1.09
	Factores extrínsecos	11	4.51	.82

N = tamaño de la muestra

**Tabla 3.** Estadísticos descriptivos CSLTD según el género

<b>Sexo</b>	<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Estándar</b>
MASCULINO	Remuneración	13	4.28	1.42
	Condiciones de trabajo	13	5.11	1.01
	Factores extrínsecos	13	4.66	1.00
FEMENINO	Remuneración	10	3.85	.88
	Condiciones de trabajo	10	4.80	.85
	Factores extrínsecos	10	4.23	.52

N = tamaño de la muestra

**Tabla 4.** Prueba de muestras independientes CSLTD

<b>Agrupación</b>	<b>Dimensión</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>	<b>t</b>	<b>gl</b>	<b>P de dos factores</b>
SECTOR	Remuneración	2.64	.12	.71	21	.48
	Condiciones de trabajo	2.25	.15	1.12	21	.27
	Factores extrínsecos	.01	.93	-.19	20.99	.84
SEXO	Remuneración	3.79	.65	.85	21	.40
	Condiciones de trabajo	.05	.81	.82	21	.42
	Factores extrínsecos	1.63	.21	1.24	21	.22

## **Cultura organizacional de los monitores deportivos**

A continuación, se pueden observar resultados obtenidos por el *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*. En primera instancia, en la tabla 5 se calcularon los estadísticos descriptivos de todas las variables que serían objeto de estudio, destacando sus medias y desviaciones típicas. En la tabla 8 realizamos la prueba U de Mann-Whitney para las dimensiones “Implicación” y “Consistencia” con la que indicamos que no encontramos diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las variables, ni entre el del sector público y el del sector privado, ni entre el género masculino y el género femenino. En la tabla 9 realizamos la prueba T de muestras independientes con los datos obtenidos de la dimensión “Misión” indicando que no existen diferencias significativamente significativas si comparamos entre los sectores y los sexos. En la tabla 6 en la que diferenciamos por sector cabe destacar que la percepción para la dimensión “Implicación” (M = 3.58) observamos mayor puntuación en el grupo del sector público que en el grupo del sector privado, aunque la percepción para las dimensiones “Consistencia” (M = 3.56) y “Misión” (M = 3.55) resulta ser mayor en el grupo del sector privado que en el grupo del sector público. En la tabla 7 en la que diferenciamos por género cabe destacar que la percepción para las dimensiones “Implicación” (M = 3.65), “Consistencia” (M = 3.51) y “Misión” (M = 3.47) resulta tener mayor puntuación en el grupo del género femenino que en grupo del género masculino.

**Tabla 5.** Estadísticos descriptivos DOCS

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Estándar</b>
Implicación	23	3.56	.44
Consistencia	23	3.51	.42
Misión	23	3.42	.38

N = tamaño de la muestra

**Tabla 6.** Estadísticos descriptivos por sector DOCS

<b>Sector</b>	<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Estándar</b>
PÚBLICO	Implicación	12	3.58	.02
	Consistencia	12	3.46	.19
	Misión	12	3.31	.13
PRIVADO	Implicación	11	3.54	.61
	Consistencia	11	3.56	.57
	Misión	11	3.55	.52

N = tamaño de la muestra

**Tabla 7.** Estadísticos descriptivos por género DOCS

Sexo	Dimensión	N	Media	Desv. Estándar
MASCULINO	Implicación	13	3.49	.41
	Consistencia	13	3.50	.41
	Misión	13	3.38	.40
FEMENINO	Implicación	10	3.65	.48
	Consistencia	10	3.51	.45
	Misión	10	3.47	.39

N = tamaño de la muestra

**Tabla 8.** Prueba U de Mann-Whitney DOCS para las dimensiones “Implicación” y “Consistencia”

Agrupación	Dimensión	Grupo	U de Mann-Whitney	Sig. asin. (bilateral)	N	Rango promedio	Suma de rangos
SECTOR	Implicación	Público	57.00	.58	12	12.75	153.00
		Privado			11	11.18	123.00
	Consistencia	Público	63.50	.88	12	12.21	146.50
		Privado			11	11.77	129.50
SEXO	Implicación	Masculino	62.50	.87	13	11.81	153.50
		Femenino			10	12.25	122.50
	Consistencia	Masculino	63.00	.90	13	12.15	158.00
		Femenino			10	11.80	118.00

N = tamaño de la muestra

**Tabla 9.** Prueba de muestras independientes DOCS para la dimensión “Misión”

Agrupación	Dimensión	F	Sig	t	gl	P de dos factores
SECTOR	Misión	14.35	.01	-1.51	11.15	.160
SEXO	Misión	.03	.86	-.54	21	.598

### **Valoración de servicios deportivos por parte de los usuarios**

Terminamos el análisis de cuestionarios con el *Cuestionario de valoración de servicios deportivos*. En la tabla 10 se calcularon los estadísticos descriptivos de todas las variables que serían objeto de estudio, destacando sus medias y desviaciones típicas a partir del cálculo de variables que obtenemos de los 143 clientes que respondieron al cuestionario (Media = 3.78; SD = .47). En la tabla 11, continuamos el análisis inferencial realizando la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney de la dimensión "Satisfacción" para indicar se encontraron diferencias estadísticamente mayores en los usuarios del grupo del centro privado (R = 80.61) que en el grupo de usuarios del centro público (R = 65.41). No encontramos diferencias estadísticamente significativas comparando entre el género de los participantes, siendo la puntuación mayor en el grupo del género femenino que en el grupo del género masculino.

**Tabla 10.** Estadísticos descriptivos valoración de servicios para la dimensión "Satisfacción"

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Estándar</b>
Satisfacción	143	3.78	.47

N = tamaño de la muestra

**Tabla 11.** Prueba U de Mann-Whitney valoración de servicios para la dimensión "Satisfacción"

<b>Agrupación</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Grupo</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>	<b>N</b>	<b>Rango promedio</b>	<b>Suma de rangos</b>
SECTOR	Satisfacción	Público	1977.0	.026*	81	65.41	5298.00
		Privado			62	80.61	4998.00
SEXO	Satisfacción	Masculino	2221.0	.186	77	67.84	5224.00
		Femenino			66	76.85	5072.00

N = tamaño de la muestra

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estudio de las variables que intervienen en el grado de satisfacción ya sea del personal o de los usuarios que acuden a un centro deportivo, constituye una gran preocupación para la administración de la empresa (Gamero, 2007). Siendo de alto interés, el principal propósito de este trabajo ha sido conocer y analizar el grado de satisfacción laboral de los monitores deportivos, además de conocer también la valoración que hacen los usuarios sobre la calidad de los servicios que se les prestan, teniendo en cuenta como podían influenciar determinadas variables como la tipología del centro o el género de los monitores deportivos y usuarios que acuden al centro.

Los resultados obtenidos del análisis del grado de satisfacción laboral en función del sector demostraron que las dimensiones de Remuneración y Condiciones de trabajo obtuvieron mayores puntuaciones por parte de los monitores deportivos que pertenecen al grupo del sector público. A la hora de diferenciar entre el género de los participantes, el grupo de género masculino presentó mayores puntuaciones de satisfacción laboral para las dimensiones de Remuneración, Condiciones de Trabajo y Factores extrínsecos que el grupo de género femenino. Esta información sigue la línea de las conclusiones que se dictaron en el estudio de Sánchez-Alcaraz (2014), en el que la dimensión remuneración obtuvo una puntuación por parte del grupo del género masculino mayor que la puntuación del grupo del género femenino. Respecto al análisis por dimensiones, se puede observar que, comparando los resultados con estudios anteriores, se obtuvieron mayores puntuaciones en las dimensiones de “Condiciones de trabajo” y “Factores extrínsecos” a diferencia de Sánchez-Alcaraz que obtuvo menor puntuación para esas dimensiones (Sánchez-Alcaraz et al., 2012).

Respecto a la medición de cultura organizacional no encontramos diferencias estadísticamente significativas en función del sector al que pertenece cada centro deportivo, siendo la puntuación de la dimensión Implicación superior en el grupo del sector público que en el grupo del sector privado. Estos datos van en consonancia con el estudio realizado por Aznar (2020) en el que la dimensión Implicación obtuvo una gran puntuación debido a que gran parte de los participantes tenían motivos personales hacia la organización. En cambio, la puntuación obtenida de las dimensiones “Consistencia” y “Misión” sería más alta en el grupo del sector privado que en el grupo del sector público, aunque no se encontrarían diferencias estadísticamente significativas, al igual que en el estudio realizado por Aznar (2020). En cuanto a la medición de cultura organizacional diferenciando entre el género de los participantes, se puede observar que la puntuación en todas las dimensiones es mayor en el grupo del género femenino que en grupo del género masculino, manifestando una buena cultura organizativa.

Continuando con la discusión de los resultados, estos sugieren que existen diferencias estadísticamente significativas por parte del usuario entre instalaciones de diferente tipología de gestión. En la dimensión Satisfacción de los usuarios, sería el grupo de usuarios que acuden al centro privado los que nos aportarían una mayor puntuación sobre la calidad del servicio comparado con la puntuación del grupo que acude al centro público, al igual que ocurre en el estudio realizado por Arias-Ramos (2016) en el que se hace una aproximación sobre las diferencias entre la calidad del servicio prestado y la satisfacción del usuario. En cambio, a la hora de diferenciar entre géneros, no encontramos diferencias estadísticamente significativas, siendo la puntuación mayor en el grupo del género femenino que en el grupo del género masculino.

Teniendo en cuenta el marco teórico expuesto inicialmente, la hipótesis planeada fue que un monitor deportivo que sabe transmitir una adecuada energía a su trabajo influya positivamente en la percepción que el usuario tiene sobre el servicio que se le está prestando, aumentando así su valoración hacia la actividad correspondiente. Los datos anteriormente mencionados nos demuestran que los monitores deportivos que intervienen en actividades prestadas a los usuarios son un elemento muy importante

dentro de los servicios deportivos (Camino, 2014). Si se buscan respuestas hacia un ítem que se encuentren siempre en una alta puntuación, se puede visualizar que hay preguntas referidas al trato del personal del centro deportivo (ver anexo 2), como por ejemplo, “Estoy contento/a con el trato recibido por el monitor/a”. Esto hace indicar que existe una correcta interacción entre los monitores deportivos y los usuarios a los que se les presta un servicio. Además se puede afirmar que el rendimiento de los monitores deportivos es bueno puesto las puntuaciones resultan ser mayores que las puntuaciones obtenidas por los monitores participantes de estudios como el de Sider (2019) o el artículo de Nicolás-López (2020).

## **Conclusiones**

Como conclusión, el monitor deportivo resulta ser de vital importancia en numerosos contextos, como pueden ser el acondicionamiento físico, la animación deportiva y la educación corporal, entre muchos otros. En el caso del centro deportivo, la figura del monitor deportivo es la imagen de la empresa y es la persona que se encarga de interactuar de manera más personal con los usuarios que acuden. Los monitores deportivos participantes en este estudio se encuentran satisfechos con las funciones que llevan a cabo además de tener una buena relación tanto con los usuarios como con el resto del personal de las empresas.

Influyen numerosos factores en el grado de motivación de los monitores deportivos, como el poco tiempo que tienen para la preparación de actividades dirigidas, la gran responsabilidad de tener a cargo a muchos usuarios, un excesivo desgaste físico, entre otros. La administración de la empresa es la encargada de mantener a su personal satisfecho, puesto que si estos no están motivados puede conllevar una menor productividad y una reacción en cadena que puede llegar a ser perjudicial para la entidad deportiva. Los gestores deportivos deben ser capaces de conocer el grado de satisfacción de su personal mediante instrumentos que permitan su medición fiable con un adecuado análisis posterior para sacar conclusiones relevantes, así como conocer el grado de satisfacción de sus clientes para afianzarlos. En este estudio se pueden observar variables que se pueden mejorar siendo una recomendación clara sobre la importancia que tiene gestionar de manera correcta todos los aspectos que pueden llegar a influir en la satisfacción del personal y de los usuarios que acuden a un centro deportivo. Si se consigue que el monitor deportivo esté motivado en su trabajo, puede rendir mejor conllevando una mayor entrega por su parte y una mejor valoración que los usuarios tengan sobre la calidad del servicio percibida, ya que, como se ha demostrado en este estudio, la calidad del servicio y la satisfacción del usuario están relacionadas con el valor percibido.

No obstante, se aconsejaría seguir investigando sobre esta nueva línea mediante la realización de estudios de investigación e intervención profesional en todo el rango de edades y abarcando todos los campos que se pueden encontrar en el área de la motivación de los monitores deportivos.

### ***Limitaciones del estudio***

Se pueden encontrar ciertas limitaciones para el estudio, como la falta de recursos materiales para la cumplimentación de cuestionarios por parte de los participantes, así como la falta de tiempo necesario para poder rellenar el cuestionario por completo respondiendo a todos los ítems. Siguiendo con lo anterior, no todos los participantes cuentan con tiempo ilimitado para rellenar el cuestionario por razones ajenas al estudio, por lo que se pueden encontrar respuestas más “verdaderas” que otras, pudiendo influir también la falta de sinceridad a la hora de responder.

Junto a esto, varias dimensiones tuvieron que ser eliminadas por alcanzar el valor mínimo de fiabilidad, siendo el Alfa de Cronbach igual o mayor .70 (Frías-Navarro, 2022). Esto podría haber sido por falta de comprensión de algunos ítems como por ejemplo “A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo”, que es un “ítem inverso”, es decir, que debe responderse de manera opuesta a un ítem normal. Se refiere a que la puntuación de 1 en la escala de Likert implicaría estar “Totalmente de acuerdo” y la puntuación de 5 implicaría estar “Totalmente en desacuerdo”. Este concepto de “ítem inverso” era una duda recurrente a la hora de resolver las dudas que podían preguntar los participantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ábalo, J., Varela, J., y Rial, A. (2006). El análisis de importancia-valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 18, 730-737.
- Alcívar, R. B., Sánchez, S. A., & Moreno, A. M. (2020). Monitores deportivos, satisfacción laboral. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 9(2), 39-46.
- Amorose, A. J. (2007). Coaching effectiveness: Exploring the relationship between coaching behavior and self-determined motivation. In M. S. Hagger & N. L. D. Chatzisarantis (Eds.), *Intrinsic motivation and self-determination in exercise and sport*. Human Kinetics. 209 - 227, 347-351.
- Arias-Ramos, M., Serrano-Gómez, V., & García-García, O. (2016). ¿Existen diferencias en la calidad percibida y satisfacción del usuario que asiste a un centro deportivo de titularidad privada o pública? Un estudio piloto. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 16(2), 99-110.
- Bonavia Martín, T., Prado, V., & García Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- Camino, M., y García, J. (2014). La percepción de calidad, valor y satisfacción de un club deportivo. La perspectiva de padres y deportistas adultos. *Revista de Ciencias del Deporte*, 10(2), 99-112
- Cernas, D., Mercado, P., y León, F. (2018). Job satisfaction and organizational commitment: Test of measurement equivalence between Mexico and the United States. *Revista Scielo*, 63(2), 1-23.
- Côté, J., Bruner, M., Erickson, K., Strachan, L., & Fraser-Thomas, J. (2010). Athlete development and coaching. *Sports coaching: Professionalisation and practice*, 63, 84.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., & Gómez-Tafalla, 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.
- Garber, C. E., Blissmer, B., Deschenes, M. R., Franklin, B. A., Lamonte, M. J., Lee, I. M., Nieman, D. C., Swain, D. P., & American College of Sports Medicine (2011). American College of Sports Medicine position stand. Quantity and quality of exercise for developing and maintaining cardiorespiratory, musculoskeletal, and neuromotor fitness in apparently healthy adults: guidance for prescribing exercise. *Medicine and science in sports and exercise*, 43(7), 1334-1359.
- Gil, L., & Zubimendi, T. (2006). La satisfacción laboral de los trabajadores en los Polideportivos de Guipúzcoa. *Revista Deporte y Trabajo*, 1(1), 35-40.
- Grönroos, C. (2009), "Marketing as promise management: regaining customer management formarketing", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 Nos 5/6, pp. 351-9.
- Guerrero, G. G., Rodríguez, J. M. M., Tur, V. M., & Cantos, C. P. M. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 243-248.
- Guzmán, J. F., Macagno, L. E., & Imfeld, F. (2013). La motivación de los entrenadores deportivos: un estudio desde la teoría de la autodeterminación. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(1), 37-50.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Planteamiento cuantitativo del problema. *Metodología de la Investigación*, 34-43.
- Jackson, E.F. y Slocum, J.W. Jr. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334

- Martens, R., Christina, R. W., Harvey, J. S. & Sharkey, B. J. (1989). El entrenador. *Hispano Europea. Barcelona*.
- Meliá, J.L., & Peiró, J. M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez [The S10/12 Job Satisfaction Questionnaire: Factorial structure, reliability and validity]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4 (11), 179-187.
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M., Oliver, A., & Tomás, J. M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.
- Miragaia, D. A. M., & Martins, M. A. B. (2015). Mix between satisfaction and attributes destination choice: A segmentation criterion to understand the ski resorts consumers. *International Journal of Tourism Research*, 17(4), 313–324.
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Encuesta de hábitos deportivos*. Madrid. Consejo Superior de Deportes.
- Morfi, R. (2005). La salud del adulto mayor en el siglo XXI. *Revista Cubana de Enfermería*, 21(3), 1.
- Muñoz, J., y López, A. (2018). Mobbing y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación superior del centro de México. Una evidencia empírica sobre su relación. *Ciencia y sociedad*, 43(4), 13-21.
- Nicolás-López, J., & Escaravajal-Rodríguez, J. (2020). Satisfacción con los servicios deportivos del Campus Universitario de Espinardo. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 9(1), 105–112.
- Nuviala, A. N., Fajardo, J. A. T., Llopis, J. I., & Miguel, D. F. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 14, 10-16.
- Olsen, S.O. (2002). Comparative evaluation of the relationship between quality, satisfaction and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 240-249.
- Pérez Ramírez, M. del C. (2002). Caracterización del entrenador de alto rendimiento deportivo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 2(1), 19-32.
- Reyes Robles, M., Ceballos Gurrola, O., Medina Rodríguez, R. E., Rojo Villa, J. A., & López Esquerro, L. E. (2022). Calidad, satisfacción y valor percibido en usuarios de servicios deportivos en México. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 11, 17.
- Rodrigues, F., Macedo, R., Mallett, C. J., Kawabata, M., & Monteiro, D. (2022). Examining the Coach Motivation Questionnaire in Fitness Professionals (CMQ-FP): Factor Structure, Invariance, and Predictive Analysis. *Research quarterly for exercise and sport*, 93(2), 379–390.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sasser, W.E., Olsen R. P., & Wyckoff, D. D. (1972). Management of Service Operations. *Allyn and Bacon, Inc.* Boston.

- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Sánchez-Alcaraz, B. J., & Parra, M. C. (2013). Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos (CSLTD). *Cultura, ciencia y Deporte*, 8(23), 119-127.
- Sánchez-Alcaraz, B. J., Gómez, A., Parra, M. C., & García, J. A. (2014). Análisis de la satisfacción laboral de técnicos deportivos de pádel y natación. *Apunts. Educación física y deportes*, 117, 77-83.
- Sider, S., Celestino, A., el Hierro, D., & Martínez del Castillo, J. (2019). Componentes de la satisfacción del cliente interno en centros deportivos de la Comunidad de Madrid. Su influencia en la gestión. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, 426, 482-489.
- Soto, L. F. L., Torres, I. C. S., Arévalo, M. T. V., Cardona, J. A. T., Sarria, A. R., & Polanco, A. B. (2009). Comportamiento y salud de los jóvenes universitarios: satisfacción con el estilo de vida. *Pensamiento psicológico*, 5(12), 71-87.
- Stolz, S. & Pill, S. (2014). Teaching games and sport for Understanding: Exploring and reconsidering its relevance in Physical Education. *European Physical Education Review*, 20 (1), 36-71.
- Smoll, F. L., & Smith, R. E. (2002). Coaching behavior research and intervention in youth sports. *Children and youth in sport: A biopsychosocial perspective*, 2, 211-234.
- Zaderey, O., & Bonavia, T. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología*, 9(1), 51-60.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario CSLTD y DOCS

#### ESTUDIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TÉCNICOS DEPORTIVOS

**En los siguientes cuestionarios se le realizarán una serie de preguntas acerca de su satisfacción laboral y clima organizacional pertenecientes al Cuestionario CSLTD y Cuestionario DOCS, explicados brevemente antes de contestar las preguntas.**

#### **Cuestionario Satisfacción Laboral Técnicos Deportivos (CSLTD)**

Disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la organización de la empresa o centro de trabajo aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. Por ello, establecer mecanismos de evaluación periódica del clima organizacional y de diseño de acciones de mejora para corregir los aspectos que muestran peores resultados es importante para todas las empresas. Con este cuestionario queremos valorar la satisfacción laboral de los técnicos deportivos.

#### **Cuestionario Denison Organization Culture Survey (DOCS)**

Es una encuesta autoadministrada de sencilla y rápida aplicación, y de fácil comprensión, desarrollada para la medición y evaluación de la cultura en las organizaciones y los grupos de trabajo. Consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison, las cuales se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales.

Actividad/servicio que imparte en el centro deportivo: \_\_\_\_\_  
y en el sector:

PÚBLICO  PRIVADO

Género: MASCULINO  FEMENINO

A continuación, vas a contestar preguntas del Cuestionario CSLTD sobre su satisfacción laboral. Le recordamos que esta encuesta es anónima. Le pedimos seriedad puesto que esta encuesta es importante para nuestro estudio.

Por favor, rodee con un círculo la opción que considere más adecuada en los siguientes aspectos relacionados con la satisfacción en su trabajo, teniendo en cuenta que solo deberá marcar una respuesta y que:

- 1 = totalmente en desacuerdo
- 2 = bastante en desacuerdo
- 3 = algo en desacuerdo
- 4 = indiferente
- 5 = algo de acuerdo.
- 6 = bastante de acuerdo.
- 7 = totalmente de acuerdo.

## SEGURIDAD

1. El momento actual que atraviesa la empresa es excelente	1	2	3	4	5	6	7
2. La situación laboral en esta empresa es excelente	1	2	3	4	5	6	7
3. No existe riesgo de despido o cese de mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7

## PROMOCIÓN

4. Valoro muy bien el trabajo de los jefes directos	1	2	3	4	5	6	7
5. Valoro muy bien el trabajo de los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
6. Valoro muy bien el trabajo de los que dependen de mí	1	2	3	4	5	6	7
7. Mi trabajo está muy bien valorado por los jefes directos	1	2	3	4	5	6	7
8. Mi trabajo está muy bien valorado por los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
9. Mi trabajo está muy bien valorado por los que dependen de mí	1	2	3	4	5	6	7
10. En la empresa han existido muchas posibilidades de promoción	1	2	3	4	5	6	7
11. Mis posibilidades de promoción, en este momento, son muchas	1	2	3	4	5	6	7
12. Me identifico con los objetivos y finalidades de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

## REMUNERACIÓN

13. Teniendo en cuenta mi categoría, la remuneración que percibo es superior con relación al mercado de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
14. Mi sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
15. Mi sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
16. Estoy satisfecho con la remuneración que percibo por mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7

## CONDICIONES DE TRABAJO

17. Creo que mi trabajo es creativo	1	2	3	4	5	6	7
18. Creo que mi trabajo es agradable	1	2	3	4	5	6	7
19. Creo que mi trabajo no es frustrante	1	2	3	4	5	6	7
20. Creo que mi trabajo no es rutinario	1	2	3	4	5	6	7

21. La organización y planificación de las tareas en mi centro de trabajo es excelente	1	2	3	4	5	6	7
22. Las condiciones ambientales en mi trabajo son adecuadas.	1	2	3	4	5	6	7

## FACTORES EXTRÍNSECOS

23. El funcionamiento de las instalaciones es excelente	1	2	3	4	5	6	7
24. El funcionamiento de los servicios es excelente	1	2	3	4	5	6	7
25. El funcionamiento de los departamentos es excelente	1	2	3	4	5	6	7

A continuación, vas a contestar preguntas del Cuestionario DOCS sobre el clima organizacional en su trabajo. Le recordamos que esta encuesta es anónima. Le pedimos seriedad puesto que esta encuesta es importante para nuestro estudio.

Por favor, rodee con un círculo la opción que considere más adecuada en los siguientes aspectos relacionados con el clima organizacional en su trabajo, teniendo en cuenta que solo deberá marcar una respuesta y que:

- 1 = totalmente en desacuerdo
- 2 = bastante en desacuerdo
- 3 = indiferencia
- 4 = bastante de acuerdo
- 5 = totalmente de acuerdo

## IMPLICACIÓN

### Empowerment

1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	1	2	3	4	5
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	1	2	3	4	5
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	1	2	3	4	5
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	1	2	3	4	5

### Trabajo en equipo

6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	1	2	3	4	5
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	1	2	3	4	5
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	1	2	3	4	5
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	1	2	3	4	5

### Desarrollo de capacidades

11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	1	2	3	4	5
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	1	2	3	4	5
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	1	2	3	4	5
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	1	2	3	4	5
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo *	1	2	3	4	5

\* ítems inversos

## CONSISTENCIA

### Valores centrales

16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	1	2	3	4	5
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	1	2	3	4	5
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	1	2	3	4	5
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	1	2	3	4	5

### Acuerdo

21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	1	2	3	4	5
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»	1	2	3	4	5
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	1	2	3	4	5
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave *	1	2	3	4	5
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	1	2	3	4	5

\* ítems inversos

### Coordinación e integración

26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	1	2	3	4	5
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	1	2	3	4	5
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	1	2	3	4	5
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización *	1	2	3	4	5
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	1	2	3	4	5

\* ítems inversos

## ADAPTABILIDAD

### Orientación al cambio

31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	1	2	3	4	5
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias *	1	2	3	4	5
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	1	2	3	4	5

\* ítems inversos

## Orientación al cliente

36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	1	2	3	4	5
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	1	2	3	4	5
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	1	2	3	4	5
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes *	1	2	3	4	5
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	1	2	3	4	5

\* ítems inversos

## Aprendizaje organizativo

41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	1	2	3	4	5
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	1	2	3	4	5
43. Muchas ideas «se pierden por el camino» *	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	1	2	3	4	5
45. Nos aseguramos de que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	1	2	3	4	5

\* ítems inversos

## MISIÓN

### Dirección y propósitos estratégicos

46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	1	2	3	4	5
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	1	2	3	4	5
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	1	2	3	4	5
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	1	2	3	4	5
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara *	1	2	3	4	5

\* ítems inversos

### Metas y objetivos

51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	1	2	3	4	5
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	1	2	3	4	5
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	1	2	3	4	5
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	1	2	3	4	5
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	1	2	3	4	5

## Visión

56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	1	2	3	4	5
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	1	2	3	4	5
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*	1	2	3	4	5
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	1	2	3	4	5
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4	5

\* ítems inversos

¡Le agradecemos mucho su colaboración!

## **Anexo 2: Cuestionario de valoración de servicios deportivos**

### **Cuestionario de valoración de servicios deportivos**

El análisis y la comprensión de la satisfacción de los usuarios y consumidores de servicios es uno de los hechos más estudiados en los últimos años debido a dos factores: la comprensión en profundidad del comportamiento de estos y el aprovechamiento de la información que las organizaciones van a tener gracias a este tipo de investigaciones. Ambos tienen un fin común, el de mejorar la calidad y la percepción que los usuarios tienen del servicio recibido en un sector tan competitivo e innovador como es el de los servicios deportivos.

Para ello se construyó un cuestionario conformado por tres áreas: calidad percibida, satisfacción y valor percibido.

Sector del centro deportivo al que pertenece: PÚBLICO  PRIVADO

Género: MASCULINO  FEMENINO

Edad: (escriba su edad en años) \_\_\_\_\_

A continuación, va a responder preguntas sobre la valoración que realiza sobre los servicios deportivos que se le presentan en el centro deportivo. Le recordamos que esta encuesta es anónima. Le pedimos seriedad puesto que esta encuesta es importante para nuestro estudio.

Por favor, rodee con un círculo la opción que considere más adecuada en los siguientes aspectos relacionados la valoración que realiza sobre los servicios deportivos que se le presentan en el centro deportivo, teniendo en cuenta que solo deberá marcar una respuesta y que:

- 1 = totalmente en desacuerdo
- 2 = bastante en desacuerdo
- 3 = indiferente
- 4 = bastante de acuerdo
- 5 = totalmente de acuerdo

## CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO

1. El profesor/a es respetuoso con el horario.	1	2	3	4	5
2. Estoy contento/a con el trato recibido por el monitor	1	2	3	4	5
3. Cree que presta una atención adecuada a los problemas de los usuarios-alumnos desde el primer día	1	2	3	4	5
4. Cree que el monitor/a adapta las clases a los intereses-necesidades de los alumnos-usuarios	1	2	3	4	5
5. Considera que el monitor/a anima suficientemente al grupo	1	2	3	4	5
6. Percibe que el monitor tiene las clases bien planificadas	1	2	3	4	5
7. Los vestuarios están suficientemente limpios	1	2	3	4	5
8. Los vestuarios son lo suficientemente amplios	1	2	3	4	5
9. Las instalaciones están suficientemente limpias	1	2	3	4	5
10. La temperatura es la adecuada	1	2	3	4	5
11. Se dispone de suficiente material para las clases	1	2	3	4	5
12. El material está en condiciones óptimas para su uso	1	2	3	4	5
13. El material es moderno	1	2	3	4	5
14. La seguridad de la instalación es la adecuada	1	2	3	4	5
15. La oferta de actividades se actualiza	1	2	3	4	5
16. La actividad es amena	1	2	3	4	5
17. Las tareas que desarrolla en la clase son lo suficientemente variadas	1	2	3	4	5
18. Los horarios son convenientes para los usuarios	1	2	3	4	5
19. Las actividades finalizan en el tiempo indicado	1	2	3	4	5
20. Estoy informado/a sobre los beneficios de esta actividad	1	2	3	4	5
21. Con esta actividad obtengo los resultados que esperaba	1	2	3	4	5
22. Disponen las instalaciones de algún medio para transmitir sus sugerencias (buzón de sugerencias, tablón de anuncios)	1	2	3	4	5
23. La información sobre las actividades que se desarrollan en el centro es adecuada	1	2	3	4	5
24. Me ha resultado sencillo incorporarme en la actividad que participo	1	2	3	4	5
25. El personal de servicio está cuando se le necesita y siempre está dispuesto a ayudarlo	1	2	3	4	5
26. El trato del personal de la instalación es agradable	1	2	3	4	5
27. Hay buena relación entre el personal de la instalación	1	2	3	4	5
28. La relación de usted con el grupo es agradable	1	2	3	4	5

## SATISFACCIÓN

29. Estoy satisfecho por haberme matriculado/inscrito en esta organización	1	2	3	4	5
30. Haber elegido esta organización ha sido una buena decisión	1	2	3	4	5
31. Estoy conforme por haberme matriculado/inscrito en esta organización	1	2	3	4	5
32. Tuve una buena idea al decidir incorporarme a realizar actividades deportivas en esta organización	1	2	3	4	5
33. Estoy complacido por haberme matriculado en esta actividad	1	2	3	4	5

## VALOR

34. Está satisfecho/a con la relación calidad/precio de la actividad	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

¡Le agradecemos mucho su colaboración!