

UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA



FACULTAD DE CIENCIAS DEL DEPORTE  
(TOLEDO)

**ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL  
CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS  
MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA**

TESIS DOCTORAL

Presentada por

Marta García Tascón



Dirección: Dra. Leonor Gallardo Guerrero

Toledo, Diciembre 2008





Programa de Doctorado: Educación Física: Nuevas perspectivas

---

**ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL  
CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS  
MUNICIPALES DE CASTILLA-LA MANCHA**

---

Tesis Doctoral presentada por:

D<sup>a</sup>. Marta García Tascón

Dirigida por:

Dra. D<sup>a</sup>. Leonor Gallardo Guerrero



**A mi madre, Margarita,  
quién ha sabido acompañarme por el apasionante  
mundo del continuo conocimiento.**

A mis hermanos, Pedro y Raquel,  
a los cuales, mi dedicación a este trabajo  
ha restado horas de su compañía.

A mis abuelos, especialmente a Desiderio y María,  
quienes me han inculcado sensatez en el camino de la vida.

A todos los gestores deportivos  
sin su colaboración no hubiera sido posible este estudio,  
espero esta investigación sirva de ayuda.

A todos los investigadores en este campo,  
a los que animo a ser sujetos de crítica  
para seguir avanzando.



**Dra. D<sup>a</sup>. Leonor Gallardo Guerrero**, Profesora Titular de la Universidad de Castilla-La Mancha en la Facultad de Ciencias del Deporte de Toledo,

Certifica

Que el trabajo de Tesis Doctoral desarrollado por la Licenciada Marta García Tascón, titulado **Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha**, ha sido realizado bajo mi dirección. En mi opinión, reúne los requisitos para proceder a iniciar los trámites pertinentes para la Comisión de Doctorado de la Universidad de Castilla-La Mancha y su posterior defensa ante tribunal.

Y para que conste, expido la presente certificación en Toledo, a 8 de diciembre de 2008.

Fdo. Dra. D<sup>a</sup>. Leonor Gallardo Guerrero





## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que se han visto implicadas, directa o indirectamente, en la realización de esta investigación.

Ante todo a la Dra. D<sup>a</sup>. Leonor Gallardo Guerrero, *“mi maestra”* en estas lides, por su dedicación, por su orientación y asesoramiento, y especialmente por la confianza que desde un principio depositó en mí no sólo en el ámbito profesional sino también en el personal.

Al Catedrático D. Onofre Ricardo Contreras Jordán, por su guía y ayuda en la formación de mi etapa investigadora y docente.

Igualmente, agradecer a D. Pablo Burillo Naranjo, su constante ayuda, amistad y profesionalidad. A Dr. D. Alberto Dorado Suárez, Dr. D. Ramón García, D. Juan Manuel Calatayud, D<sup>a</sup>. Cristina Gallardo Oeo, Dr. D. Juan José Salinero, D<sup>a</sup>. Sandra Carina Alurralde, D. José Luís Felipe Hernández y D<sup>a</sup>. Raquel García Tascón, a los cuales sin duda, también pertenece parte de esta investigación.

Al personal de la UCLM, especialmente a seguridad, limpieza y conserjería, por su apoyo y afecto.

A mis primos, tíos y a todos mis amig@s de Tomelloso por su gran comprensión.

A Vicente por su inagotable paciencia, compañía y sus constantes y desinteresadas ganas de ayudar.



## ÍNDICE



## ÍNDICE

<b>PARTE I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. EVOLUCIÓN DEL DEPORTE Y EL FENÓMENO DEPORTIVO EN LA SOCIEDAD.....	11
1.1.1. Delimitación del concepto deporte.....	11
1.1.1.1. La dimensión social y económica del deporte .....	17
1.1.2. El ordenamiento jurídico y legislativo .....	34
1.1.2.1. La organización del sistema deportivo en el ámbito español.....	37
1.1.2.1.1. El sistema deportivo público español.....	42
1.1.2.1.2. El sistema deportivo privado español y las relaciones con el público .....	46
1.1.2.1.3. Las competencias deportivas de las Comunidades Autónomas.....	50
1.1.2.1.3.1. Las competencias deportivas de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha.....	53
1.1.2.1.3.2. Las acciones en materia deportiva de los municipios .....	62
1.2. LA GESTIÓN DEPORTIVA.....	65
1.2.1. Evolución del concepto “ <i>dirección</i> ” .....	65
1.2.2. Concepto de gestión deportiva .....	68
1.2.3. Evolución de la gestión deportiva en España .....	71
1.2.3.1. Tipos de gestión deportiva española.....	77
1.3. LA FIGURA DEL GESTOR DEPORTIVO .....	81
1.3.1. Evolución de este profesional en España .....	82
1.3.2. Estudio de las funciones directivas del gestor deportivo.....	85
1.3.3. Características y análisis del gestor deportivo español .....	92
1.3.4. Nuevas perspectivas de gestión. Tendencias actuales.....	95
1.4. LA EVOLUCIÓN Y GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS EN ESPAÑA .	103
1.5. LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LAS ORGANIZACIONES .....	112
1.5.1. Comportamiento organizacional .....	123
1.5.1.1. Cultura y clima organizacional.....	125
1.5.1.2. Factores y teorías de la motivación laboral de los trabajadores .....	134

1.5.1.3. Factores y teorías de la satisfacción laboral de los trabajadores .....	140
1.5.1.4. Formas de medir el clima organizacional y la satisfacción del clima laboral de los trabajadores de las organizaciones .....	160
1.5.1.4.1. Instrumentos de medición del clima organizacional y satisfacción para evaluar el clima laboral en la organización.....	162
<b>PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>173</b>
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO.....</b>	<b>173</b>
2.1. INTRODUCCIÓN .....	173
2.2. ASPECTOS GENERALES EN EL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN .....	174
2.2.1. Problemas de investigación .....	174
2.2.2. Objetivos generales e hipótesis de investigación.....	175
2.2.2.1. Estudio 1. Detección de las nuevas necesidades de los gestores deportivos castellanomanchegos .....	176
2.2.2.2. Estudio 2. Percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales castellanomanchegas .....	177
2.2.3. Metodología de investigación: la investigación descriptiva .....	179
2.3. ESTUDIO 1. DETECCIÓN DE LAS NUEVAS NECESIDADES DE LOS GESTORES DEPORTIVOS CASTELLANOMANCHEGOS.....	184
2.3.1. Diseño metodológico .....	184
2.3.2. Grupo de discusión. Estudio preliminar para la detección de las nuevas necesidades del gestor deportivo de ámbito nacional .....	185
2.3.2.1. Descripción de la muestra.....	186
2.3.2.2. Definición de las variables de estudio: categorías y subcategorías previas.....	187
2.3.2.3. Instrumento de recogida de datos .....	189
2.3.2.3.1. Proceso de construcción de la batería de preguntas del grupo de discusión.	190
2.3.2.4. Procedimiento de la investigación.....	192
2.3.2.5. Técnica de análisis de datos.....	194
2.3.2.5.1. Codificación del grupo de discusión.....	196
2.3.3. Entrevista personal a gestores deportivos de Castilla-La Mancha.....	200
2.3.3.1. Descripción de la población objeto de estudio y muestra seleccionada .....	200
2.3.3.1.1. Muestra .....	201

2.3.3.2. Definición de las variables de estudio: categorías y subcategorías previas.....	202
2.3.3.3. Instrumento de recogida de datos.....	202
2.3.3.3.1. Proceso de construcción de la entrevista personal.....	203
2.3.3.4. Procedimiento de la investigación.....	204
2.3.3.5. Técnica de análisis de datos.....	206
2.3.3.5.1. Codificación de la entrevista.....	206
2.3.4. Triangulación de las técnicas cualitativas .....	209
2.3.5. Cuestionario a gestores deportivos de Castilla-La Mancha.....	210
2.3.5.1. Descripción de la población objeto de estudio y muestra seleccionada.....	210
2.3.5.1.1. Muestra .....	210
2.3.5.2. Definición de variables.....	211
2.3.5.3. Instrumento de recogida de datos.....	214
2.3.5.3.1. Proceso de construcción del cuestionario .....	214
2.3.5.3.1.1. Fiabilidad del cuestionario analizado piloto .....	216
2.3.5.3.1.2. Validez total del cuestionario .....	217
2.3.5.3.1.3. Fiabilidad total del cuestionario.....	218
2.3.5.3.2. Cuestionario definitivo .....	219
2.3.5.4. Procedimiento de la investigación.....	220
2.3.5.5. Técnica de análisis de datos.....	222
2.3.5.5.1. Codificación del cuestionario.....	223
2.4. ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES CASTELLANOMANCHEGAS .....	224
2.4.1. Diseño metodológico.....	224
2.4.2. Cuestionario a trabajadores de organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha .....	226
2.4.2.1. Descripción de la población objeto y muestra seleccionada .....	226
2.4.2.1.1. Población objeto de estudio.....	226
2.4.2.1.2. Muestra .....	227
2.4.2.2. Definición de variables.....	232
2.4.2.3. Instrumento de recogida de datos.....	233
2.4.2.3.1. Proceso de construcción del cuestionario .....	235
2.4.2.3.1.1. Validez y Fiabilidad del cuestionario piloto.....	236
2.4.2.3.1.2. Validez total del cuestionario .....	239
2.4.2.3.1.3. Fiabilidad total del cuestionario.....	240

2.4.2.3.1.4. Validez y Fiabilidad total del cuestionario por factores.....	241
2.4.2.4. Procedimiento de la investigación.....	243
2.4.2.5. Técnica de análisis de datos.....	245
2.4.2.5.1. Codificación del cuestionario.....	246
2.4.2.5.2. Valoración y Corrección.....	247
2.4.3. Entrevista personal a gestores deportivos de Castilla-La Mancha.....	252
2.4.3.1. Descripción de la muestra.....	252
2.4.3.2. Definición de variables: categorías.....	253
2.4.3.3. Instrumentos de recogida de datos.....	253
2.4.3.4. Procedimiento de la investigación.....	254
2.4.3.5. Técnica de análisis de datos.....	255
2.5. CRONOGRAMA.....	256
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>261</b>
3.1. INTRODUCCIÓN.....	261
3.2. RESULTADOS ESTUDIO 1. DETECCIÓN DE LAS NUEVAS NECESIDADES DE LOS GESTORES DEPORTIVOS CASTELLANOMANCHEGOS.....	261
3.2.1. Introducción.....	261
3.2.2. Resultados cualitativos del grupo de discusión.....	263
3.2.2.1. Problemas y necesidades sobre los recursos materiales en la gestión deportiva ...	263
3.2.2.2. Problemas y necesidades sobre los usuarios/clientes externos en la gestión deportiva.....	266
3.2.2.3. Problemas y necesidades sobre los recursos humanos/clientes internos en la gestión deportiva.....	269
3.2.2.4. Problemas y necesidades sobre el software en la gestión deportiva.....	270
3.2.3. Resultados cualitativos de las entrevistas personales a gestores deportivos.....	272
3.2.3.1. Problemas y necesidades sobre los recursos materiales en la gestión deportiva ...	272
3.2.3.2. Problemas y necesidades sobre los usuarios/clientes externos en la gestión deportiva.....	279
3.2.3.3. Problemas y necesidades sobre los recursos humanos/clientes internos en la gestión deportiva.....	286
3.2.3.4. Problemas y necesidades sobre el software en la gestión deportiva.....	290
3.2.4. Resultados de aplicación del cuestionario a gestores deportivos.....	293



3.2.4.1. Análisis descriptivo .....	293
3.2.4.1.1. Análisis descriptivo de las características de la organización.....	293
3.2.4.1.2. Análisis descriptivo del gestor/a deportivo/a.....	306
3.2.4.1.3. Análisis descriptivo de las necesidades/problemas de la organización en cuanto a recursos materiales, recursos humanos, clientes externos y del software .....	310
3.2.4.2. Análisis de las diferencias de frecuencias.....	323
3.2.4.2.1. Comparativa en función del tipo de gestión (público/privado).....	323
3.2.4.2.2. Comparativa en función del número de habitantes de las poblaciones en las que se insertan, en función de las franjas de población establecidas por el INE-2006 .....	346
3.2.4.2.3. Influencia del número de trabajadores totales de la organización en función de las necesidades y problemática del gestor deportivo.....	375
3.2.4.2.4. Influencia de la localización geográfica de las instalaciones deportivas sobre las necesidades y problemática del gestor deportivo.....	378
3.2.4.2.5. Influencia del sexo en función de las necesidades y problemática del gestor deportivo.....	382
3.2.4.2.6. Influencia de la edad del gestor sobre las necesidades y problemática del gestor deportivo .....	385
3.2.4.2.7. Influencia de la formación del gestor/a deportivo/a en el uso o no de algún sistema de calidad en la organización deportiva.....	389
3.3. RESULTADOS ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES CASTELLANOMANCHEGAS .....	390
3.3.1. Introducción .....	390
3.3.2. Resultados aplicación del cuestionario a trabajadores de organizaciones deportivas.....	391
3.3.2.1. Análisis de promedios y desviaciones típicas.....	391
3.3.2.1.1. Caracterización de la muestra. Variables sociodemográficas.....	392
3.3.2.1.2. Caracterización del clima laboral. Variables específicas P1-P23 .....	393
3.3.2.2. Análisis de frecuencias y por cientos .....	395
3.3.2.2.1. Caracterización de la muestra. Variables sociodemográficas.....	396
3.3.2.2.2. Caracterización del clima laboral. Variables específicas P1-P23 .....	401
3.3.2.3. Análisis de relaciones de variables.....	418

3.3.2.3.1. Prueba K-S para una muestra .....	418
3.3.2.3.2. Correlaciones bivariadas entre las variables sociodemográficas (Rho de Spearman) .....	420
3.3.2.3.3. Pruebas $\chi^2$ para el contraste de variables sociodemográficas .....	423
3.3.2.3.4. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función del sexo.....	424
3.3.2.3.5. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función de la edad.....	432
3.3.2.3.6. Análisis factorial confirmatorio entre las variables (P1-P22).....	447
3.3.2.3.7. Análisis de fiabilidad de los factores determinados .....	451
3.3.2.3.8. Correlación entre los factores determinados.....	457
3.3.2.4. Regresión lineal múltiple paso a paso para determinar el modelo más adecuado para el estudio de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva.....	459
3.3.2.4.1. Modelo predictivo de la variable P23 (percepción del clima laboral) en función de las variables independientes (P1-P22).....	460
3.3.2.5. Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales (variable P23) en la Región de Castilla-La Mancha .....	467
3.3.2.5.1. Análisis de la percepción en función de los municipios analizados.....	467
3.3.2.5.2. Análisis de la percepción en función de las provincias que componen la Región .....	470
3.3.2.5.3. Correlaciones bivariadas entre las variables sociodemográficas (Rho de Spearman) y la variable P23.....	471
3.3.2.5.4. Pruebas $\chi^2$ para el contraste de las variables sociodemográficas y la variable P23 .....	476
3.3.2.5.5. Análisis del nivel de percepción del clima laboral en función de los factores determinados que forman la propuesta modelo del cuestionario creado.....	483
3.3.2.6. Resultados cualitativos de los cuestionarios a los trabajadores de las organizaciones deportivas de las variables P32 y P33.....	485
3.3.3. Resultados de la entrevista personal a gestores deportivos.....	489
3.3.4. Contribución de la propuesta modelo creada a las fases de intervención del Modelo de Gestión hacia la calidad en los servicios municipales de Castilla-La Mancha (Dorado, 2006).....	490

<b>CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN .....</b>	<b>501</b>
4.1. INTRODUCCIÓN.....	501
4.2. ESTUDIO 1. DETECCIÓN DE LAS NUEVAS NECESIDADES DE LOS GESTORES DEPORTIVOS CASTELLANOMANCHEGOS.....	501
4.2.1. Resultados principales de la investigación.....	501
4.2.2. Contribución aportada de la investigación .....	529
4.3. ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES CASTELLANOMANCHEGAS .....	531
4.3.1. Resultados principales de la investigación.....	532
4.3.2. Contribución aportada de la investigación .....	552
4.4. REFUTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS OBJETIVOS E HIPÓTESIS PLANTEADAS.....	559
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>567</b>
<b>CAPÍTULO 6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>581</b>
<b>CAPÍTULO 7. FUTURAS PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>587</b>
<b>APÉNDICE A. APROXIMACIÓN A LA PROPUESTA MODELO Y FACTORES TEÓRICOS     PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN     LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.....</b>	<b>590</b>
Introducción.....	590
Consideraciones preliminares.....	591
Revisión de la literatura .....	594
Modelos/Tipos de cuestionarios relacionados .....	598
Propuesta modelo y factores teóricos seleccionados basados en la literatura revisada.....	605
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>611</b>
<b>PARTE III. ÍNDICES DE TABLAS, FIGURAS Y ABREVIATURAS .....</b>	<b>667</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>667</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>684</b>

<b>ÍNDICE DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>691</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>697</b>
<b>ESTUDIO 1. DETECCIÓN DE LAS NUEVAS NECESIDADES DE LOS GESTORES</b>	
<b>DEPORTIVOS CASTELLANOMANCHEGOS .....</b>	<b>697</b>
ANEXO 0. Regulación general de los Municipios y regulación específica en materia deportiva desarrollada por la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha.....	697
ANEXO 1. Carta invitación a la reunión del Grupo de Discusión al grupo de expertos enviada por correo electrónico .....	700
ANEXO 2. Documento informativo de la propuesta de estudio.....	702
ANEXO 3. Guía de la reunión del Grupo de Discusión .....	705
ANEXO 4. Documento informativo entregado en la reunión del grupo de discusión (20 de Septiembre de 2006).....	709
ANEXO 5. Carta de invitación y presentación de la entrevista enviada a gestores (público/privado) por correo electrónico .....	714
ANEXO 6. Entrevista personal a gestores (público/privado).....	715
ANEXO 7. Carta agradecimiento de participación en la entrevista a los gestores.....	719
ANEXO 8. Carta presentación del estudio enviada a gestores (público/privado) por correo electrónico .....	720
ANEXO 9. Cuestionario .....	722
ANEXO 10. Carta de agradecimiento a los gestores deportivos por la participación en los cuestionarios .....	729
<b>ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES CASTELLANOMANCHEGAS .....</b>	<b>730</b>
ANEXO 11. Propuesta modelo de cuestionario para el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas.....	730

ANEXO 12. Carta de invitación para participar en el estudio de la percepción de la satisfacción del clima laboral enviada por correo electrónico.....	734
ANEXO 13. Carta del informe de resultados obtenidos en el estudio del clima laboral y propuesta de entrevista telefónica que se realizará en unos días.....	736
ANEXO 14. Entrevista personal estructurada a gestores deportivos sobre la herramienta utilizada.....	737
ANEXO 15. Carta agradecimiento a participantes en el estudio sobre el clima laboral en las organizaciones deportivas .....	738
ANEXO 16. Carta para los resultados de informes individuales sobre los municipios analizados y enviada a los gestores deportivos participantes .....	739



## PARTE I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### INTRODUCCIÓN





## PARTE I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### INTRODUCCIÓN

La industria de la actividad física, el deporte y su gestión generan en España el 1,6% del PIB (Arévalo, 2006). Este sector se caracteriza por ser un mercado muy dinámico y con un crecimiento importante (Eichberg, 2002).

El deporte y la actividad física tienen una destacada función social y de superación personal (García, 1997), convirtiéndose en unos instrumentos con enorme capacidad de movilización de convocatoria (Crum, 1993). Sus valores y su impacto en la cultura hacen que sean elementos importantes de análisis, desde el punto de vista social, deportivo y económico (Rowe, 1999).

En la actualidad, y con relación a la práctica de la actividad física y el deporte en los últimos 30 años:

- a) Se ha producido en España un fenómeno que se puede considerar de un importante calado social, al incorporarse la práctica deportiva a los estilos de vida de manera regular. Así, los datos aportados por el Centro de Investigaciones Sociológicas muestran que este indicador en la población española ha aumentado hasta llegar a un 37% (García Ferrando, 2006), aunque está aún lejos de ciertos porcentajes europeos como en Finlandia, un 75% que corresponde a Finlandia o el registrado en Dinamarca, más del 50% (Pfister, 2006).
  
- b) Se ha incrementado considerablemente la construcción de instalaciones deportivas desde los años 70. Datos del último Censo Nacional de Instalaciones Deportivas-2005 destaca un aumento hasta las 79.079 instalaciones deportivas y

176.201 espacios deportivos, suponiendo un incremento de un 14,61% respecto al CNID de 1997 (Gallardo, 2007)<sup>1</sup>.

- c) Se ha encontrado que el deporte representa un importante volumen económico y social, que ha de ser administrado de forma eficiente por los gestores, con ayuda de sistemas y herramientas informáticas (Gallardo *et al.*, 2008; Maine *et al.*, 2005; Marcelo y Oltra, 2005). Estamos, ante “*la mayor inmobiliaria del país*” (Gallardo, 2007), donde el sector público es el dueño de la mayor parte de las instalaciones deportivas, y es también el que ha sufrido más cambios (Robinson, 2004).

Pero esta inmobiliaria presenta realidades diferentes y depende del ámbito y tipo de deporte que se practique: el deporte escolar, el deporte para todos, el deporte de alta competición y el deporte profesional; éste último más asociado con el deporte espectáculo, el cual dependiendo del tipo de modalidad deportiva que se trate, tiene más o menos impacto social, deportivo y económico.

En este sentido, los gestores deportivos tanto de las organizaciones públicas como privadas presentan diferencias en el origen de los recursos, finalidades o en la forma de rentabilizar los resultados. Las organizaciones públicas tienen unos objetivos con un carácter más social y las organizaciones privadas buscan beneficios económicos; aunque ambos, tienen un objetivo común: lograr la excelencia en su ámbito de actuación (mejorar en la calidad de sus servicios y optimizar los bienes disponibles)

---

<sup>1</sup> El Censo Nacional de Instalaciones Deportivas (CNID)-2005, es un instrumento utilizado por el Consejo Superior de Deportes para realizar un registro de todas las instalaciones deportivas de ámbito público y privado. Este estudio se realiza cada 5 años y es una competencia de obligado cumplimiento que debe realizar este organismo dependiente del Ministerio de Educación y Cultura, a nivel general de España y también uno por Comunidad y Ciudad Autónoma. Se excluyen las instalaciones “*de uso propio de una unidad familiar y aquellos espacios potenciales de práctica que no cumplan los requisitos expuestos. También quedan expresamente excluidas del ámbito del censo las instalaciones que no tienen un carácter permanente, es decir las adaptaciones temporales y efímeras, y aquellas que pertenecen a equipamientos asistenciales u hospitalarios destinados exclusivamente a rehabilitación o fisioterapia*” (Gallardo, 2006: 24). El CNID considera como instituciones públicas de carácter autonómico (las Comunidades Autónomas) de carácter general del Estado (las universidades públicas, ministerio de defensa, y otros) y de carácter local (Ayuntamiento y Diputación). El CNID considera como instituciones privadas de carácter deportivo asociativo (asociaciones y agrupaciones, empresas y otros) y de carácter no deportivo (educativas, religiosas, residenciales, sociedades empresariales, centros turísticos, otros). Más información en ([www.csd.gob.es](http://www.csd.gob.es)).

En los últimos años se han realizado estudios centrados en la evolución y desarrollo de la gestión deportiva (Celma, 2000; Mestre, 2000, 2002; París, 1997) y también, de forma específica, en el análisis de los roles, tareas y habilidades de los directivos y gerentes, en definitiva, de los gestores deportivos (Gómez, 2003; Luna-Arocas, 2000; Peiró *et al.*, 1995), figura que también ha tenido grandes cambios.

Para consolidar la gestión deportiva como una profesión, es necesaria la creación de un marco laboral estable y unificado (Gómez, 2003), y aunque no ha sido desarrollado, en 2007 el CSD comenzó a trabajar en la regulación total del sector de la actividad física y el deporte, aunque todavía no hay nada de carácter definitivo. Preocupados por la formación continua y la búsqueda de representatividad de esta relativa, nueva e incipiente profesión, aparece la FAGDE (Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de España) y sus representantes en cada una de las Comunidades Autónomas.

De esta manera, profundizar en la detección de cuáles son los ámbitos y las nuevas necesidades que actualmente se les plantea a los gestores de las organizaciones deportivas, no sólo puede ser germen e inicio de una potente línea de investigación, sino que en la medida que se genere mayor conocimiento, se podrán generar herramientas que ayuden al gestor a agilizar y hacer más sencillas sus tareas diarias.

Las organizaciones deportivas actualmente adolecen de herramientas e investigaciones sobre el análisis y conocimiento de la percepción de la satisfacción del clima laboral de sus trabajadores. Sin embargo, sí se han publicado varios estudios que tratan el tema de la satisfacción de los clientes externos respecto a la calidad del servicio prestado (Correal, 1998; Cronin y Taylor, 1992; Kim y Kim, 1995; Kirchner, 2002; Parasuraman *et al.*, 1988; Ramírez de Arellano, 2003; Senlle, 2002; Teruelo, 2002).

Desde esta perspectiva, resulta conveniente centrarse en el análisis de la percepción de la satisfacción del cliente interno. Muchos son los factores que pueden influir en la satisfacción

del trabajador, donde la clave para obtener el éxito es encontrar, contratar y mantener empleados inteligentes y motivados. Un trabajador satisfecho, valorado, y formado, atenderá bien a los clientes/usuarios (Kotler, 2003).

El conocimiento de los niveles de percepción de la satisfacción de los trabajadores, en relación con el clima laboral de las instalaciones deportivas puede no sólo contribuir a mejorar la gestión en general, sino contribuir a la toma de decisiones oportunas, y en definitiva a trazar estrategias de desarrollo para las organizaciones deportivas, en beneficio de la sociedad.

De esta manera, con la presente Tesis y teniendo en cuenta los cambios actuales que están aconteciendo en el ámbito de la gestión deportiva, con el desarrollo de los dos estudios que se presentan, se pretende en primer lugar, identificar y detectar las nuevas necesidades de los gestores deportivos en Castilla-La Mancha (en adelante CLM) y, a continuación, centrados en la categoría de los Recursos Humanos, se analizará la percepción de satisfacción de los trabajadores de los servicios deportivos municipales (una de las necesidades detectadas).

Al plantear estas cuestiones donde ha sido utilizada la metodología descriptiva y el empleo de instrumentos cualitativos y cuantitativos, se han encontrado varias limitaciones iniciales:

- \* No se dispone de indicadores que permitan valorar los aspectos más importantes y las necesidades actuales de los servicios deportivos tanto del ámbito público como el privado.
- \* No existe una adecuada cohesión e interdisciplinariedad entre los diferentes sectores involucrados en el desarrollo del sector deportivo.
- \* Falta de modelos y herramientas referentes para orientar la gestión del deporte hacia la calidad, que sean de fácil aplicación y que permitan su adaptación de una manera sencilla a las necesidades reales y a las características propias de las organizaciones deportivas.

\* Falta consenso y unanimidad de la comunidad científica en el análisis del concepto de estudio, respecto a los factores que pueden intervenir en la percepción, la satisfacción, la motivación, la satisfacción laboral, el clima organizacional, el clima laboral, etc., del trabajador. Son términos complejos pues son consecuencias de procesos psicológicos en los que intervienen múltiples factores y elementos. Son conceptos que se generan en el trabajador (cliente interno) como un fenómeno resultante de la combinación de diversos factores personales, organizacionales, relación entre compañeros, etc. Cuando se trata de un cliente externo, este fenómeno ocurre posterior a la prestación y uso del servicio (Dorado, 2006).

La tesis está estructurada en 3 apartados:

⇒ En el primer apartado (Parte I. Fundamentación teórica) se encuentra el presente apartado, la Introducción y el *capítulo uno* donde se delimita el marco teórico en el que se fundamentan los dos estudios desarrollados.

Se ofrece una visión de diferentes aspectos sobre la evolución del ámbito deportivo, como la transformación sucedida en su gestión, organización, organigrama de trabajo, etc., tanto en el ámbito deportivo público como privado.

También se aprecia como ha sido el cambio en los hábitos deportivos y comportamiento de la sociedad, hábitos que sin duda afectan en la forma de gestión. Surgen nuevos tipos de gestión y se empiezan a conjugar para dar respuesta a parámetros como, el incremento de la oferta de actividades, la construcción de variados espacios deportivos para su práctica, motivados por los cambios continuos de actividades, cada vez más de carácter "*no competitivo*" y que la sociedad actual, demanda tanto a nivel local, regional y nacional en España.

A continuación, algunos estudios relatan el por qué de la evolución del profesional de la gestión deportiva, su rol y las nuevas tendencias sobre la gestión a las que se enfrenta.

- ⇒ El segundo apartado (Parte II. Análisis del planteamiento de investigación) cuenta con seis capítulos y se recogen los aspectos referentes a la profundización científica en el conocimiento y análisis realizados en la investigación.

En el *capítulo dos* se describe el diseño metodológico llevado a cabo en el Estudio 1 y en el Estudio 2. En el *capítulo tres*, se presentan los datos referentes a los resultados estadísticos de los estudios realizados. En el *capítulo cuatro* se expone la discusión de los principales resultados obtenidos y también se da respuesta a los objetivos e hipótesis planteadas en el apartado de la metodología de estudio.

En el *capítulo cinco*, se recogen las conclusiones más destacadas de la investigación realizada. Las limitaciones de investigación y las futuras líneas de investigación se corresponden con el *capítulo seis y siete* respectivamente. Y como complemento a este apartado, un apéndice y las referencias bibliográficas consultadas.

- ⇒ En el tercer apartado (Parte III. Índice de tablas, figuras y abreviaturas) se expone la relación de las tablas y figuras presentadas en el trabajo de investigación seguido del índice de abreviaturas que ayudan a una mejor comprensión del contenido expuesto.
- ⇒ Finaliza el trabajo de investigación con los anexos utilizados más destacados y que incluyen los instrumentos utilizados en la tesis y que pueden servir de guía y referencia para otros estudios de esta línea de investigación.

La realización de esta investigación tiene el deseo no sólo de consolidar el deporte, la actividad física y la gestión deportiva, como elementos generadores de empleo y por tanto, de riqueza. Sino el obtener y aportar información que favorezca de forma particular al sector de la gestión del deporte. De forma directa a gestores y trabajadores, como agentes de mayor implicación en las organizaciones deportivas, e indirectamente, que esta mejora repercuta en los clientes externos, proveedores, y en definitiva, en la sociedad.

**PARTE I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

**CAPÍTULO 1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**  
**DE INVESTIGACIÓN**





## CAPÍTULO 1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. EVOLUCIÓN DEL DEPORTE Y EL FENÓMENO DEPORTIVO EN LA SOCIEDAD

#### 1.1.1. Delimitación del concepto deporte

Son muchos los estudios que han tenido por objeto analizar y contextualizar el origen del deporte, entendido en un sentido moderno, centrado en la estructuración y regulación de su práctica y de la competición, siendo hoy en día un elemento característico y representativo de nuestra sociedad.

El concepto deporte es un término polisémico que admite diversas interpretaciones. Estas diferencias varían en función del contenido que se le asigne, dependiendo de los valores que se determinen los que lo utilizan y el contexto donde se desarrollan (Gómez, 2003).

Su “*gigantismo*” es tal, que gran parte de las ciencias humanas se han acercado a su estado y comprensión, directa o indirectamente, por su enorme incidencia en el tejido social (Cagigal, 1975).

La dificultad de definir el término deporte como concepto radica en que es un fenómeno que cambia sin cesar ampliando continuamente sus significados y sin llegar a un acuerdo con ninguna de las definiciones propuestas (Giese y Cote, 1999).

Lagardera (1990), apunta 4 aspectos a tener en cuenta a la hora de definir el término deporte:

1. El deporte pertenece al campo de lo evidente, del terrero de la vida común y por este motivo necesita ser explicado. Al formar parte de la vida de las personas y al ser universalmente conocido resulta pretencioso intentar apropiarse del concepto.
2. El deporte se relaciona estrechamente con el concepto salud, por lo que se le denomina en la mayoría de los casos como Educación Física.
3. El concepto deporte tiene gran versatilidad semántica, por lo que se hace presente en distintos ámbitos de la vida humana. De esta manera se puede distinguir entre el deporte de los niños en la calle y el deporte de élite.

4. Y competición, que puede ser el único límite semántico que opone alguna resistencia.

Estas ideas expuestas vienen a corroborar la manifestación de la Asociación Española de Deporte para Todos, al plantear en su manifiesto que *“El deporte constituye en la actualidad un concepto amplio, con manifestaciones incluso divergentes”*, donde, en algunos casos los autores van añadiendo ligeros matices a otras anteriores (Hernández Vázquez, 1989).

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el deporte como *“actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas”*. Normas que según Real Ferrer (1991) tienen fecha y lugar de origen en Inglaterra, a principios del s. XIX.

Rossi (1981) entiende el concepto deporte como *“actividad física de carácter lúdico que implica una confrontación con uno mismo, con los demás, con la naturaleza. Actividades deportivas son las que contienen movimiento, juego y agonismo”*.

Como se observa acotar el término deporte, es una tarea compleja, pues la revisión de estas concepciones demuestra que no existe una definición unitaria de lo que es y de lo que abarca. De la Plata (2001), indica que también es complejo explicar lo que será el deporte en el futuro.

#### Tendencias del término deporte

Han sido numerosas las investigaciones que han profundizado en la conceptualización del deporte en función de diferentes puntos de vista. Teniendo en cuenta la línea historicista, basada en una profunda interdependencia de los planos deportivo, social y cultural que ha ocurrido a lo largo de la historia y por otro lado, la línea contemporánea que en contraposición de la idea anterior afirma que el nacimiento y la evolución del deporte está estrechamente relacionado con la era del progreso industrial capitalista de la Inglaterra de finales del s. XVIII.

1.- *Tesis Heurística o Historicista.* Los autores seguidores de estas ideas, basan su criterio en la aparición temprana de la palabra deporte en diversas lenguas, encontradas en textos y acontecimientos históricos donde afirman que el deporte ha existido desde siempre. La diferencia es que la correspondencia entre el significado actual del concepto deporte difiere al de antaño. En líneas generales el deporte forma parte activa de la cultura de cada una de las civilizaciones. Es un acontecimiento natural, cargado de historia y se va desarrollando en función de la educación del individuo, de los ideales, del contexto social y cultural del mismo.

2.- *Perspectiva contemporánea.* Los autores afirman que el nacimiento y evolución del deporte está relacionado con la era del progreso industrial capitalista que aparece inicialmente en Inglaterra a finales del s. XVIII. El deporte es un fenómeno social y un símbolo cultural de primera magnitud, característico de las sociedades contemporáneas urbanas e industriales. De ahí que en esta época aparezcan los deportes como son entendidos actualmente y por este motivo, hay una profunda vinculación del deporte con la sociedad y la cultura. La tesis defendida es que, el deporte es la institución social encargada de transmitir valores y por tanto, se constituye como un nuevo aparato ideológico del estado (Brohm, 1982). La manifestación del deporte queda explícita a la relación de la sociedad, de la civilización y de la cultura dominante.

Hasta el momento se ha intentado llevar a cabo un acercamiento al concepto de deporte según sus tendencias, basadas en las perspectivas mencionadas con anterioridad. Como se ha señalado, a la dificultad para la definición del concepto, se une la imposibilidad de unificar todos los ámbitos en que éste se desarrolla. En definitiva, lo que sí es posible es enumerar los ámbitos en que el deporte se hace real y, se clasifica:

- 1.- Deporte de alto rendimiento
- 2.- Deporte-juego (deporte lúdico)
- 3.- Deporte como medio/deporte como fin
- 4.- Deporte-competición

5.- Deporte-salud

6.- Deporte-educación

7.- Deporte-negocio

8.- Deporte-espectáculo

En los seis primeros conceptos se han apoyado tradicionalmente las investigaciones. Sin embargo, teniendo en cuenta el tipo de sociedad en la que se vive, y en la que aquello que es rentable económicamente crece, el concepto de "*deporte-espectáculo*", día a día cobra mayor importancia (Cagigal, 1975).

Hay que señalar que no es conveniente llevar a cabo una sola clasificación de los deportes. Debido a su carácter cambiante e innovador, podrán permitir clasificaciones diferentes, por ello se proponen otra serie de clasificaciones (Tabla 1-1).

Las clasificaciones mostradas y utilizadas en su conjunto, exponen el cambio de imagen social que está sucediendo actualmente en el deporte.

Al referirse al *deporte* en la actualidad, o de manera más global a las actividades físico-deportivas, significa describir una gran diversidad de prácticas y ejercicios que son demandados por los usuarios en aras de su satisfacción.

Dichas prácticas ya no pueden ser explicadas exclusivamente a través desde un modelo deportivo competitivo-tradicional. Es por esto que diversos autores (Olivera y Olivera, 1995; Puig y Blázquez, 1990; Serrano, 1992) han señalado que junto a este modelo tradicional, coexisten en la actualidad otras manifestaciones diferenciadas.

Tabla 1-1. Clasificación de los deportes

<p>Clasificación García Ferrando (1990) Toma como elemento diferenciador el juego o el deporte</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deporte formal. Es el de alta competición o profesional, el juego es un elemento poco importante</li> <li>• Deporte informal. Aquél en que el elemento primordial es el juego. Los elementos de ocio y recreo son las características más importantes</li> <li>• Deporte semiformal. Tiene un carácter competitivo y organizado, pero sin llegar a la profesionalización de los participantes, ni a una dedicación exclusiva en los entrenamientos</li> </ul>
<p>Clasificación Cagigal (1975) Toma como elemento diferenciador al deportista</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deporte praxis/espectáculo. El deportista es el protagonista y realiza cierto tipo de praxis hacia la competitividad, como ejercicio liberador o con talante lúdico. El espectáculo es una actividad programada explotada y apta para su difusión utilizado por las finanzas, normalmente vinculada a la profesionalización</li> <li>• Deporte de competición/de recreo, o deporte de resultados/deporte-salud. La práctica excesiva de un deporte puede repercutir negativamente en la salud del practicante. Hecho que ocurre en los deportistas profesionales (se lesionan con más frecuencia, experimentan sobreentrenamiento...). Lo que en principio apareció como algo natural al ser humano, se convierte así en un elemento deformado por la sociedad industrial, transformado en un producto de consumo más</li> <li>• Deporte profesional/aficionado o amateur. Entran en dicotomía los criterios de tipo económico y de dedicación.</li> </ul>

Puig y Heinemann (1991) describen cuatro modelos configuradores del deporte contemporáneo, atendiendo a la organización, legitimación e impactos que producen las actividades deportivas y a las motivaciones de los practicantes:

- a) *Modelo competitivo*: es el heredero del deporte tradicional. Mantiene una reglamentación estricta y universal, una uniformidad de las estructuras de valores y un marco organizativo basado en los clubes. La motivación principal es la consecución de una meta y se legitima por los logros alcanzados o que se pretenden alcanzar. Hoy en día está representado por el deporte federado.
- b) *Modelo expresivo*: es la antítesis del modelo competitivo y responde a los cambios de valores acaecidos en las sociedades modernas. Engloba prácticas escasamente organizadas y sometidas a procesos constantes de diversificación. Se plantea como elemento compensador de excesiva planificación en la vida cotidiana. No se persiguen resultados, sino la satisfacción que proporciona la propia práctica.
- c) *Modelo instrumental*: los motivos de quienes practican se encuentran mediatizados por una preocupación casi obsesiva por la salud o el envejecimiento. Se persigue el

culto al cuerpo, con el fin de darle una forma lo más acorde posible con determinadas concepciones.

- d) *Modelo del espectáculo*: se encuentra determinado por las leyes del mercado. Algunas de las razones que contribuyen a su fomento son: un mero afán lucrativo, impulsar el desarrollo de una ciudad o país, etc.; mientras que la salud, queda muy lejos del origen de su justificación. Dispone de una reglamentación estricta y de unos profesionales que se encargan de su cumplimiento.

Otra clasificación del deporte en la sociedad post-industrial es el propuesto por Olivera y Olivera (1995), agrupa la amplia oferta deportiva y de prácticas corporales alternativas en seis modelos diferentes:

- a) *Modelo ascético*: se refiere a la práctica deportiva desde un punto de vista genérico. Incluye el deporte-práctica o recreativo, el deporte federado y hasta el mismo deporte espectáculo.
- b) *Modelo hedonista*: a través de la práctica se busca la realización personal y el placer, pero acompañados de riesgos, emociones y sensaciones nuevas. Englobaría todas las actividades físicas de aventura en la naturaleza, que proporcionan a sus practicantes la sensación de vivir momentos únicos y excepcionales, con riesgos controlados y peligros imaginarios fuera del ámbito urbano.
- c) *Modelo narcisista*: las principales motivaciones de los practicantes están relacionadas con la salud y el cuidado del cuerpo. Las prácticas se desarrollan en locales preparados específicamente, gimnasios y rutas urbanas o semiurbanas. Algunas de las actividades incluidas en este modelo son: gimnasias de la forma (aeróbic, gim-jazz, gimnasia de mantenimiento, etc.), prácticas de carrera (footing, jogging, etc.), musculación, actividades acuáticas (aquaeróbic, fitness acuático, etc.)...
- d) *Modelo etnomotriz*: se encuentran los juegos y deportes tradicionales, realizados principalmente en el ámbito rural. Su resurgimiento en nuestro país a partir de la década de los '70, ha sido propiciado por movimientos culturales autóctonos, por

el auge de los poderes locales, regionales y autonómicos y por el auge de los nacionalismos.

- e) *Modelo místico*: en las prácticas que conforman este modelo se promueve la búsqueda de la naturaleza profunda del ser humano y “*su verdad*”, mediante un cuerpo “*vivido y sentido*” por el propio individuo. Ejemplos de éste son: relajación, yoga, tai-chi, etc.
- f) *Modelo escénico*: las prácticas o actividades incluidas se denominan “*grandes juegos vivenciados*”. La ornamentación, la ambientación del espacio, la vestimenta y la transformación psicológica del practicante, son fundamentales para el éxito de la actividad. Consisten en confrontaciones bélicas simuladas, ya sean actuales o de marcado cariz histórico.

Como se ha expuesto, el enorme abanico de prácticas físico-deportivas existentes en la sociedad contemporánea y la transformación de la sociedad en el marco de la globalización, orientan hacia un concepto amplio del deporte.

Cagigal (1981: 24) afirma que “*todavía nadie ha podido definir con general aceptación en qué consiste el deporte: ni como realidad antropocultural, ni como realidad social [...] y cada vez va a ser más difícil definirlo porque el deporte cambia sin cesar y amplía su significado, tanto al referirse a una actitud y actividad humana, como al englobar una realidad social muy compleja*”

#### **1.1.1.1. La dimensión social y económica del deporte**

##### ***El deporte y la sociedad***

El mundo ha incorporado la práctica de la actividad física y el deporte como uno de sus hábitos más importantes, y también ha empezado a considerarse, como un signo de la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos (Gómez, 2003).

Comprender la evolución y el efecto del deporte contemporáneo en la sociedad es difícil. Hallar documentos históricos y veraces, o análisis sociológicos que se ocupen de la evolución

y de la influencia en la sociedad, es un hecho dificultoso debido al escaso número de investigaciones (García Ferrando, 1990).

La celebración y el éxito de los JJOO de Barcelona '92, supuso un cambio para la evolución deportiva de España implicando mayor demanda de práctica por parte de los ciudadanos. En cierta medida, todos los ciudadanos consumen deporte y las manifestaciones son diversas. Unos apoyando los colores de su bandera cuando hay partidos internacionales en la TV, otros asistiendo a los eventos deportivos, otros practicando la modalidad deportiva deseada, etc.

Para analizar la influencia que ha tenido la evolución del fenómeno deportivo en la sociedad, sería preciso realizar algunas consideraciones sobre la evolución que ha tenido el propio deporte. En este sentido Durán (1995), plantea que el deporte contemporáneo constituye un campo privilegiado de conocimiento sobre nuestras sociedades.

Siguiendo a Cazorla y García (2003: 577), reconocen en todos los ámbitos, la importancia del deporte como actividad ciudadana voluntaria, como herramienta educativa, como elemento importante en el desarrollo armónico de las personas, en su equilibrio físico y psicológico y en el establecimiento de las relaciones plenas con el grupo y de los grupos entre sí. *“Es, además, un fenómeno social, cultural y económico en auge, exponente y exigencia del aumento de calidad de vida y ocupación profesional específica de un creciente número de personas en un amplio espectro de especialidades”*.

El desarrollo del deporte de manera global en la sociedad, y particularmente en España, como elemento integrante del sistema social, ha sido y continuará siendo un fiel reflejo de los cambios políticos, demográficos, económicos y culturales acaecidos en el país (Durán, 1995; García Ferrando, 1997; Martínez del Castillo y Navarro, 1994; Pigeassou y Miranda, 1995). En consecuencia, los profundos procesos de transformación que han tenido lugar en el contexto de la sociedad española, siempre han ido sucedidos de modificaciones sustanciales en el sistema deportivo (Rodríguez, 2001).



Estas transformaciones que se han producido en los hábitos e intereses deportivos de los españoles, no han sido ajenas a los cambios experimentados por el conjunto de la sociedad, sino más bien una consecuencia de ellos. Diversos estudios e investigaciones se han llevado a cabo para conocer estos hábitos deportivos desde tres ámbitos. A nivel nacional (García Ferrando, 1982; 1986; 1991; 1997; 2000; 2006; INE, 1968; Vázquez, 1993), autonómico (Baranda, 1995; García Ferrando, 1989; Giralt y López-Jurado, 1999; Peiró, 1987a; 1987b) o local (Área d'Esports, 1996; Cañellas y Rovira, 1995; García Ferrando y Mestre, 2002; Ispizua, 1993).

Estos cambios han modificado el panorama deportivo, hasta convertirlo en un fenómeno de masas. Fenómeno referido tanto al número de practicantes, como al número de espectadores o a los intereses económicos en juego. Esto ha traído consigo la progresiva profesionalización de los deportistas y de la mercantilización de la actividad deportiva (Dorado, 2006).

El fenómeno deportivo ha llegado a tener una importancia tal, que la Comisión Europea estableció el año 2004 como el Año europeo de la educación a través del deporte. Es un intento por transmitir los valores de la actividad física y el deporte a la sociedad frente a la mercantilización del deporte como producto de consumo (Burillo, 2008).

Desde mediados de los años '70 del s. XX ha sido paulatino el crecimiento del servicio deportivo y en la década de los '80 se ha consolidado como servicio de primer orden en la sociedad (Dorado, 2006).

Pero estos avances han tenido también la contraprestación de las transformaciones que ha atravesado nuestra sociedad en los últimos tiempos, como son los procesos de industrialización, urbanización y mecanización, y como consecuencia de esto, el sedentarismo.

El aumento de la conciencia deportiva relacionada con la salud, lo muestran las novedosas propuestas para la práctica de actividad física que demanda la sociedad (como *bodypump*, *spinning*, *aquagym*, *pilates*, etc.). Las recomendaciones desde distintos ámbitos para luchar contra la obesidad y el sedentarismo, han facilitado una industria con enormes responsabilidades para erradicar esta situación, a través de las actividades físico-deportivas, en un país donde el 38% de la población tiene sobrepeso y existe más de un 50% de sedentarismo.

El deporte se convierte en un factor importante de equilibrio, salud y ocio para todos. Las actividades físico-deportivas se entienden como elementos de interés general, lo que justifica la estructuración de las políticas públicas en el ámbito autonómico y municipal para que potencien el acceso a la práctica deportiva en la sociedad.

París (1996) indica que esta evolución ha girado en torno a cuatro grandes ejes: (1) la construcción de la democracia, (2) el desarrollo económico, (3) el “*Estado del Bienestar*” y (4) el papel que España juega en el contexto internacional.

Hoy día, la mayoría de los municipios españoles cuentan con instalaciones deportivas, con personal técnico, con programas deportivos, en muchos casos consolidados, y con una oferta de servicios que pretende cubrir una demanda creciente de los ciudadanos para practicar deporte y realizar ejercicio físico (Correal, 2003).

Granada (2003) reconoce que los servicios deportivos municipales han sido el marco referencial de la actividad física de carácter social más importante en España, actuando como intermediarios para aumentar la calidad de vida del ciudadano, además de hacerse eco de las necesidades deportivas de la población.

Según la última Encuesta del CIS sobre Hábitos Deportivos de los Españoles en el año 2005, (García Ferrando, 2006), el fenómeno deportivo se puede considerar de un gran calado social al incorporarse a los estilos de vida de los españoles. Asimismo se expresa que los niveles de

práctica deportiva de manera regular en la población española están en un 37%, presentando otros porcentajes más altos, países europeos como Dinamarca con 50%, o Finlandia con 75% (Pfister, 2006).

Estos estudios sobre los hábitos deportivos de la población española vienen siendo incluidos en las operaciones estadísticas del Plan Estadístico Nacional desde 1995. Además, tanto la encuesta del año 2000 como la última encuesta del año 2005 se han integrado en el proyecto europeo COMPASS, en el que participan los servicios nacionales de estadística y otros organismos públicos de investigación deportiva de los principales países europeos. Un proyecto cuyo objetivo principal es el de establecer un marco comparativo sobre la participación deportiva en la Unión Europea, utilizando idénticos conceptos teóricos e instrumentos metodológicos (Gratton, 1999). Esta unificación permitirá evitar en el futuro, que en cada país se utilicen formas distintas de definir y medir lo que se entiende por práctica deportiva y otros comportamientos sociales relacionados con el asociacionismo deportivo.

La publicación del Euro barómetro nº 138-6, que recoge los resultados de la encuesta sobre hábitos deportivos de la población de la Unión Europea en 2003, indica que los mayores porcentajes de práctica físico-deportiva (porcentaje de población que hace deporte o realiza ejercicio físico al menos una vez por semana) se presentan en países del Norte (principalmente Finlandia y Suecia con un 70%, Dinamarca con un 53%; y Países Bajos con un 43%), mientras que las naciones con porcentajes más bajos corresponden a países del Sur europeo (Portugal 22% y Grecia con un 19%, correspondiendo a España el 37%). No obstante, los resultados de la encuesta muestran que en Europa, existe un promedio del 46% de la población que hace actividad físico-deportiva al menos una vez por semana, aunque la cifra preocupante es sin embargo que más del 40% de la población no practica ninguna actividad física moderada o vigorosa (Morales, 2006).

García Ferrando (2006) expone en la última encuesta sobre hábitos deportivos de 2005, que se ha producido un estancamiento y/o estabilidad en cuanto a práctica deportiva. En el año

2005 hay un porcentaje de un 37% del nivel nacional de práctica de uno o varios deportes, idéntico al 37% del año 2000, y ligeramente inferior al 39% obtenido en el año 1995. Estos resultados comparados con los valores medios de la Unión Europea (entre 45-50% de práctica deportiva) resulta un porcentaje inferior del 8%-13%.

En la Tabla 1-2 se muestra que esta misma tendencia al estancamiento parece haberse producido en la inmensa mayoría de Comunidades Autónomas.

Tabla 1-2. Evolución de la tasa global de práctica deportiva en las Comunidades Autónomas (Martínez del Castillo, 1998; García Ferrando, 2006; Gallardo, 2007)

Comunidad Autónoma	1974	1980	1990	1995	2000	2005
Andalucía	16%	24%	29%	35%	29%	33%
Aragón	16%	18%	26%	35%	33%	36%
Asturias	10%	16%	26%	36%	43%	38%
Baleares	14%	25%	34%	47%	36%	37%
Canarias	14%	33%	35%	35%	36%	35%
Cantabria	15%	33%	36%	36%	36%	33%
Castilla-La Mancha	9%	16%	27%	36%	27%	30%
Castilla y León	19%	21%	42%	38%	40%	34%
Cataluña	24%	31%	40%	43%	44%	43%
Ceuta	-	-	-	-	-	41%
Comunidad Valenciana	13%	21%	31%	40%	39%	37%
Extremadura	13%	22%	26%	22%	26%	29%
Galicia	11%	21%	31%	32%	33%	33%
La Rioja	13%	18%	25%	33%	40%	40%
Madrid (Comunidad de)	28%	35%	38%	48%	45%	43%
Melilla	-	-	-	-	-	53%
Navarra	29%	35%	48%	46%	46%	45%
País Vasco	13%	21%	31%	40%	43%	39%
Región de Murcia	20%	21%	33%	40%	36%	34%
<b>Total España</b>	<b>18%</b>	<b>25%</b>	<b>35%</b>	<b>39%</b>	<b>37%</b>	<b>37%</b>

Asimismo, los españoles manifiestan que emplean su tiempo libre en “hacer deporte” un 33% en 2005, ligeramente superior al 31% que lo hacía en 2000, puede deberse a la mayor calidad de la oferta deportiva, pero éste es un incremento menor al registrado en “ver deporte”, con

un 38% en 2005 frente al 29% que lo hacía en 2000 (García Ferrando, 2006). En las últimas décadas la tasa global de práctica deportiva en España se ha triplicado, pasando de un 12,3% en 1968 (INE, 1968) hasta un 39% en 1995 (García Ferrando, 1997).

Cabe destacar que los cambios no solamente han sido cuantitativos, sino también cualitativos, aumentando la frecuencia e intensidad de la actividad física en las personas practicantes, donde el porcentaje de personas que manifestaba tener mucho o bastante interés por el deporte se incrementó desde un 50% hasta un 63%, alcanzando su máximo valor (65%) en 1990 (García Ferrando, 1998).

El modelo deportivo tradicional se encuentra cada vez más obsoleto y la práctica deportiva recreativa y deporte para todos, afianzan posiciones. Si ya en el año 2000, era mayoritaria la población (66%) que hacía deporte sin preocuparse de competir, se incrementa en el año 2005 a un 70%. Disminuye el porcentaje de competición con amigos por divertirse bajando de un 15% a un 12%, y también se reduce, aunque no tan significativamente, en las competiciones regladas inferiores (12% al 11%).

Después de la última encuesta de 2005, el deporte más practicado en España, sigue siendo la natación, seguida del fútbol, y el ciclismo. La natación en concreto "*la natación recreativa*", es la práctica más popular y representa un 33%, donde un 32,2% es natación recreativa y solamente un 0,8% es natación de competición. Estos resultados son consecuencia del gran incremento en la oferta, construcción y utilización de las piscinas cubiertas (aumento del 305% de PCU<sup>2</sup> en comparación del II Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de 1997, con el III Censo de 2005), y convierten a la natación en una actividad regular durante todo el año. El fútbol, con carácter competitivo, es el segundo deporte más practicado con un 31,7%, aumentando cada vez en otras vertientes más recreativas como el fútbol playa, fútbol-7 y fútbol sala. Similar al caso de la natación se encuentra el ciclismo, como tercer deporte de

---

<sup>2</sup> PCU (piscina cubierta). En el Manual del Agente Censal, redactado y utilizado para la confección del Censo Nacional de Instalaciones Deportivas-2005, expone la nueva nomenclatura empleada en el III CNID-2005. También se establecen las abreviaturas a cada una de las tipologías de instalaciones y espacios deportivos. Más información en [www.csd.gob.es](http://www.csd.gob.es).

práctica mayoritaria en España, situándose con un 19,1%, y donde el 18,7%, (prácticamente la totalidad) lo realiza de forma recreativa.

En referencia al deporte asociativo, consultando el registro de licencias del Consejo Superior de Deportes del año 2005, el número de licencias federativas tiene un aumento constante desde 2001, con un total de 3.138.201. Es el fútbol el deporte con mayor número de federados, representando un 21,7% del total, seguido por la caza y baloncesto con 432.420 y 279.660, respectivamente. El golf, con un aumento anual del 10% desde 1991, representa el cuarto deporte federado de España, llegando a las 279.660 fichas federativas en el año 2005. Éste es un claro ejemplo de la popularización de un deporte, antiguamente considerado elitista, así como también el enfoque hacia la nueva construcción urbana y turística de los campos de juego, lo convierten en un deporte de fácil acceso y practicable a cualquier edad (Burillo, 2008).

La incidencia de todos estos cambios ha determinado que la práctica de la actividad física y del deporte sea una de las ocupaciones del tiempo libre más importantes de nuestra sociedad y un fenómeno de repercusión mundial. A continuación se exponen algunos procesos de progreso social que han favorecido la evolución del deporte en España, cabe destacar los siguientes:

1. *Evolución de la estructura de la población* (Heinemann, 1998; Puig y Heinemann, 1991).  
La disminución de la tasa de la natalidad en los países avanzados y la transformación del núcleo familiar, en el que la familia tradicional pierde importancia frente a otras formas de convivencia, han repercutido en el cambio del perfil de quienes practican deporte y en los modelos deportivos, buscando formas alternativas o diferenciadoras de vida en las cuales se incorpora el deporte.
2. *El incremento continuo de las tasas de urbanización y la progresiva terciarización de la economía y de la población activa* (García Ferrando, 1997; Martínez del Castillo, 1998).  
España, hasta finales de los años cincuenta, se caracteriza por ser un país fundamentalmente campesino y agrícola. Sin embargo, con la llegada de los tecnócratas al poder, durante la dictadura franquista, se iniciaron rápidos procesos de

transformación demográfica, cultural y económica, como consecuencia del Plan de Estabilización de 1959 y de la transición de un rígido modelo de autarquía hacia un modelo desarrollista de mayor apertura al exterior. De esta manera, en muy poco tiempo y de forma bastante improvisada, la tradicional España rural se convirtió en una sociedad industrial, urbana y turística (Martínez del Castillo *et al.*, 1991). Un claro indicador de esta evolución fue, por ejemplo, que en 1970 la mayor parte de la población española vivía ya en el medio urbano y que, de la población activa, un 38% trabajaba en el sector industrial y otro 34% en el sector servicios (García Ferrando, 1997).

Desde estas fechas hasta nuestros días, el modelo de sociedad del desarrollo y del consumo, se ha ido consolidando progresivamente. La actual sociedad española puede ser considerada como una sociedad post-industrial, con crecientes tasas de urbanización y un predominio de las ocupaciones en el sector servicios frente a los sectores industrial y primario (García Ferrando, 1997). Estas modificaciones en las estructuras urbana y ocupacional de nuestra sociedad, han tenido importantes repercusiones en el sistema deportivo.

La transformación de la estructura y significado del trabajo (Heinemann, 1998; Puig y Heinemann, 1991) ha cambiado. El tiempo dedicado al trabajo ha ido reduciéndose considerablemente desde principios de siglo. Hacia 1900 era corriente trabajar cerca de 60 horas semanales, mientras que en la actualidad la cifra tiende a las 35 horas en los países avanzados. A esta reducción de la jornada de trabajo se une la reducción del período de actividad profesional. La inserción en el mundo laboral es más tardía, con lo que los años de juventud, de transición y de inestabilidad son más largos y conllevan un modo de vida distinto al de quienes forman parte del mundo del trabajo propiamente dicho. La vida de la etapa profesional adquiere otros significados, los cuales también se traducen en otros hábitos que, por supuesto, pueden incluir los deportivos. Igualmente ocurre con los años posteriores a la jubilación, ya que no es el 'final' sino que, pese a los impactos psicológicos iniciales que se producen en muchas personas, se plantea como la época para realizar todo

aquello que no se pudo hacer antes (escribir, viajar, leer, o hacer más actividad física y deportiva).

De este modo, el continuo incremento del porcentaje de personas que vive en grandes ciudades, que desarrolla trabajos de carácter sedentario debido a la mecanización de la industria y que, al mismo tiempo, dispone de más tiempo libre, ha favorecido, junto a otros factores, el crecimiento de la demanda de actividad físico-deportiva en España, buscando a través de ella compensaciones no sólo de carácter físico, sino también de interacción social (García Ferrando, 1997; Martínez del Castillo, 1986; 1992; Puig y Heinemann, 1991).

3. *La decidida intervención de las Administraciones Públicas en la organización y promoción del deporte* (Cecilio, 1996; García Ferrando, 1997; 1998; Martínez del Castillo, 1986; 1992; 1998). Durante la etapa predemocrática, los municipios españoles se caracterizaban por importantes carencias en sus ofertas de equipamientos y actividades deportivas. Sin embargo, desde el inicio de la transición política a la Democracia y especialmente a lo largo de las décadas de los ochenta y los noventa, las diferentes Administraciones del Estado, y entre ellas sobre todo las Corporaciones Locales, han ido incrementado notablemente sus inversiones en materia deportiva, como respuesta a las crecientes demandas de actividad físico-deportiva de las clases populares.

En la actualidad los Ayuntamientos pueden ser considerados como uno de los principales agentes promotores del deporte en España, desempeñando un papel preponderante en la construcción de instalaciones y en la oferta de servicios de actividad físico-deportiva (Rodríguez, 2001). Gracias a ello, se ha conseguido democratizar el acceso a una práctica deportiva que, tradicionalmente, había estado reservada a determinados colectivos y grupos sociales de elevado poder adquisitivo.

Puig (1998) indica que se ha producido una ampliación de las competencias del Estado del Bienestar. Si en un principio la intervención de las Administraciones Públicas se centraba exclusivamente en aspectos sanitarios, educativos y de asistencia social de primera necesidad; hoy en día, sus funciones se extienden también a la promoción de la práctica deportiva entre la población, como medio para la mejora de



la calidad de vida. Esta circunstancia ha contribuido de forma decisiva a la expansión y consolidación de los hábitos deportivos de los españoles.

4. *Evolución del asociacionismo deportivo* (Dorado, 2006). La cultura asociativa, al igual que el modelo deportivo, ya no es homogénea, sino que se está diversificando. Las organizaciones tradicionales, los clubes, tienen problemas, por lo que van surgiendo paralelamente otras nuevas formas organizativas del deporte. Cada vez menos el practicante deportivo es miembro de un club, cada vez más autoorganiza su práctica deportiva.
5. *La búsqueda de mercados rentables por parte de las Empresas* (Martínez del Castillo, 1986; 1992; 1998). Desde la perspectiva económica y empresarial, el ocio y la salud han sido señalados en repetidas ocasiones como sectores de futuro. Debido a ello, buen número de empresas -que al igual que las Administraciones Locales generaban una escasa oferta deportiva en la etapa predemocrática- han ido dirigiendo paulatinamente sus inversiones hacia estos sectores (construcción de instalaciones, maquinaria deportiva, vestimenta y calzado deportivo, servicios de actividad físico-deportiva, etc.), con el objetivo de encontrar nuevos mercados rentables. Como resultado de ello, han llegado a adquirir un importante peso en el parque de instalaciones deportivas y en la oferta de actividades, propiciando también el crecimiento de la demanda deportiva en España.
6. *El aumento del bienestar y del nivel de estudios de la población* (García Ferrando, 1997; Heinemann, 1994; Martínez del Castillo, 1998; Puig y Heinemann, 1991). Respecto al aumento del bienestar, es evidente que existe y seguirá existiendo un sector de la población que sufre una importante carencia de recursos económicos y materiales. Sin embargo, también es cierto que desde el inicio de la transición hasta la actualidad, se ha ido produciendo un lento pero progresivo incremento del poder adquisitivo de una buena parte de los españoles, lo que ha permitido dirigir cierta cantidad de los ingresos mensuales hacia actividades de ocio en el tiempo libre.

En cuanto al aumento de los niveles de educación, Puig y Heinemann (1991) revelan que, desde el punto de vista de la estructura de la población, es uno de los aspectos que más incidencia ha tenido en el crecimiento de la tasa de práctica

deportiva en España. Los grupos poblacionales con niveles educativos más altos, son los que suelen percibir con mayor facilidad los aspectos positivos del deporte: salud, distinción social, liberación de tensiones, etc. De ahí que el incremento del nivel educativo de los españoles, haya podido favorecer una mayor participación deportiva.

7. *La emergencia de nuevos valores: la búsqueda del equilibrio físico y del desarrollo personal* (Martínez del Castillo, 1992). La tendencia al individualismo, inducida por los cambios estructurales que han tenido lugar en nuestra sociedad (Puig, 1998); la importancia concedida a la buena apariencia física (Rittner, 1994), por la frecuente asociación entre éxito corporal y éxito social; la búsqueda de distinción social mediante la práctica de determinadas actividades deportivas (Martínez del Castillo, 1998); así como también las crecientes necesidades de salud y relación social (Heinemann, 1994; Rittner, 1994), son factores que se traducen igualmente en un continuo aumento del interés por el deporte y su práctica.

El deporte es considerado desde un prisma social como un fenómeno de enorme magnitud en la sociedad contemporánea en la que origina importantes consecuencias sociales, económicas y políticas (Dorado, 2006). Su tratamiento como un servicio en la administración local ha sido determinante para el progreso de la práctica deportiva y la difusión de los valores que transmite.

En lo relativo a la función social, y como se ha comentado se puede considerar que el deporte contribuye a la creación de importantes valores positivos para la vida colectiva, la integración social y, en ocasiones, la inserción profesional. Es fuente de bienestar y de realización personal y es también una pasión compartida por miles de ciudadanos que participan en una actividad colectiva, practicándola o contribuyendo a ella como voluntarios.

En el Consejo Europeo de Niza de 2000, se pone de manifiesto una declaración relativa a las características del deporte, así como la función social que tiene en Europa, y que debe tenerse en cuenta al aplicar las políticas comunes. Es de suma importancia considerar la evolución

deportiva en Europa y en España, y su función social a la hora de gestionar de forma común las acciones en esta materia.

### *El deporte y la economía*

La economía del deporte tiene un papel muy importante en la configuración del modelo y de los sistemas deportivos; donde es muy complejo un desarrollo deportivo sin un apoyo económico. El deporte al estar implicado en la actividad comunitaria siempre ha sido considerado, en cierto modo como una actividad económica.

En España, la industria de la actividad física y el deporte genera ya, un 1,6% del PIB (Arévalo, 2006) funcionando cada día más, como un factor económico de primer nivel, pero también integrándose a la actividad turística como instrumento económico. De este modo, se constata que los efectos de la práctica deportiva y de la actividad física no sólo destacan por sus beneficios saludables, por su relevancia educativa como vehículo de integración y trasmisor de valores, sino también por la rentabilidad que supone para la economía de un país.

El Secretario de Estado para el Deporte, Jaime Lissaverzky (2006) realizó la creciente importancia del sector deportivo en las nuevas fórmulas de diversificación económica de las empresas. En este sentido, ha destacado positivamente el enorme interés que representan estos datos con relación a la creación de riqueza y generación de empleo. Con anterioridad, París (1996) ya indicaba que el deporte como actividad económica representaba cerca del 1,2% del PIB, y entre el 1,5% y el 1,8% del consumo total en España. También Andreff (2001) realiza una estimación con un modelo logit, que muestra que la probabilidad de que un país gane medallas en los JJOO aumenta con el PIB *per cápita* y la población.

El sector de actividades e instalaciones deportivas representan más de una de cada cinco empresas de las existentes en el conjunto de actividades recreativas, culturales y deportivas; contribuyendo con el 1,26% del valor añadido del sector terciario. Asimismo, según indica un estudio sectorial de Telecyl, sobre las actividades deportivas y sus instalaciones de 2006

(citado en Gallardo, 2007), el sector está formado por un total de 13.012 empresas y 13.875 locales, que se concentran principalmente en cinco Comunidades Autónomas: Cataluña (17,63%), Madrid (15,49%), Andalucía (13,78%), Comunidad Valenciana (10,61%) y País Vasco (6,58%).

Otero *et al.* (2000), indican que la economía del deporte ha sido objeto de estudios aislados, pero hasta ahora no hay ningún consenso internacional para llevar a cabo sistemáticamente la producción de estadísticas económicas siguiendo esquemas contables rigurosos como por ejemplo, los que se aplican actualmente para el sector turístico.

Aunque es difícil medir el impacto económico que genera el fenómeno deportivo, este hecho comienza a interesar seriamente a los planificadores. Actualmente los medios de comunicación tienen en el deporte, uno de los elementos estratégicos de financiación y de cuotas de audiencia. Heinemann (1995) afirmaba que el deporte se puede entender en nuestras sociedades como un producto de consumo, por lo que se ha convertido en un objeto económico muy atractivo en el mercado de bienes y servicios.

La tendencia de las investigaciones actuales en España denota un creciente interés por estudiar el impacto que supone el deporte en un territorio o región concreta. Caben destacar los estudios realizados sobre las Comunidades Autónomas de Andalucía (Otero *et al.*, 2000), Castilla y León (Fernández-Abascal y Pedrosa, 2001), y Navarra (Rapún, 2003), entre otros, en los que se valora el sector deportivo y su actividad económica en relación a otros sectores. Otras aportaciones sobre el impacto económico del deporte son las llevadas a cabo por Alonso *et al.* (1991), París (1996) y Heinemann (1998). Y dentro del ámbito europeo destacan los estudios de Jones (1989), Andreff *et al.* (1993) y Andreff y Webwer (1995).

Otero (2002) hace una serie de consideraciones a tener en cuenta sobre la incidencia económica del deporte:

- Posee una evidente dimensión económica junto a otras de carácter social (relacionadas con la educación, la cultura, la salud, etc.), cuya importancia va creciendo a medida que las sociedades progresan y se desarrollan.
- Los gastos y las inversiones públicas se pueden justificar tanto desde la perspectiva de la política social como de la económica; ésta última debido a la contribución de la actividad deportiva a la creación de riqueza y empleo.
- La argumentación social es fácil de transmitir, incluso en términos cualitativos, pero la argumentación económica precisa de argumentos cuantitativos, siendo desarrollados en las últimas investigaciones.
- Conviene enfatizar que los aspectos económicos y sociales del deporte están íntimamente relacionados, por lo que muchos impactos deportivos, sobre todo los relacionados con la celebración de grandes eventos deportivos, deberían realizarse por equipos de expertos que adopten un enfoque interdisciplinar.
- Existe la necesidad que se promuevan foros internacionales en los que los expertos expongan y discutan sus ideas sobre la forma de medir la incidencia económica del deporte.
- Aunque existen asociaciones de expertos, como la Asociación Internacional de Economistas del Deporte (IASE), o el Observatorio Económico del Deporte, constituido en 2007 en la Universidad de Oviedo, que tienen como objetivo promover encuentros y estudios sobre este campo, no existe a día de hoy ningún organismo internacional que patrocine la elaboración de modelos de análisis y criterios estadísticos encaminados a armonizar los métodos de estimación de la incidencia económica.
- Esta situación cambiará a medida que la opinión pública y las instituciones tomen conciencia de que el deporte no es sólo un aspecto importante de la política cultural y social, sino una industria cuyo peso está creciendo por su sinergia con la educación, la salud, el turismo y otras actividades relacionadas con el tiempo libre.

Las consideraciones anteriores sobre esta dimensión, plantean una necesidad real para analizar el impacto económico del deporte por parte de todos los agentes implicados. En este

sentido, Oña (2003) opina que es importante el papel desarrollado por los organismos públicos en la promoción del deporte en general, y en particular en la construcción y puesta en funcionamiento de numerosas instalaciones deportivas y organización de eventos deportivos como instrumento de difusión de las ciudades. La inmensa mayoría de estudios que han tratado de identificar la incidencia de las instalaciones deportivas en el sector económico provienen del ámbito internacional (Andreff, 2001; Coates y Humphreys, 2003; Diez-Roux *et al.*, 2000; Ecob y Macintyre, 2000; Estabrooks *et al.*, 2003; Giles-Corti y Donovan, 2002a; 2002b; Hillsdon *et al.*, 2007; Kamphuis *et al.*, 2007; Macintyre y Ellaway, 1998; Sproston y Primatesta, 2003; Van Lenthe *et al.*, 2005).

El valor económico de las instalaciones deportivas “el *valor del suelo*” (costes de construcción más beneficio del promotor) es uno de los análisis que cualquier Comunidad Autónoma o municipio debería realizar (Cubeiro y Gallardo, 2008).

Un gran número de instalaciones deportivas se encuentran actualmente en construcción o en proyecto de ser construidas, siendo su principal fuente de financiación, el dinero público, y excepcionalmente ciertas inversiones privadas (Coates y Humphreys, 2003). Encontramos que la media de financiación pública en Estados Unidos, es del 65% del coste total del proyecto de construcción de nuevas instalaciones, con un gasto público medio de 208 millones de dólares (Coates y Humphreys, 2003).

En España, estudios de Pascual *et al.* (2007) encuentran que el número de instalaciones deportivas estaba asociado con el nivel absoluto de riqueza de la región o zona en la que se insertan, aunque no encontraron relación con la distribución de ingresos con la población. Hillsdon *et al.* (2007) indican, que en Inglaterra, los niveles de actividad física de la población en su tiempo libre son bajos, pero aún son menores en adultos con una posición socioeconómica baja (Sproston y Primatesta, 2003).

Andreff (2001), demuestra una fuerte relación entre el nivel de desarrollo económico de un país y el nivel de su desarrollo deportivo. Los países en vías de desarrollo están dotados de

pocas instalaciones deportivas y mal equipadas, experimentando de este modo, deficiencia en educación física y deportes, falta de financiación para el deporte, etc., y teniendo sus atletas que marcharse a los países desarrollados por su incapacidad para mejorar su rendimiento deportivo, así como para albergar eventos deportivos.

En otro estudio se indicó que en general, las características de las áreas más desfavorecidas, presentan unas instalaciones con mal diseño, de baja calidad y en mal estado (Van Lenthe *et al.*, 2005); además de también, tener un menor número de recursos materiales para la práctica físico-deportiva (Estabrooks *et al.*, 2003). Del mismo modo, se ha observado que las áreas con menores niveles de equipamientos e instalaciones dedicados al bienestar (fitness y wellness), y las áreas con grandes desigualdades en ingresos tienen un gran predominio en inactividad física de sus residentes. Los autores de estos estudios atribuyen estos resultados al hecho de que estas áreas tienen menos servicios, así como espacios verdes o infraestructuras deportivas y de recreación (Diez-Roux *et al.*, 2000; Ecob y Macintyre, 2000; Giles-Corti y Donovan, 2002a; 2002b; Macintyre y Ellaway, 1998).

El estudio realizado por Hillsdon *et al.* (2007) muestra también que, la disponibilidad de instalaciones deportivas disminuye a medida que aumenta el nivel de pobreza o que decrece el nivel socioeconómico de una determinada área. Del mismo modo, Kamphuis *et al.* (2007) encuentran que la falta de equipamientos puede determinar que la actividad física se desarrolle en las mejores condiciones, y aunque no lo considera como un factor determinante para ésta, sí es considerado como un factor importante para los participantes.

Anterior a la burbuja inmobiliaria del suelo en España, AFP grupo (2002) estimó que el valor económico de los espacios deportivos del Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de 1997 ascendía a unos 13.240 millones de euros. Esto supone un aumento comparativo, con el anterior censo de 1986, del 42%, frente al 31% de variación en el número de espacios. También se expresa que el crecimiento en valor económico de los espacios, es mayor que el crecimiento del valor económico por habitante debido al aumento de población (se estima que el valor económico era de 322€ por habitante).

Este mismo estudio también efectuó, a través de un grupo de expertos, una valoración de la importancia del mercado de los espacios deportivos en la economía. Se considera que la población valora, la inversión pública en espacios deportivos, más que otro tipo de inversiones. Una de las principales razones que argumentan es que los espacios deportivos suponen una materialización de los impuestos que paga el ciudadano en algo que le reporta utilidad directa. También se apuntan argumentos tales como:

- Los espacios deportivos tienen una incidencia directa en la calidad de vida de los ciudadanos.
- Son espacios para la práctica del deporte, actividad con alta consideración social por sus efectos sobre la salud y la convivencia.
- Tanto los practicantes como los no practicantes de actividades deportivas, valoran positivamente el deporte y los espacios deportivos por los efectos beneficios del deporte.
- Los espacios deportivos son importantes porque permiten la práctica de deporte y mantenerse en forma, debido a la actual forma de vida urbana y sedentaria.
- Los medios de comunicación cobran gran importancia por que favorecen que el ciudadano conozca mejor las inversiones que se realizan en espacios deportivos.
- Porque acercan al ciudadano a la actuación pública.

La evolución y transformación del deporte además debe ubicarse dentro de un contexto marco de referencia y estará determinado por el sistema deportivo y los agentes que lo componen, siendo uno de ellos, el gestor deportivo. La reflexión sobre los aspectos sociales y económicos de esta evolución ayuda a comprender ante los nuevos retos y necesidades a los que ha tenido y tiene que dar respuesta el gestor deportivo.

### **1.1.2. El ordenamiento jurídico y legislativo**

Conocer las formas organizativas del deporte es fundamental para determinar los modos de gestión y participación, para decidir un tipo de oferta de actividades u otras, como la concurrencia a determinadas subvenciones, etc. (Heinemann, 1999).



Por ordenamiento jurídico se puede designar: *“no sólo una colección oficial de leyes y decretos, y de normas y principios sino además, un conjunto de juicios de valor, de creencias y convicciones que rigen una determinada comunidad de personas. Por lo tanto, al hacer referencia al ordenamiento jurídico deporte, estamos aludiendo al conjunto de normas y principios que regulan el mundo del deporte en todas sus manifestaciones”* (Landaberea et al., 1995: 37).

El deporte moderno nació y se desarrolló en sus comienzos, como una realidad autorregulada al margen del intervencionismo de los poderes públicos (Cuchi Denia, 2005; Gallardo, 2007). El régimen jurídico actual regula el deporte mediante una extensa y diversa normativa comunitaria, estatal, autonómica y local, además de las normas propias de carácter federativo adoptadas por las organizaciones deportivas internacionales, estatales y autonómicas. Además también están regulados los componentes que intervienen de forma directa o indirecta (deportistas, competiciones, asociaciones deportivas, instalaciones, equipamientos, financiación, etc.).

La primera inclusión del deporte jurídicamente se realiza en la Ley 77/1961, de 23 de diciembre, sobre Educación Física y posteriormente, en el artículo 43.3 de la CE de 1978, que recoge que *“los poderes públicos fomentarán la educación física y el deporte”*, y suponiendo la prescrita Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y el Deporte, y la posterior y vigente Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, con el objeto de conseguir una ordenación del deporte estatal.

Otras normativas importantes en el contexto del deporte español son, por ejemplo, el R.D. 1835/1991 sobre las Federaciones Deportivas Españolas, que regula el marco jurídico en que deben desenvolverse estas asociaciones nacionales. El R.D. 1251/1999 sobre Sociedades Anónimas Deportivas, para los clubes y equipos profesionales que deban ostentar esta condición en los términos establecidos en la LD. El R.D. 971/2007, de 13 de julio sobre Deportistas de Alto Nivel y Alto Rendimiento. El R.D. 1006/1985 que regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales. El R.D. 1913/1997 sobre Disciplina

Deportiva y la Orden ECD/454/2002 sobre la regulación de las Titulaciones Deportivas y la ambiciosa Ley Orgánica 7/2006, de 21 de noviembre, de protección de la salud y de lucha contra el dopaje en el deporte, con el fin de la erradicación del dopaje y las prácticas fraudulentas en el deporte.

La Ley del Deporte Estatal crea también distintos órganos adscritos al Consejo Superior de Deportes con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los fines específicos establecidos en dicha ley (Marín-Barnuevo, 2006). Esos órganos tienen reconocida la independencia funcional, y son básicamente los siguientes:

- a) La *Junta de Garantías Electorales*, que tiene por objeto velar por la transparencia en los procesos electorales de las Federaciones Deportivas Españolas.
- b) La *Comisión Nacional Anti-Dopaje*, que tiene como principales funciones: la prevención del dopaje, la determinación de la lista de competiciones oficiales en las que es obligatorio el control anti-dopaje, la elaboración de los protocolos y reglas para la realización de controles anti-dopaje, la preparación del reglamento sancionador.
- c) El *Comité Español de Disciplina Deportiva*, encargado de resolver en última instancia administrativa en expedientes sobre disciplina deportiva.
- d) La *Comisión Nacional contra la Violencia en los Espectáculos Deportivos*, encargada de proponer medidas dirigidas a la prevención de la violencia y a lograr garantizar la seguridad en los espectáculos deportivos.
- e) La *Comisión Nacional para la Protección de la Salud del Deportista*, que tiene por objeto promover un marco seguro para la seguridad deportiva y crear un modelo adecuado para la protección de la salud de los deportistas.

Se debe destacar también la propuesta borrador del Anteproyecto de ley, para la Ordenación del Ejercicio Profesional de la Actividad Física y del Deporte (CSD, 2007), y que trata sobre cuáles son las profesiones que pueden actuar en este ámbito, sus competencias, qué titulaciones capacitan para su ejercicio y los actos facultativos encargados de su realización, con el fin de evitar el intrusismo profesional procurando, de este modo, la ordenación del espacio profesional relacionado con la actividad física y deportiva. Actualmente, este avance

está paralizado a expensas de una mejora en la definición de los aspectos determinantes en esta regulación profesional.

A nivel internacional es en la *Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte* de la UNESCO y en la *Carta Europea del Deporte*, aprobada por los Ministros europeos responsables en su séptima conferencia de 14 y 15 de mayo de 1992, donde se proclama el deber de los poderes públicos de proteger y fomentar el derecho de los ciudadanos a su práctica.

#### **1.1.2.1. La organización del sistema deportivo en el ámbito español**

El deporte ha tenido un proceso lleno de cambios muy importantes, desde hace 30 años hasta nuestros días. Estos cambios han estado basados en su mayoría en la formalización, jerarquización, masificación y eficiencia de la gestión deportiva. Porque el deporte es uno de los principales elementos en la ocupación del tiempo libre y de ocio de la sociedad. Se convierte en un instrumento de extremado interés general e influencia como así consta en la Carta Magna, recogiendo esta inquietud y encargando a los poderes públicos la promoción de la práctica deportiva.

Como se ha comentado, la CE en el artículo 43.3. referencia al Deporte y también establece la relación entre esta actividad y los poderes públicos:

*“artículo 43.3. Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Así mismo facilitarán la adecuada utilización del ocio”.*

El modelo deportivo en España como en otros Estados, consiste en la aceptación de la privacidad de algunas estructuras deportivas mundiales, de algunas de ellas incluso en su ámbito territorial. Esto ha conllevado que las organizaciones de base territorial hayan comenzado no sólo a incidir en el complejo deportivo sino a atribuirse competencias y potestades (Cuchi Denia, 2005: 34).

Así, para entender el fenómeno deportivo de forma estructurada, es necesario conocer los elementos que intervienen en el mismo y sus relaciones, obteniendo así una visión global de su realidad dentro de un sistema.

Rossi (1979), basándose en la Teoría General de los Sistemas que plantea Bertalanffy de 1968, afirma que el deporte puede concebirse como un sistema. Para Rossi (1979: 20), el *Sistema Deportivo* es “*el conjunto de todos los practicantes y de todos los servicios deportivos en un territorio determinado*”. En consecuencia, el *fenómeno deportivo* puede ser considerado también como el “*producto*” del sistema deportivo. Esto permite su conocimiento y desarrollo de un modo científico, actuando sobre todos sus elementos, a través de sus relaciones internas y externas, mediante las relaciones con otros sistemas que forman la estructura social.

Unos años después, Rossi (1981), crea el modelo del punto-deporte, diseñado específicamente para la planificación de organizaciones deportivas municipales. Representa el primer y original intento de síntesis del fenómeno deportivo que incluía las decisiones de los diferentes actores del sistema. El sistema deportivo está constituido por unos elementos, que intervienen e interactúan en el mismo. Esta evolución que está viviendo el deporte, hace que vayan apareciendo nuevos agentes.

En la línea de Rossi, Blanco *et al.* (1999: 25) definen por sistema deportivo “*el conjunto de todos aquellos elementos relacionados entre sí, según un orden, y que contribuyen al desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones*”.

Cunha (1997) da un paso adelante y establece que los factores de desarrollo de un sistema deportivo dependen de aspectos como: las actividades, las instalaciones y el equipamiento, la financiación, la promoción y marketing, la formación, los recursos humanos, la organización, la legislación y el modelo de gestión.

Como “*un conjunto de instituciones, organizaciones, recursos y formas de ejercicio de la actividad deportiva que identifican una sociedad territorialmente delimitada*” es definido por Rodríguez *et al.* (2003).

Según Segarra (2007), los factores que determinan la estructura organizativa, se basan en las relaciones que se establecen entre las distintas organizaciones deportivas. El sistema deportivo actual está basado principalmente en la colaboración que desarrollan los sectores público y privado para fomentar y desarrollar la práctica deportiva. Esto queda de manifiesto en uno de los principios generales de la LD Estatal cuando se postula que: “*El ejercicio de las respectivas funciones del sector público estatal y el sector privado en el deporte, se ajustará a los principios de colaboración responsable entre todos los interesados*”.

En referencia a los elementos, de constitución, así se reflejan en la organización del sistema deportivo español, donde su diferencia viene marcada según el grado de evolución del deporte en cada Comunidad Autónoma. En cuanto a la naturaleza, pública o privada, y según el ámbito territorial desde el que se realice, podemos encontrar variaciones de unas interpretaciones a otras, ya que las interrelaciones de los elementos que componen el sistema deportivo están sometidos a permanentes cambios que lo condicionan (Dorado, 2006).

\* Autores exponen diferentes apreciaciones en referencia a los componentes del sistema deportivo, donde se encuentra:

El sistema definido por Rodríguez *et al.* (2003), donde establece que éste tiene a su vez dos subsistemas esenciales: (1) el modelo deportivo competitivo; y (2) la actividad deportiva de carácter espontánea y no organizada donde se pueden dar diferentes manifestaciones en la práctica:

- Práctica de la actividad física y/o deportiva individual no competitiva.
- Práctica de la actividad física y/o deportiva en grupo no competitiva.
- Práctica de la actividad física y/o deportiva competitiva al margen de la organización deportiva.

- Práctica de la actividad física y/o deportiva en la competición oficial de carácter no profesional.
- Práctica de la actividad física y/o deportiva en el ámbito de la competición profesionalizada.

Dorado (2006), presenta una clasificación de los elementos constitutivos en el que se organiza el sistema deportivo:

- *Las instalaciones deportivas*, referidas a estructuras constituidas por uno o varios espacios deportivos convencionales y/o no convencionales, así como los espacios auxiliares (vestuarios, espacios para los espectadores, etc.).
- *Los recursos humanos*, en referencia al personal activo que trabaja en una organización deportiva.
- *La oferta deportiva*, referida a las actividades físicas y del deporte en todas sus posibilidades y como es percibido por los usuarios.
- *La organización*, referida a cada uno de los elementos que tratan de garantizar el logro de objetivos y, por tanto, de la eficacia del resultado final de la actuación pública y privada. Todo ello en cuanto a los modelos de gestión, a la magnitud y distribución del presupuesto, a la filosofía empresarial o a los objetivos de actuación.

Según Cunha (1997: 20) indica que *“los factores de desarrollo de un sistema deportivo dependen de los siguientes aspectos: las actividades, las instalaciones y el equipamiento, la financiación, la promoción y marketing, la formación, los recursos humanos, la organización, la legislación y el modelo de gestión”*.

Y donde, la clasificación general más completa la forman cinco elementos básicos (Figura 1-1) que constituyen el sistema deportivo español de Blanco (2003).

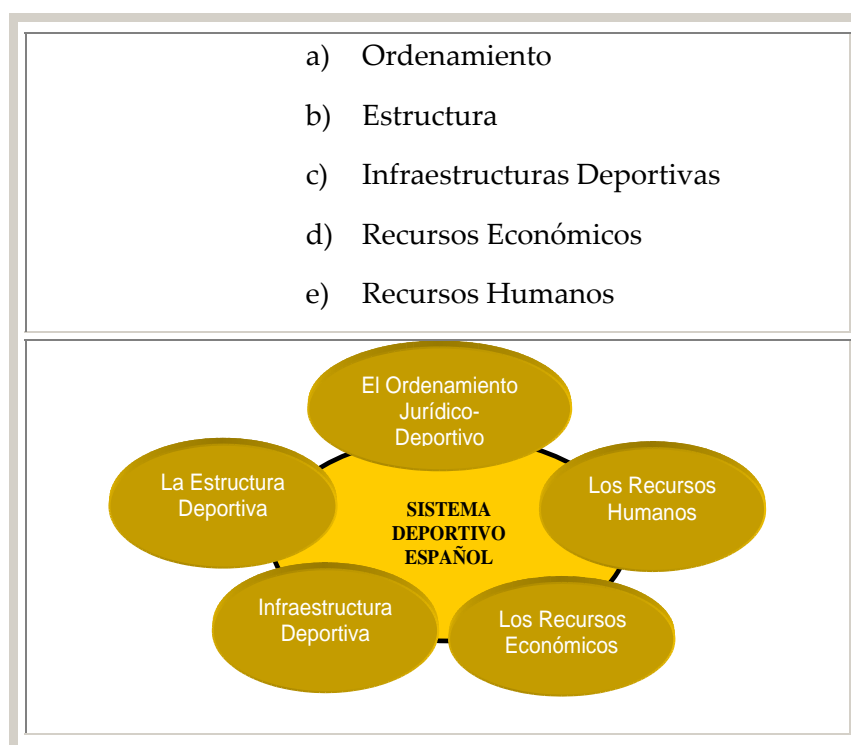


Figura 1-1. Elementos que constituyen el sistema deportivo Español (Blanco, 2003)

Gambau (2002) indica que los agentes de la oferta de servicios deportivos pueden diferenciarse en función de tres sectores: el sector público, el sector privado lucrativo y el sector privado no lucrativo. Las combinaciones de estos sectores, dan lugar a cinco escenarios posibles en lo referente a la práctica físico-deportiva: la práctica deportiva no organizada, la práctica en centros escolares, el deporte municipal, el deporte federado y el deporte-ocio.

En esta línea, y sobre la estructura de las organizaciones deportivas, grandes aportaciones han sido realizadas por el canadiense Trevor Slack. Establece la siguiente definición de organización deportiva donde describe su particular naturaleza: *“una organización deportiva es una entidad social involucrada en el sector deporte, está dirigida por objetivos, con un sistema de actividades conscientemente estructurado y un límite relativamente identificable”* (Slack, 1997: 5). Aunque es una definición amplia permite considerar también al amplio tipo de diferentes organizaciones deportivas implicadas en el mundo del deporte.

Para el desarrollo de esta investigación se considera la clasificación realizada de la organización del deporte por Heinemann (1999). El autor establece cinco tipos de organizaciones del ámbito deportivo dentro de la Tabla 1-2, se recogen algunas consideraciones de ellos.

Tabla 1-3. Clasificación de la organización del deporte (Heinemann, 1999)

Heinemann (1999)	- La organización del deporte no organizado (incluye la práctica informal y privada. Las organizaciones están referidas principalmente al turismo deportivo. La práctica se produce por intereses personales/motivacionales)
	- La oferta deportiva comercial (el objetivo es obtener intereses económicos y alcanzar beneficios. Hay una gran variedad de ofertas -gimnasios, escuelas de danza, cursos de ocio, academias especializadas-)
	- Las organizaciones deportivas públicas (se corresponden con la Administración Estatal/Autonómica/Local)
	- Los clubes deportivos (realiza explicación atendiendo a la Ley 10/90, del Deporte en España y su influencia en la organización social)
	-Las organizaciones secundarias (organizaciones cuyo objetivo principal no es ofrecer deporte, sino que incluyen programas deportivos para aumentar los intereses económicos. Algunos ejemplos son actividades para empresas, familias, etc.)

#### 1.1.2.1.1. El sistema deportivo público español

Las estructuras organizativas del deporte para lograr ser más eficaces y poder atender con garantías suficientes las demandas de una sociedad moderna han de ir adecuándose a la evolución del sector.

Desde la transición democrática, el deporte es canalizado por medio de las Corporaciones Locales y las Comunidades Autónomas, adaptándose de forma continua a las exigencias y necesidades de los practicantes. Desde estos organismos se ha realizado un gran esfuerzo inversor que se ha visto reflejado en una mayor dotación de infraestructuras y equipamientos deportivos y en una mayor oferta de actividades (Burillo, 2008; Burillo *et al.*, 2008). Dentro del contexto público del deporte todos los agentes que participan de él tienden cada vez más hacia la profesionalización, la innovación y la diferenciación de sus servicios.



El sistema deportivo español actual, instaurado a partir de la LD 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, está concebido en la relación y colaboración de los sectores públicos y privados de las distintas organizaciones y asociaciones deportivas, con la finalidad de fomentar, facilitar y desarrollar la práctica deportiva entre los ciudadanos. Intenta garantizar que todas las personas que lo deseen, tengan acceso a la práctica deportiva de mayor calidad posible, sin limitaciones de sexo, edad, nivel sociodemográfico o condición física.

El Sector Público en España, al igual que en la mayor parte de los países miembros de la Unión Europea, más que impulsor y gestor de numerosos y complejos Servicios Sociales, y de otro tipo, puestos en marcha con el desarrollo del Estado del Bienestar, trata de adoptar un nuevo papel como responsable de tres funciones básicas: Promotor de iniciativas allí donde no existan, Agente Equilibrador de desigualdades y Dinamizador de actividades ya existentes (Albi, 2000; Albi *et al.*, 2002). El deporte como excelente vehículo transmisor de valores se convierte en un instrumento de inserción, donde en todos los sectores de la población social, deben plantear una serie de acciones respecto al deporte y encaminar la política deportiva para dar servicio a las personas.

En España existen tres niveles de Administración Pública. Por un lado la Administración central, denominada Administración General del Estado; por otro las Administraciones regionales, de las denominadas Comunidades Autónomas; y por último las Administraciones de los entes locales (Ayuntamientos, Diputaciones provinciales, Consejos Insulares de Baleares y Cabildos). De acuerdo con ésta distribución y según el ordenamiento legal, se les atribuyen sus competencias. Cada uno de estos niveles de administración se debe gestionar y prestar a los ciudadanos los servicios deportivos que les corresponden en conjunción con la estructura de las federaciones deportivas (con funciones públicas), ligas profesionales, clubes, etc. (Camps y Carretero, 1992).

Al sistema deportivo, también hay que añadir la presencia de las Universidades, tanto públicas como privadas. En la Tabla 1-4, se expone la organización deportiva del deporte en España.

Tabla 1-4. Organización administrativa del deporte en España (Adaptación de Carretero, 1992)

Administración	Ámbito de Actuación	Administración Federativa
Administración del Estado	Ministerio de Educación, Política Social y Deportes. Consejo Superior de Deportes.	Federaciones Españolas. Ligas profesionales.
Administración de las Comunidades Autónomas	Consejerías, Viceconsejerías y Direcciones Generales. Delegaciones Provinciales de la Administración Autónoma	Federaciones Autonómicas.
Diputaciones Provincias	Servicios de Deportes Organismos Autónomos Empresas públicas	Delegaciones Provinciales de las Federaciones Autonómicas.
Municipios Ayuntamientos	Servicios de Deportes Organismos Autónomos Empresas públicas	Clubes. Asociaciones.
Administración Universitaria	Servicio de deportes de las Universidades Públicas y Privadas	

El Consejo Superior de Deportes es el máximo órgano responsable de la organización pública estatal del deporte, y su regulación se contiene en el Título II de la LD. Su presidente tiene rango de Secretario de Estado. Es un organismo autónomo, dependiente del actual Ministerio de Educación, Política Social y Deportes, (del que se fraccionó el ya extinguido Ministerio de Educación y Ciencia, después de las elecciones generales de marzo de 2008, con anterioridad llamado Ministerio de Educación y Cultura). Este organismo se rige por las normas de Derecho Administrativo y ejerce directamente las competencias de la Administración General del Estado en el ámbito del deporte.

Las diferentes Direcciones Generales de Deportes, Consejerías y Viceconsejerías de las Comunidades Autónomas, son junto con los Ayuntamientos, los organismos más

representativos en la construcción y el mantenimiento de las instalaciones deportivas del país.

El deporte de ámbito local está impulsado por los Ayuntamientos, Mancomunidades y Diputaciones, ya sea de forma directa (con Concejalías de Deportes, con organismos autónomos o empresas públicas locales) o de forma indirecta.

El desarrollo del deporte en España no puede entenderse sin la participación y el protagonismo de los Ayuntamientos (García Ferrando, 2000). Son estas organizaciones las que presentan las ofertas deportivas, adaptadas a las tendencias y demandas de práctica, desarrollando y diversificando, de este modo, los nuevos espacios deportivos más cercanos al ciudadano.

Se puede afirmar que el desarrollo legislativo en materia deportiva está prácticamente definido. Fageda (2000), plantea que a lo largo de los últimos años se ha realizado una profunda distribución de funciones y competencias deportivas entre las distintas Administraciones (central, autonómica y local) donde entre las dos primeras, existe actualmente una profunda descentralización.

Es importante seguir avanzando en lo que se ha venido a llamar el Pacto Local. Que consiste en dar paso a la verdadera descentralización y asignar recursos a los municipios para abordar con garantía las demandas ciudadanas al respecto.

El complejo fenómeno deportivo social generado por los nuevos grupos y sectores poblacionales, ha derivado hacia la transformación continua del deporte, en cuanto a la oferta de servicios y de instalaciones deportivas (Figura 1-2). Las demandas, nuevas prácticas y motivaciones de la población tanto del ámbito público como privado está obligando a una adaptación de la oferta deportiva por los agentes sociales implicados (Durán, 1995; Latiesa *et al.*, 2002).

Ante estos cambios, se considera lógica la evidencia de plantear ajustes y/o reorientar las políticas deportivas para adecuarse y adaptarse de manera correcta a cada planteamiento o modelo deportivo.

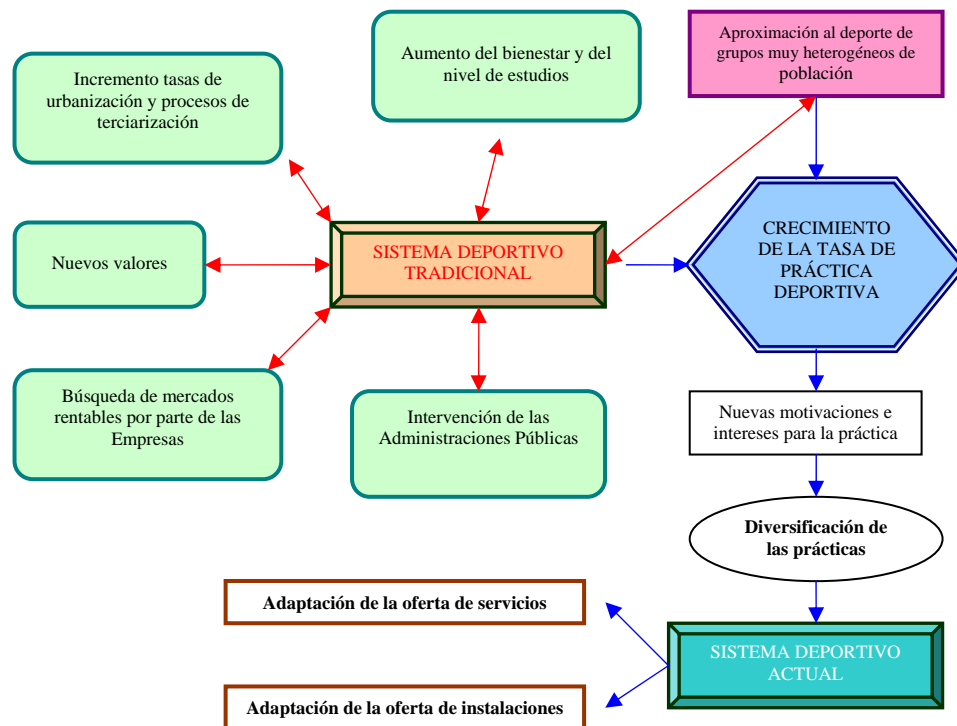


Figura 1-2. Transformaciones del sistema deportivo (Burillo, 2008)

#### 1.1.2.1.2. El sistema deportivo privado español y las relaciones con el público

La LD 10/1990, además de regular el marco jurídico del deporte y establecer competencias para la promoción y el fomento del deporte, también marca la regulación, para el ámbito público como para el privado.

Referido al sector privado distingue el ámbito asociativo y el ámbito empresarial, correspondientes con la clasificación 2 y 4 de Heinemann (1999).

Según establece el artículo 12 de la mencionada LD, "las Asociaciones deportivas se clasifican en Clubes, Agrupaciones de Clubes de ámbito estatal, Entes de Promoción deportiva de ámbito estatal, Ligas profesionales y Federaciones deportivas españolas". Este derecho de asociación es

internacionalmente reconocido y así se refleja también en el art. 22 de la CE y es regulado por la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación (LODA).

Las CC.AA. han asumido la regulación del régimen jurídico de las asociaciones deportivas creadas en su ámbito territorial. Aunque la LODA tiene carácter orgánico, el Estado no ostenta ningún título competencial en el sistema de distribución de competencias respecto al derecho de asociación (Cuchi Denia, 2005). Se recuerda además, la Sentencia del Tribunal Constitucional 173/1998-LODA que afecta a la competencia autonómica para regular a las asociaciones deportivas, donde exceptúan a las Federaciones e indican en el artículo 1.3., que se regirán por su legislación específica (Camps, 1999).

En este sentido, Bermejo Vera (1989: 353) indica que en el *“asociacionismo deportivo reposa fundamentalmente la construcción de una comunidad deportiva”*

La LD establece dos niveles de “asociacionismo” (Tabla 1-5), es decir, *“abarca desde los clubes más modestos hasta las Federaciones, pasando por figuras organizativas como las Agrupaciones de Clubes o las Sociedades Anónimas Deportivas”* (Bermejo Vera, 2001: 232-233) donde diferentes intereses y otros aspectos jurídicos les afectan, como el derecho de asociación, la normativa mercantil, etc., sugiriendo que dicha regulación excede de este ámbito del asociacionismo (Cuchi Denia, 2005).

Esta expresión, referida al asociacionismo deportivo del primer nivel o primer grado está referida a los clubes deportivos (elementales y básicos), los clubes deportivos de entidades con personalidad jurídica y las SAD.

Los clubes de segundo nivel se refieren a las Federaciones Deportivas, las EPD, las LP y las agrupaciones de Clubes de Ámbito Estatal (Tabla 1-5).

Los clubes deportivos (básicos y elementales), según establece el art. 13 de la LD, son *“asociaciones privadas, integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto la promoción*

de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas”.

Tabla 1-5. Ley 10/90, del Deporte (Asociacionismo deportivo y algunas características)

1er Nivel (art. 13-19)	2ndo Nivel
<p><b>Club deportivo elemental</b> (no participan en competiciones deportivas oficiales; - deben inscribirse en el registro de asociaciones deportivas)</p>	<p><b>Federaciones deportivas (art. 30-40) y (art. 41-49 RDFDE)</b> (-realizan algunas funciones públicas por delegación de la Administración; - tienen régimen jurídico propio tutelado por el CSD; - sólo hay una modalidad deportiva -326 en España-; - canalizan las subvenciones de la modalidad deportiva)</p>
<p><b>Club deportivo básico</b> (- deben inscribirse en el registro de asociaciones deportivas; - si además quieren participar en competiciones oficiales, deben inscribirse también en la federación deportiva correspondiente)</p>	<p><b>EPD (art. 42.)</b> (-finalidad exclusiva es la promoción y organización de actividades físicas y deportivas; - tengan presencia organizada en un mínimo de seis Comunidades Autónomas; - podrán ser reconocidos de utilidad pública por el Consejo de Ministros)</p>
<p><b>Club deportivo de entidades con personalidad jurídica</b> (para facilitar la creación de clubes deportivos a partir de otros)</p>	<p><b>LP (art. 12.2. y 41.) y (art. 23-27 RDFDE)</b> - son asociaciones de clubes constituidas para disputar competiciones oficiales de carácter profesional y de ámbito estatal deben inscribirse en el registro de asociaciones deportivas; - reconocidas la LNFP y ACB)</p>
<p><b>SAD (art. 19-29) y (art. 46 RDFDE)</b> (- regulada por el RDSAD. 1251/1999 y Disposiciones Transitoria Primera de R.D. 1084/1991; -sólo pueden participar en competiciones oficiales de una modalidad; -hasta el momento, fútbol y baloncesto, -a excepción de los clubes de fútbol (Real Madrid, F.C. Barcelona, Osasuna y Athletic de Bilbao) que en el momento de la aprobación de la LD tenían un saldo patrimonial positivo, quedaron liberados de la exigencia de transformarse en SAD para participar en dichas competiciones).</p>	<p><b>Agrupaciones de Clubes de Ámbito Estatal (art. 12.3.) y Disposición Adicional Primera (RDFDE)</b> (-son una forma asociativa que puede desarrollarse para la promoción de actividades y organización de competiciones en aquellas modalidades deportivas no contempladas por una Federación Deportiva; - requisitos de constitución y reconocimiento se contienen en la Disposición adicional primera del RD 1252/99)</p>

Deben inscribirse en el registro de asociaciones deportivas y, si además quieren participar en competiciones oficiales, se convierten en clubes elementales y deben inscribirse también en la federación deportiva correspondiente. Estas organizaciones ofrecen a todas las personas la

posibilidad de practicar deporte a escala local, regional o nacional, aunque no siempre orientan su filosofía hacia la idea del deporte para todos.

Los EPD son asociaciones de clubes o entidades que tienen por objeto la promoción y organización de actividades físicas y deportivas, con finalidades lúdicas, formativas y sociales.

Las LP son las agrupaciones formadas por todos los clubes que participan en competiciones oficiales de carácter profesional. Deben constituirse en el seno de cada federación deportiva española si se indica en los reglamentos correspondientes.

Las SAD es la forma jurídica de asociación exigida a los clubes deportivos para participar en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal, salvo las excepciones recogidas en la propia norma.

Las Federaciones son un ente asociativo de segundo grado, que organiza, promueve y reglamenta dentro de su ámbito de incidencia territorial uno o varios deportes con el fin de que todos los agentes activos implicados en el mismo puedan desarrollarlo y llevarlo a la práctica (Camps, 1996).

Estas entidades privadas con funciones públicas (art. 33 LD o art. 3.1. del RDFDE) no significa que “sean administración<sup>3</sup>” (Cuchi Denia, 2005: 156). Son sin duda, las asociaciones que más difícil encuadre tienen dentro del organigrama del asociacionismo deportivo debido a las dudas que se plantean sobre su naturaleza. Y como se ha expuesto anteriormente, de ahí que la LODA (art. 1.3.) “reconozca su especificidad” (Cuchi Denia, 2005: 150).

---

<sup>3</sup> Más información en Aguiar Díaz (1989), Calonge y Allué (1992), Camps (1996), Cuchi Denia (2005), Gamero (2002).

### 1.1.2.1.3. Las competencias deportivas de las Comunidades Autónomas

El texto de la Constitución Española establece cuales de los poderes pueden ser asumidos por las Comunidades Autónomas, entre los que se encuentra en materia deportiva la *“Promoción del Deporte y de la adecuada utilización del Ocio”* (art. 148.1.19).

La LD Estatal de 1990 es la encargada de regular en el ámbito nacional las competencias en materia deportiva. Sin embargo, la rapidez con la que se sucedieron los cambios ocasionados por el avance desmesurado del fenómeno deportivo hizo que se viera superada al poco tiempo de ser aprobada. Este motivo, unido a que las distintas Comunidades Autónomas asumen las competencias en esta materia por medio de sus Estatutos de Autonomía, hace que las distintas Leyes Autonómicas del Deporte tengan un peso muy importante en la regulación de la práctica deportiva.

La organización administrativa determina una diferenciación funcional entre la competencia de carácter general que corresponde a los órganos centralizados (Consejerías) y la que corresponde a los órganos de gestión. En este sentido todas las Comunidades Autónomas optan por gestionar mediante centros directivos dependientes o mediante fórmulas de descentralización funcional (Palomar, 2006).

Pero esta situación se sucede porque el artículo 2 de la CE combina *“la indisoluble unidad de la Nación española”* con *“el derecho a la autonomía de las nacionalidades y regiones que la integran”* (Cuchi Denia, 2005).

Asimismo, el citado artículo 148.1.19. del propio texto constitucional prevé que las Comunidades Autónomas puedan asumir competencias en materia deportiva, de conformidad con lo establecido en sus respectivos Estatutos, por lo que actualmente son 17 (una por cada Comunidad Autónoma) las Leyes Autonómicas del Deporte, que regulan la práctica deportiva de ámbito regional, cohabitando junto con la LD. Este artículo indica que las CC.AA. pueden asumir competencias sobre: Promoción del deporte y de la adecuada utilización del ocio (Camps y Carretero, 1992).



*“Las Comunidades Autónomas, en el marco de sus estatutos desarrollan sus competencias de organización del deporte en su territorio y coordinan la acción de las entidades locales dentro de su ámbito geográfico. Las competencias están atribuidas a las Consejerías y de modo particular a las Direcciones Generales de Deportes” (Carretero, 1992: 141).*

El sistema deportivo no tiene una organización idéntica en todas las Comunidades Autónomas, aunque el modelo de organización administrativa que existe es muy similar en todas ellas; con las denominaciones de Consejería, Viceconsejería o Dirección General, Secretaría General o Instituto de Deportes.

Siguiendo a Montes (1999), en las distintas Leyes Autonómicas del Deporte se puede encontrar una serie de principios comunes en la aplicación de la política deportiva que afectan tanto a los poderes públicos como a los agentes privados implicados en su desarrollo y ejecución:

- Integración de la actividad física y el deporte en el sistema educativo.
- Fomento, desarrollo y regulación del asociacionismo deportivo.
- Igualdad de condiciones en el acceso a la práctica deportiva.
- Promoción y facilidad de acceso de la mujer al deporte.
- Promoción y organización de actividades deportivas para discapacitados y sectores sociales desfavorecidos.
- Establecimiento de una red de infraestructuras deportivas suficientes.
- Colaboración entre las distintas Administraciones públicas y de éstas hacia entidades privadas para el desarrollo del deporte.

Al tratarse de competencias, Carretero (1992: 193) entiende que *“resulta una cuestión espinosa la delimitación de las competencias de las provincias y los municipios. La Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local (L.R.B.R.L.<sup>4</sup>) dispone que son competencias propias de la diputación las que les atribuyan en este concepto las leyes del Estado o de las Comunidades Autónomas en los diferentes*

---

<sup>4</sup> Ley 7/1985 de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local.

sectores de la Administración pública, y que los Ayuntamientos ejercerán competencias en los términos de legislación del Estado o de las Comunidades Autónomas en materia de actividades o instalaciones deportivas” (Tabla 1-6).

Estableciendo una comparación de la estructura formal del deporte en España, y siguiendo el referente de las Administraciones Públicas de forma vertical, la Figura 1-3 muestra de forma esquemática las relaciones del sector público y los ámbitos competenciales genéricos.

Tabla 1-6. Competencias compartidas por las Administraciones públicas en materia deportiva (Adaptación de Delgado, 1997)

COMPETENCIAS COMPARTIDAS CON OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS PARA EL DEPORTE	
Comunidades Autónomas Diputaciones Provinciales Cabildos Insulares Consejos Insulares	Artículos 36.1, 36.2, 42, 43 y 44 de la Ley 7/1985 Reguladora de las Bases del Régimen Local.  “Coordinación de servicios municipales entre sí y con el Estado”. “Participación en planes provinciales de obras y servicios”. “Comercialización o creación de Entidades para gestión de intereses comunes y mancomunidades”.
Ministerio de Educación, Política Social y Deportes C.S.D.  Comunidades Autónomas	Plan de Extensión de la Educación Física. “Financiación de instalaciones”. “Gestión de uso de las instalaciones”.
Comunidades Autónomas  (Consejería de Salud)	“Normativas para piscinas públicas”

Todas las Comunidades Autónomas tienen transferidas las competencias en materia deportiva, el Estado sólo se reserva aquellas competencias relacionadas con el ámbito supraterritorial o de colaboración y coordinación de políticas autonómicas, fundamentalmente las relacionadas con la tecnificación deportiva y el rendimiento (Real Ferrer, 2003).

<b>ESTADO</b> <b>Consejo Superior de Deportes</b> (Ley 10/1990 del deporte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación con federaciones deportivas españolas.</li> <li>- Centros de alto rendimiento.</li> <li>- Selecciones españolas (representación en competiciones oficiales internacionales).</li> <li>- Relación con ligas profesionales.</li> <li>- Aprobación de planes de estudios para formación de técnicos deportivos con validación estatal.</li> <li>- Colaboración en el fomento del deporte en la universidad.</li> <li>- Colaboración en la construcción de instalaciones deportivas de competición de alto nivel.</li> </ul>
<b>COMUNIDADES AUTÓNOMAS</b> <b>Secretarías y direcciones generales de deportes</b> (Leyes autonómicas del deporte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación de federaciones deportivas autonómicas.</li> <li>- Apoyo a programas de tecnificación deportiva y alto rendimiento.</li> <li>- Formación e investigación.</li> <li>- Ordenamiento jurídico de entidades y asociaciones deportivas.</li> <li>- Planificación de los equipamientos deportivos en colaboración con la Administración local.</li> <li>- Fomento y organización del deporte en edad escolar.</li> <li>- Normativización y ordenamiento del deporte en el medio natural.</li> <li>- Colaboración con las administraciones locales para fomentar, implantar, divulgar y planificar la actividad física y el deporte para toda la población.</li> </ul>
<b>ADMINISTRACIÓN LOCAL</b> <b>Áreas, concejalías y servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover, desarrollar y fomentar la práctica de actividad física y deportiva.</li> <li>- Construir, ampliar, modificar y planificar la red de instalaciones deportivas en su territorio y llevar su censo.</li> <li>- Velar por la plena utilización de las instalaciones deportivas municipales.</li> <li>- Velar por la reserva urbanística de suelo para equipamientos deportivos.</li> </ul>

Figura 1-3. Las competencias públicas en materia deportiva en España (Burillo, 2008)

Debido a este traspaso de competencias a las Comunidades Autónomas, las cuales tienen capacidad de definir en última instancia el campo concreto de competencias y las obligaciones mínimas que deben asumir las distintas Administraciones locales, el marco de actuación de las mismas, en especial de los municipios, varía en muchos aspectos según las Comunidades Autónomas de que se trate (Dorado, 2006).

#### 1.1.2.1.3.1. Las competencias deportivas de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha

La Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, está situada en la zona centro de la Península Ibérica y la forman 5 provincias: Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y Toledo. La ciudad de Toledo es la capital de la Región.

Constituida como Autonomía según la Ley Orgánica 9/1982, de 10 de agosto, el Estatuto de Autonomía de Castilla-La Mancha al amparo del Estado de la Autonomías, según la

Constitución Española de 1978. Esta Ley ha sido modificada por la Ley Orgánica 6/1991, de 13 de marzo (modificación del art. 10.2.), por la Ley Orgánica 7/1994, de 24 de marzo (reforma del Estatuto), por la Ley Orgánica 3/1997, de 3 de julio (reforma del Estatuto) ([www.jccm.es](http://www.jccm.es)).

La actual reforma del Estatuto está en curso. El 29 de enero de 2007 el Pleno de las Cortes Regionales de Castilla-La Mancha, aprobó por unanimidad la reforma del Estatuto de Autonomía con 170 artículos. El 14 de octubre de 2008 el Congreso de los Diputados aprueba el primer trámite para la reforma con 315 votos a favor, 3 en contra y 0 abstenciones.

Esta Comunidad ocupa la Submeseta Sur con una extensión de 79.463 km<sup>2</sup>, lo que representa el 15,7% del territorio nacional y la coloca, por su extensión, en el tercer lugar de las regiones españolas, después de Castilla León y Andalucía, y ratio de población, como la comunidad con menor densidad de población de España, 25,65 hab/km<sup>2</sup>. Se puede afirmar, por lo tanto, que es una región muy extensa y poco poblada. Cuenta según el padrón del 1 de enero de 2006<sup>5</sup> con 1.932.261 habitantes (961.394 mujeres y 970.867 hombres) (INE, 2006).

De los 919 municipios que componen Castilla-La Mancha, en el año 2006, hay 851 que no llegan a los 5.000 habitantes (92,60% del total) y suponen 676.900 habitantes (35,03%). Los restantes 68 municipios mayores de 5.000 habitantes (7,4%) agrupan a 1.255.361 castellano-manchegos, lo que significa un 64,97% del total de la población.

Como se observa, estas cifras muestran que la población de Castilla-La Mancha está concentrada en poblaciones de tipo medio y grande, donde tan sólo 33 poblaciones superan los 10.000 habitantes. La Tabla 1-7, refleja la distribución de los Municipios de CLM por franjas de población.

---

<sup>5</sup> Se refiere al censo de población registrado durante el año 2006, el último dato es de 28 de diciembre de 2006. ([www.ine.es](http://www.ine.es)).

Los 8 principales Municipios con mayor número de habitantes en la Región según cifras del INE en el año 2006 son: Albacete (161.508 habitantes), Talavera de la Reina (83.793 hab.), Toledo (77.601 hab.), Guadalajara (75.493 hab.), Ciudad Real (70.124 hab.), Cuenca (51.205 hab.), Puertollano (50.470 hab.) y Tomelloso (35.534 hab.).

Tabla 1-7. Distribución de Municipios de Castilla-La Mancha por franjas de población (INE, 2006)

Total	Menos de 101	De 101 a 500	De 501 a 1.000	De 1.001 a 2.000	De 2.001 a 3.000	De 3.001 a 5.000	De 5.001 a 10.000	De 10.001 a 20.000	De 20.001 a 30.000	De 30.001 a 50.000	De 50.001 a 100.000	De 100.001 a 500.000	Más de 500.001
919	191	309	130	109	61	51	35	19	5	2	6	1	0

Como se ha comentado, la L.R.B.R.L. contempla el hecho deportivo como competencia específica de todos y cada uno de los municipios (art. 25 y art. 26). El art. 26, habla de la prestación obligatoria de determinados servicios que deben tener los municipios mayores de 20.000 habitantes, e indica que los Ayuntamientos deben disponer de organismos autónomos<sup>6</sup> encargados de asumir la gestión deportiva. Cada vez más, estos puestos son ocupados por profesionales independientes (gestores deportivos) aunque esta figura actualmente está en trámite de regulación.

La asunción por parte de la Comunidad de CLM de la competencia sobre el Deporte en base al art. 148.1.19. de la CE, lo expone como "*Promoción del Deporte*" en el art. 31.1.19 EAC-LM. En el actual Estatuto en reforma se mantiene este mismo artículo.

La Ley del Estatuto de Autonomía de CLM, permitió aprobar la Ley 1/1995, de 2 de marzo de 1995, del Deporte de Castilla-La Mancha (LDC-LM). En el art. 2, se determina que "*los poderes públicos de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, en el ámbito de sus respectivas competencias, garantizarán el acceso de todo ciudadano en igualdad de condiciones y oportunidades al conocimiento y a la práctica de la actividad física y el deporte como actividad libre y voluntaria*". Esta

<sup>6</sup> Estos organismos pueden ser Patronatos Municipales de Deporte, Fundaciones o Institutos Municipales de Deporte.

Ley fue reformada por la **Ley 12/2003, de 6 de noviembre, del Deporte de Castilla-La Mancha** (reforma del artículo 15).

Dentro del borrador del nuevo Estatuto de Autonomía (en trámite desde 14 de octubre de 2008), hace referencia a la materia de Deporte en diversos artículos:

- En el art. 86.2.c. al “Deporte, instalaciones deportivas y promoción deportiva”
- En el art. 87.c. donde se traspa la competencia del Deporte a los municipios
- En el art. 154, que recoge y expone la materia Deporte y su desarrollo competencial:
  - o *En el art. 154.1. La Junta de Comunidades tiene atribuida de forma exclusiva la competencia en materia de deporte, que incluye la planificación, coordinación y fomento del mismo, así como la regulación y declaración de utilidad de las entidades deportiva.*
  - o *En el art. 154.2. Corresponde a la Junta de Comunidades la competencia compartida en materia de titulaciones y regulación del ejercicio de las profesiones en esta materia.*

En muchos casos, sobre todo en poblaciones pequeñas, los responsables de la gestión del servicio deportivo suelen ser los concejales de deporte electos. También aparecen las opciones de mancomunidades, donde hay un representante deportivo para varias poblaciones. En el caso de la región de CLM, más del 90% de los mismos son municipios pequeños. Las poblaciones mayores de 10.000 habitantes pueden ser representativas para los municipios más pequeños, al tratar con realidades similares y con políticas deportivas parecidas (Burriel, 1990; Dorado, 2006).

Otra realidad a tener en cuenta, es el ámbito privado, el cual en comunidad con el público y ambos, deben convivir. En Castilla-La Mancha existe un equilibrio razonable entre lo público y lo privado, en una colaboración estrecha con el asociacionismo deportivo y una cooperación real con las Administraciones con carácter mejorable, con los ayuntamientos y diputaciones (Martín del Burgo, 2004: 18).

Según el último Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de Castilla-La Mancha de 2005 (Gallardo, 2006), en la Región hay 4.518 instalaciones deportivas, donde 3.872 (85,70%) corresponden al sector público y 646 (14,30%) corresponden al ámbito privado. Respecto al tipo de gestión de los servicios deportivos municipales de CLM, muestra que a los servicios de carácter público le corresponde un 82,18% y el restante 17,82% le corresponde al sector privado. Muchas de estas instituciones/organizaciones privadas no son de carácter deportivo, por lo que es difícil determinar el número exacto. Para muchas de ellas, su permanencia en el tiempo es muy variable, como es el caso de gimnasios, asociaciones, clubes de deportes minoritarios, etc.

En el ámbito público, el desarrollo del art. 148.1.19. sobre la “Promoción del deporte y de la adecuada utilización del ocio”, la Viceconsejería del Deporte de la Región de CLM, en función del número de habitantes de la población, se contempla la edificación de una serie de instalaciones deportivas donde quedan enmarcados en los Planes Deportivos Regionales de CLM.

Martín del Burgo *et al.* (2001: 5) indica que: *“los principios rectores que orientan la práctica deportiva en Castilla-La Mancha, emanados de las competencias asumidas por la Junta de Comunidades entre los años 1983 y 1988, han ido encaminados a dar cumplimiento al Estatuto de Autónoma, ejecutando programas de extensión, promoción e incentivación de la práctica deportiva”*.

**La Orden 02/11/2004, de la Consejería de Educación y Ciencia**, fija los criterios para la elaboración del Plan Regional de Instalaciones Deportivas 2006, que corresponde con el 5º Plan cuatrienal 2006-2010. Se está desarrollando actualmente y tiene previstas diferentes actuaciones.

Antes de la Ley 77/1961, de 23 de diciembre, sobre Educación Física se construían instalaciones pero sin criterio, a partir de esta Ley aparecen los primeros Planes Provinciales de Instalaciones, los cuales no tienen todavía mucha fuerza (Ferrer y Abián, 2005). Hasta la publicación del R.D. 1346/1976, 9 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley

sobre el régimen del suelo y ordenación urbana, en el apartado 2.1. en el suelo urbano: c) "delimitación de los espacios libres y zonas verdes destinados a parques y jardines públicos y zonas deportivas de recreo y expansión", por primera vez se contemplan unos estándares mínimos (Gallardo y Jiménez, 2004).

Así, en CLM desde 1987 se empiezan a desarrollar los primeros planes regionales, se han ido desarrollando en diferentes etapas y algunas de las actuaciones contempladas son las siguientes:

- Plan Regional Instalaciones Deportivas 1987-1991. En él se establece que todas las localidades mayores de 750 hab., pudieran disponer de las instalaciones básicas para la oferta de actividades. Las instalaciones constaban de una pista polideportiva, un frontón o campo de fútbol y una piscina.
- Plan Regional Instalaciones Deportivas 1992-1995. Se continuó con la creación de instalaciones básicas en municipios pequeños y se abordó lograr "espacios para el deporte". En él se establece que todas las localidades mayores de 2.500 hab., deben contar con salas polideportivas cubiertas, piscinas para localidades mayores de 10.000 hab., y piscinas cubiertas para mayores de 20.000 hab. También se construyeron otro tipo de instalaciones y espacios deportivos.
- Plan Regional Instalaciones Deportivas 1996-2000. En este período es cuando un mayor incremento de instalaciones deportivas se produce en la Región.

Los planes autonómicos son de carácter principalmente *municipalista*, puesto que prevé una cofinanciación muy favorable los Ayuntamientos, no llegando a aportar estos últimos más del 50% de inversión, y siendo la aportación regional, en ocasiones, cercana al 100% (Gallardo, 2001).

En la Tabla 1-8, muestra la financiación de las nuevas construcciones de instalaciones deportivas de titularidad municipal, por la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, según el citado plan regional de instalaciones deportivas 2006-2010.



En CLM, el porcentaje de práctica es similar al expuesto por García Ferrando (2006) en la última encuesta de 2005. Sigue siendo la natación (en concreto la recreativa), seguida del fútbol, y el ciclismo los porcentajes de prácticas más altos.

Tabla 1-8. Financiación Plan Regional de Instalaciones Deportivas de Castilla-La Mancha

<b>FINANCIACIÓN- Plan Cuatrienal de Instalaciones Deportivas 2006-2010, de Castilla-La Mancha</b>		
<b>POBLACIÓN</b>	<b>AYUNTAMIENTO</b>	<b>CONSEJERÍA</b>
<b>Hasta 400 habs.</b>	5%	<b>95%</b>
<b>401 - 1.000 habs.</b>	10%	<b>90%</b>
<b>1.001 - 2.000 habs.</b>	15%	<b>85%</b>
<b>2.001 - 5.000 habs.</b>	25%	<b>75%</b>
<b>5.001 - 10.000 habs.</b>	35%	<b>65%</b>
<b>10.001 – 20.000 habs.</b>	45%	<b>55%</b>
<b>Más de 20.000 habs.</b>	50%	<b>50%</b>
<b>Tipologías que excedan Anexo II</b>		<b>Máximo 50%</b>

Estos resultados son consecuencia del gran incremento en la oferta, construcción y utilización de las PCU. Hasta el año 2005, en CLM había 55 vasos cubiertos que se correspondían con 36 instalaciones de PCU (Gallardo, 2006).

En el art. 23 de la LDC-LM se establecen las siguientes competencias para las entidades municipales en materia deportiva:

- a) Elaborar y ejecutar los programas de desarrollo de las actividades deportivas, especialmente durante la edad escolar, en colaboración con la Administración autonómica.
- b) Construir, ampliar, mejorar y mantener las instalaciones deportivas municipales en colaboración con la Administración autonómica, de acuerdo con el Plan Regional de Instalaciones Deportivas.
- c) Gestionar los equipamientos deportivos municipales, sin perjuicio de los convenios que procedan con otras instalaciones en relación con las de titularidad pública no municipal.

- d) Promover la plena utilización de las instalaciones deportivas de su territorio.
- e) Velar por el cumplimiento de las previsiones urbanísticas sobre reserva de espacios y calificaciones de zonas para la práctica del deporte y el emplazamiento de instalaciones deportivas.
- f) Cooperar con otros entes públicos o privados para el cumplimiento de las finalidades previstas por la presente Ley.
- g) Las competencias en materia deportiva delegadas por la Comunidad Autónoma.

También les otorga a las entidades locales la participación en el Consejo Regional de Deportes, que es un órgano consultivo de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha que estará integrado (Tabla 1-9).

Tabla 1-9. Las competencias de las Administraciones públicas de Castilla-La Mancha en materia deportiva (Adaptación Dorado, 2006: 76).

<b>PLENAS COMPETENCIAS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN EL DEPORTE</b>	
<b>1ª Conferencia de Ministros Europeos para el Deporte</b>	<b>Resoluciones 1 y 2.</b> <i>“Carta Europea del Deporte para Todos”.</i> <i>“Papel de los Poderes Públicos en el Desarrollo del Deporte para Todos”.</i>
<b>La Constitución Española 1978</b>	<b>Artículo 43.3.</b> <i>“Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio”.</i> <b>Artículo 148.1.19.</b> <i>“Fomento de la educación física y el deporte como ocio”.</i>
<b>Ley 7/1985 Reguladora de las Bases del Régimen Local</b>	Artículos 25.1, 25.2, 26,1, y 72. <i>“Satisfacer las necesidades y aspiraciones de los vecinos”.</i> <i>“Actividades o instalaciones culturales y deportivas. Ocupación del tiempo libre”.</i> <i>“Servicio de uso de instalaciones públicas”.</i> <i>“Favorecer el desarrollo de las asociaciones para la realización de sus actividades”.</i>
<b>Ley del Deporte 10/ 1990</b>	<b>Artículo 25.</b> <i>“Derechos de tanteo y retracto en caso de enajenación de instalaciones que sean propiedad de una S.A.D.”.</i>
<b>Estatuto de Autonomía de Castilla-La Mancha</b>	<b>Artículo 31.19.1</b> <i>“Promoción del deporte y de la adecuada utilización del ocio”</i>
<b>Ley del Deporte en Castilla-La Mancha 1995</b>	<b>Artículo 2.</b> <i>“Garantizarán el acceso de todo ciudadano en igualdad de condiciones y oportunidades al conocimiento y a la práctica de la actividad física y el deporte como actividad libre y voluntaria”.</i>

<b>Ley Orgánica 2/2006, 3 de mayo, de Educación donde se traspasa las competencias a las CC.AA.</b>	<b>En CLM, en septiembre de 2006 se anuncia la elaboración de la nueva Ley de Educación en CLM.</b> <b>El 07/11/08, en actual debate para los centros escolares el Documento de bases para una Ley de educación de Castilla-La Mancha</b>
<b>Ley General de Sanidad 1986</b>	<b>Artículo 42.3 c.</b> <i>“Control sanitario de áreas de actividad físico-deportiva y recreo”.</i>

Otras actuaciones que la Viceconsejería del Deporte en CLM desarrolla en esta materia son (Gallardo, 2006):

- El programa de “Castilla-La Mancha olímpica” (CLAMO). Con el se da respuesta y apoyo a los deportistas que entrenan para conseguir resultados positivos para la Región. Es similar al programa ADO Estatal. En este programa, la Comunidad de CLM fue pionera con su creación en 1988.
- Se entregan “premios y distinciones” al esfuerzo y dedicación de los deportistas en la “Gala Anual del Deporte”.
- Desarrollo y fomento del deporte en edad tempranas con el programa “Deporte en Edad Escolar” incluyendo también actividades para jóvenes entre 12-16 años.
- El desarrollo de la campaña del “Juego Limpio”, que tiene el propósito de enseñar a los jóvenes la importancia del respeto a las reglas del juego y a todos los que las hacen posible.
- Fundación de Cultura y Deporte (para potenciar la tasa de práctica deportiva y elaborar programas específicos para poblaciones especiales como mayores, mujeres o discapacitados).
- La “Escuela del Deporte”, otro referente nacional creado en 1997 y fue creado con el objeto de lugar de encuentro para los profesionales del ámbito deportivo. Se han realizado cursos referentes a la Educación, Rendimiento, Gestión, Salud, Recreación, Técnicos deportivos, Animadores deportivos para dar una mejor respuesta a las demandas y perfiles del mundo del deporte.

De esta manera, y tal como indica la FEMP (2000: 26), *“una vez asentado el desarrollo autonómico, corresponde a éstas, definir y ajustar las competencias y particularmente, el modelo*

*propio que se va a desarrollar en el territorio resultante de las manifestaciones deportivas en las corporaciones locales”.*

#### **1.1.2.1.3.2. Las acciones en materia deportiva de los municipios**

La legislación referente a las competencias de los municipios marca como denominador común, que suya es la labor de garantizar el acceso a la práctica de la actividad física y deportiva de los ciudadanos.

En este sentido Delgado (1997), atribuye las funciones y competencias en el sector deportivo a las Corporaciones locales e indica que se determina desde dos vías, que pueden estar definidas a nivel estatal o de Comunidades Autónomas. En los dos casos, indica este autor, la legislación puede ser del Estado o de las Comunidades Autónomas. Todo ello conduce a separar las competencias de las Comunidades Autónomas de las del Estado de la correspondiente a las entidades locales.

Los municipios gozan de plena autonomía en cuanto al fomento de los diferentes programas y propuestas de actividades, teniendo como mayor limitación los partidas presupuestarias para la mejora de los recursos de los que disponen (Delgado, 1997).

Es precisamente esta cercanía el mayor indicador para la detección de las necesidades del ciudadano, por lo que es una de las competencias de los administradores locales (FEMP, 1989: 235) e indica que *“la construcción de instalaciones deportivas será llevada a cabo por los ayuntamientos, pues estos son los que mejor conocen las aspiraciones de los ciudadanos”.*

Es importante que haya una buena coordinación para establecer una red de equipamientos e instalaciones deportivas acordes con las necesidades de los municipios a pesar que en ocasiones estos déficits presupuestarios, la falta de medios, las características del entorno, etc., dificultan la fluidez en esta comunicación.

Las competencias relacionadas con las actividades de práctica recaen más en la Administración local, mientras que las vinculadas a la afición corresponden a la Administración estatal y a las autonómicas, aunque éstas son coadyuvantes de la acción de fomento, propia de los municipios (Celma, 2002).

En lo que se refiere a las competencias del deporte por parte de los municipios, Cortés (2001), entiende que la Administración deportiva del Estado debe asumir la labor de asesoramiento y liderazgo que le otorgan sus propias competencias atribuidas por la LD, sincronizando y creando dinámicas con las Comunidades Autónomas, a sabiendas de que el municipio es el primer eslabón, el primer interlocutor del ciudadano, el primer consejero y administrador de los intereses y las demandas de las personas que quieren practicar deporte, pero no es el único en este sector.

En la gestión deportiva municipal, según Álvarez (2002: 20) *“las organizaciones públicas se pueden analizar desde tres formas diferentes. Por una parte podemos observar su configuración y tamaño interno, investigando los organigramas; por otro lado, podemos considerar algunas características operativas como el reparto de tareas especializadas, las reglas, procesos, relaciones, toma de decisión; y por último, analizando la autoridad y responsabilidad en el seno de la organización”*.

El organigrama técnico está directamente relacionado con la estructura política, además de estar regulado por las normas municipales del ayuntamiento. Un ejemplo del organigrama de un PMD (o de un organismo autónomo local), que al amparo del artículo 85 de la Ley 7/1985, tiene personalidad jurídica propia y autonomía financiera y funcional, pero actúa bajo la tutela del ayuntamiento, quien tiene la función directiva y administrativa de la fundación.

La Junta Rectora, que actúa como sistema control, se encarga de la aprobación de programas y de la elaboración de los presupuestos y la memoria anual. Esta se encarga de velar por la organización, de su funcionamiento y de resolver los contratos laborales.

El Presidente del Patronato y de la Junta Rectora es el Alcalde-Presidente de la corporación o el Concejal de Deportes, si esta función es delegada. Es habitual que el Alcalde asuma la función de Presidente o Presidente honorario, y el Concejal de Deportes la de Vicepresidente o Presidente efectivo (Dorado, 2006).

El Gerente o Director Técnico (o el nombre que se refleje en los estatutos) es el encargado de presentar los proyectos de actividades a desarrollar y su posterior memoria, presentar el proyecto de presupuesto económico, dirigir y proponer al personal del servicio de deportes y coordinar las instalaciones y actividades que se realicen.

A la hora de categorizar los factores clave de los servicios deportivos se realiza en función del conjunto de recursos que dispone. Algunos autores consideran que hay desajustes entre la demanda y la oferta (Martínez del Castillo, 1994).

Para que exista un equilibrio, Ramírez de Arellano (2003) apunta que se debe distinguir entre los elementos estructurales de un patronato (instalaciones deportivas, presupuesto económico, recursos humanos y otros aspectos del organismo municipal de deportes) y los metodológicos para analizar el nivel de desarrollo de los sistemas deportivos locales.

La legislación de ámbito local general y autonómico que regula el deporte (Anexo 0) ha mejorado en los últimos años donde, cada vez más, da respuesta a las demandas del ciudadano (De la Plata, 2001).

Es destacable la valoración positiva que hacen todas las leyes del deporte de la práctica de la actividad física y el deporte como un bien social unido a la protección de la salud (Dorado, 2006).

Este compromiso y avance tanto en la regulación como en la oferta deportiva que realizan los municipios y las CC.AA. contribuye y da respuesta no sólo al art. 43.3. (que indica que los poderes públicos fomentarán la educación física y el deporte), también abordan el art.

148.1.19. en la promoción del deporte y adecuada utilización del ocio y el art. 4.3. de la Carta Europea del Deporte (1992) en referencia al uso, gestión y utilización de las instalaciones deportivas, donde los poderes públicos y los responsables correspondientes han de garantizarlo.

## **1.2. LA GESTIÓN DEPORTIVA**

En el apartado anterior se ha expuesto la relevancia del fenómeno deportivo en la sociedad actual y determinado, el marco en el que se desarrolla el sistema deportivo. A continuación se considera conveniente conocer la forma de prestar los servicios deportivos a los usuarios (clientes externos), es decir las formas y maneras de gestión que se puedan desarrollar dentro de las organizaciones deportivas.

### **1.2.1. Evolución del concepto “dirección”**

El análisis del trabajo de gestión y por tanto de dirección, constituye una parte importante para poder entender y analizar las necesidades del gestor o técnico deportivo. Esta labor se lleva a cabo en un contexto específico y con unas condiciones determinadas.

Existe una gran parte de las investigaciones llevadas a cabo, que pretenden encontrar los elementos comunes a todo trabajo directivo, concluyendo en generalizaciones, basados en funciones a cumplir por los directivos, más que en las actividades que realizan en ese trabajo (Gómez, 2003).

En este sentido se debe tener presente que hay autores que consideran que la función de dirección es hacer que otras personas sean productivas, destacando así, aspectos relacionados con el rendimiento, la calidad y el tipo de servicio (Donnelly *et al.*, 1997), mientras que hay otros, que lo ven como una instrucción y los gerentes son excelentes comunicadores, formadores de valores y fuente de inspiración para realizar el trabajo. Esto ha supuesto, según Donnelly *et al.* (1997), que un buen número de definiciones del concepto de “dirección” se realice más en términos intencionales (funciones) que en términos descriptivos (conductas, actividades o incluso tareas desarrolladas).

La tarea directiva ha supuesto la aportación de estudios sobre la dirección y gestión deportiva partiendo de una definición funcional del término “*management*” que significa dirección (Chelladurai, 1985; Parks y Zanger, 1990; Parkhouse, 1991). Otros autores parten del estudio a través de un trabajo experimental de la muestra (los directivos) y luego estudian su desempeño (Campos, 2004; Gómez, 2003; López, 2000).

Así, Stewart (1989) considera a los directivos como, aquellas personas que se encuentran a partir de un cierto nivel en la organización, tengan o no otras personas a su cargo, y Hales (1986) acepta esta definición, a la vez que considera la autoridad y el estatus como recursos necesarios para el “*trabajo de dirigir*”. Referente a la evolución del término, es importante indicar que no hay un enfoque único y universalmente aceptado, ya que es relativamente nuevo (O’Gorman *et al.*, 2005).

Una parte importante de las personas que han estudiado y escrito sobre la dirección eran personas que de alguna manera la practicaban: describían sus propias experiencias y trataban de generalizar los principios que pensaban se podían aplicar en situaciones similares. Aún hoy, gran parte de lo que se sabe sobre la dirección de empresas proviene de las autobiografías y memorias de hombres y mujeres que son o han sido gerentes (Gómez, 2003).

Sin embargo, ahora científicos sociales y conductistas ven la administración de las organizaciones como un fenómeno social extremadamente importante y digno de estudiarse. Muchos individuos que han contribuido a estas investigaciones son ingenieros, sociólogos, psicólogos, antropólogos, abogados, economistas, contables, matemáticos, políticos, filósofos o científicos.

A continuación se indica una breve reseña de las teorías más destacadas. Los diferentes enfoques (Tabla 1-10) han ido evolucionando acorde con el momento histórico, pero las ideas actuales no siempre desplazan a las antiguas y cada nuevo enfoque lo constituyen las



mejoras que se producían en el anterior. Además, luego cada uno ha continuado con su propia línea de investigación. Todos los enfoques indican que la figura del gerente es determinante para la organización, independiente del tamaño de ésta. De esta manera, el estilo de dirección es considerado un elemento muy importante y determinante.

Tabla 1-10. Enfoques teóricos sobre la “Dirección” de empresas (Donnelly *et al.*, 1997)

<p>Enfoque clásico  <i>“La administración del trabajo y de las organizaciones”</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los primeros estudios sobre dirección de empresas a principios del s. XX</li> <li>• Los gerentes se cuestionan como incrementar la eficacia y la productividad</li> <li>• Las funciones directivas más destacadas y generalizadas a este puesto son: planificación, coordinación, organización, mando-dirección y control</li> <li>• Algunos principios que rigen la teoría son: División del trabajo, concepto de autoridad y disciplina, diferenciación jerárquica e iniciativa o unidad de mando</li> </ul>
<p>Enfoque conductista  <i>“La dirección del personal”</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparece este enfoque porque las ideas del enfoque clásico no siempre ayudan a lograr la eficacia total y armonía en el lugar de trabajo</li> <li>• Los trabajadores no se comportan como decía el enfoque clásico y los gerentes tienen problemas. Surge el interés de ayudar a los gerentes en la dirección del personal</li> <li>• Se utilizan conceptos de psicología, sociología, antropología y ciencias del comportamiento humano</li> <li>• Se centra en el estudio de las interrelaciones de las personas, del trabajo, de las organizaciones, de la motivación, de la comunicación, etc.</li> </ul>
<p>Enfoque de las ciencias de la dirección  <i>“La gestión de la producción y de las operaciones”</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una versión moderna del enfoque clásico</li> <li>• Su característica esencial es el uso de las matemáticas y estadísticas como instrumento auxiliar en la gestión de la producción y de las operaciones</li> <li>• Se centra en la resolución de problemas técnicos y no de comportamiento</li> <li>• Los ordenadores han contribuido al crecimiento de este enfoque, ya que permiten realizar complejos análisis que antes no eran posibles</li> </ul>

Referente a estos enfoques expuestos, en un intento de integrar el conocimiento por parte de los teóricos modernos; en los últimos 30 años, han surgido dos enfoques:

1.- *Enfoque de sistemas.* Las organizaciones son sistemas globales donde sus partes están interrelacionadas con un propósito único. Se busca identificar las características de los trabajos, personas y organizaciones para que el gerente reconozca la interdependencia de los diferentes sectores de la organización.

2.- *Enfoque de contingencias.* No existe una manera de planificar, organizar y controlar que sea la mejor, sino que los gerentes deben encontrar modos distintos que se ajusten a sus situaciones particulares. Un método muy efectivo en una situación

puede no funcionar en otra. Este enfoque busca ajustar las diferentes situaciones a diferentes formas gerenciales. *En las últimas décadas es el método más utilizado.*

### 1.2.2. Concepto de gestión deportiva

La gestión de actividades e instalaciones deportivas ha adquirido una gran importancia en el contexto social actual basado cada vez más en las ofertas de ocio, tiempo libre y bienestar. Esta importancia también queda constatada por la continua aparición de publicaciones procedentes de la psicología, la sociología, economía, ciencias de la actividad física, etc., donde cada una de estas ciencias, aborda el estudio de la gestión deportiva desde un punto de vista particular y aporta resultados interesantes que ayudan en la comprensión de determinados aspectos que intervienen en este proceso (Moreno y Gutiérrez, 1999).

Se puede afirmar que *“la gestión deportiva ha existido desde siempre”*, al encontrar las primeras manifestaciones y prácticas deportivas en la Grecia clásica y que para poder desarrollarlas *“por alguien debían ser organizadas”*. Aunque entonces, según Beotas (2006), las instalaciones tenían un carácter de tipo ceremonial y religioso pero que con el paso del tiempo, se convertirían en otros más específicos para el espectáculo y diversión.

Según la mitología griega, a Zeus se debe el origen del deporte, ya que fue el primer gimnasta del Olimpo, monte inaccesible para los humanos debido a las continuas nieves que había en la Grecia continental y, al que sólo tenían acceso los dioses. Pero éstos aburridos, bajaron el valle para mezclarse con los mortales y buscaron un lugar apacible, el Peloponeso, sede de la actual Olimpia y lugar donde acontecieron los primeros JJOO de la época (778 a.C.). Con los romanos, (70 a.C.) casi se llegó a la perfección en cuanto a las condiciones de infraestructuras y equipamientos deportivos se refiere. Se sigue viendo que, importantes *“gestores del deporte”* eran los que organizaban las barbaries en el Coliseo de Roma.

Posteriormente, el deporte y en consecuencia, la gestión deportiva de la época tuvo un parón debido a la imperancia del culto del espíritu y no del cuerpo durante los s. V-XIV (Contreras, 1998). Sería a partir del s. XV, cuando se desarrollan torneos y justas; actividades que

continuarían en manos de los ejércitos y las caballerías y que eran patrimonio de la nobleza (Beotas, 2006).

No será hasta el s. XIX, cuando comienza a gestionarse el deporte. Primero en Francia con las academias militares y luego en Inglaterra con las Universidades que es donde se empiezan a elaborar las primeras normas, reglamentos, construcción de instalaciones no sólo para deportistas sino también para espectadores. Éstos son una nueva variable que también habría que gestionar y controlar para que no hubiera incidentes, como controlar accesos, etc. Como se observa, son otras manifestaciones de la actual gestión deportiva.

El gestor deportivo ha estado presente de forma indirecta a lo largo de nuestra historia, pero al igual que venía sucediéndose en España, este oficio o bien se hacía de forma voluntariosa o era parte del mismo cometido laboral. Particularmente, se puede considerar a la organización de los primeros JJOO (restaurados por el Barón Pierre de Coubertain) de la era moderna, como *“el alto nivel de la gestión deportiva”*.

Los JJOO han sido momentos cruciales para las ciudades que han sido sede, ya que han tenido la oportunidad para construir magníficas instalaciones y espacios deportivos aunque en ocasiones no se haya contado desde su origen, con una buena planificación y un buen plan gestor. Se puede asegurar que el éxito y el nuevo rumbo que toma la práctica deportiva en esa ciudad y colindantes está asegurado, como es el caso de Barcelona '92. Esta ciudad registra un índice de práctica deportiva ya en el año 2000, del 63% según los datos de la Secretaría General de l'Esport de 1999 (Burriel, 2000)<sup>7</sup>.

Chelladurai (1985), define a la gestión deportiva como: *“La planificación, organización, liderazgo y evaluación de la actividad deportiva”*. Pero sobre este término, en inglés también ha habido diferentes discrepancias e interpretaciones sutiles en este campo de actuación (Parkhouse,

---

<sup>7</sup> En Zambrana (2005), se encuentra una importante reseña de cómo ha sido la evolución del deporte de España.

1991). Preferiblemente los profesionales se refieren a él como *Sport Management* (Parks y Zanger, 1990).

Aragón (1992) entiende que la gestión deportiva es “*la suma de operaciones técnicas, comerciales y de marketing que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva*”.

El Consejo de Europa define este concepto como “*el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de recursos –personas, manifestaciones o instalaciones- a fin de realizar unos objetivos determinados*” (MEC y CSD, 1995). Unos años más tarde, Moreno y Gutiérrez (1999) aportan interesantes resultados a partir del estudio de determinados aspectos que intervienen en el proceso de la gestión de actividades e instalaciones con la proliferación de la gran oferta en ocio y en tiempo libre.

Siguiendo a Gallardo y Jiménez (2004), definen el concepto de gestión deportiva como “*un proceso de interacción entre agentes involucrados relacionados con el deporte (recursos humanos, recursos materiales, recursos económicos, instalaciones deportivas, usuarios, etc.), interviniendo parámetros de eficacia y eficiencia*”.

Campos (1996), expone otra perspectiva y toma como referencia y como eje permanente de referencia el cliente, que es para quien se diseña el servicio. Explica siguiendo a Grönroos (1990), el concepto de servicio deportivo, y lo hace como concepto *paraguas*, donde la atención al cliente es el que va a guiar el diseño y desarrollo de los demás elementos de la oferta del servicio deportivo.

Otros autores optan por definir las principales funciones que integran el término de gestión y lo llaman “*trabajo directivo*”: planificación, organización, evaluación y control, incluyendo funciones como el liderazgo o la motivación (Peiró y Ramos, 1995). Como se observa, casi en plena consonancia con la definición que 10 años antes fue aportada por Chelladurai (1985).

Otro estudio relacionado, y para entender este “*trabajo directivo*” ha sido la propuesta de Gómez (2003) donde para dar una idea más clara sobre lo que se entiende por gestión, lo ha realizado desde la consideración de “*función*”; es decir, los roles, las tareas, las habilidades, etc. que realizan los gestores en su día a día.

Así pues, resulta muy difícil establecer una definición precisa, pues son numerosos los elementos intervinientes aunque hoy en día, en la gestión deportiva, ya no se concibe un sistema de equipamientos deportivos sin una gestión planificada y eficaz, sin una planificación y programación de actividades, cursos y eventos; y sin una búsqueda constante de la optimización de los recursos tanto materiales como humanos y económicos.

### **1.2.3. Evolución de la gestión deportiva en España**

La gestión deportiva en España ha vivido una impresionante revolución con el desarrollo del deporte y la actividad física de sus municipios.

Para llegar a comprender las necesidades actuales de los gestores se ha de tener presente la evolución que ha tenido nuestro país en los últimos años tanto en el ámbito público como en el privado.

La evolución de la actividad física y el deporte actual ha dado paso al crecimiento de nuevas áreas hasta entonces desconocidos para el deporte (Otero, 2000). La necesidad de analizar la evolución sufrida por los municipios en el desarrollo del deporte se basa en el papel que tienen las corporaciones locales para llegar a todos los puntos del territorio nacional.

García Ferrando (2000) considera que conocer el papel y la contribución del municipio al fomento y desarrollo del deporte en España es el tema, y continúa siéndolo, que mayor atención ha tenido en las dos últimas décadas. Esto se debe al protagonismo que tomaron los ayuntamientos democráticos desde los comienzos de la transición del franquismo a la democracia, en promover el deporte para todos: fórmula emblemática para canalizar los

deseos y esfuerzos de la sociedad española por alcanzar los niveles de práctica deportiva popular que disfrutaban los países europeos de referencia ya en la década de los años '70.

Prácticamente la misión de las Administraciones públicas ha partido de la promoción deportiva para que la ciudadanía creará el hábito deportivo (París, 1997) a tener actualmente que, atender la excesiva demanda de gestión que requieren estos servicios deportivos. El objetivo para los gestores deportivos en este momento, es resolver la ecuación de que incrementando la oferta de actividades, se optimicen recursos y se mantengan gastos.

Celma (2000), hace una reflexión y aporta que antes de la etapa democrática y después de la "*Ley Elola*" (Ley de Educación Física de 1961), la educación física tenía un carácter de obligatoriedad en los centros escolares donde su éxito y fin que tenía este "*deporte escolar*" era la competición más que el atender a los aspectos educativos. Este momento también coincidía con en el que las federaciones presentaban un funcionamiento deficitario (débil y poco estructurado) y dependían del dinero de las "*quinielas*", siendo éstas además la única fuente de recursos para la construcción de infraestructuras deportivas (García Ferrando, 1990).

En el ámbito provincial existen las Diputaciones Provinciales y sus secciones de deportes correspondientes. En el ámbito municipal ciertos ayuntamientos disponen de un órgano autónomo encargado de asumir la gestión del área deportiva. Normalmente la fórmula más utilizada es un PDM, o bien un IMD o Fundación, todos ellos organismos autónomos. También son frecuentes en los municipios con menor población las Delegaciones de Deportes, entre otras fórmulas.

Existen algunos estudios que han analizado la gestión y las políticas llevadas a cabo por los servicios deportivos municipales desde distintos enfoques para analizar el desarrollo de la gestión del deporte en áreas locales, como el análisis de las políticas deportivas municipales y su evaluación (Burriel, 1991; Cabrera, 1997; Redondo, 1997), el análisis de sus funciones y

manifestaciones en la gestión (Martínez del Castillo, 1994; Ramírez de Arellano, 2003) o estudiando sus programas o indicadores de la gestión desarrollada (Gallardo, 2001).

Delgado (1997), declara que los municipios son las entidades en el sector público que con mayor dinamismo realizan la función de promoción y desarrollo material de la práctica deportiva y constituyen los máximos gestores del deporte.

Se encuentran las primeras políticas deportivas, en algunos municipios a finales de los '70 y a principios de los '80; pero estas prácticas, tenían un carácter más de voluntariedad y poco riguroso, que la creación de un proyecto deportivo general y estable (Gallardo y Jiménez, 2004).

En 1967, la Campaña "*Contamos contigo*" obtuvo un gran éxito inesperado y fue cuando comenzó a asumirse que los poderes públicos debían dotar de instalaciones a los municipios (Gómez, 2003). La evolución de aquellos municipios grandes se orientaron al deporte de competición o espectáculo y los más pequeños, seguirían subsistiendo con multitud de deficiencias.

Con el cambio político y el nuevo marco legal, la Ley General para la Cultura Física y el Deporte, de 31 de marzo de 1980, fue la que originó el impulso necesario a los nuevos ayuntamientos democráticos a fomentar el deporte desde todos los poderes públicos. Siguiendo a Gómez (2003), se convierte en la época en la que se generan grandes expectativas e intereses hacia la mejora y calidad de vida de los ciudadanos vertebrados sobre las "*necesidades sociales*".

Según Dorado (2006) esta necesidad de cubrir las demandas sociales que se generaban en la época, hizo que las Administraciones públicas tuviesen que intervenir y destinar gran parte de sus presupuestos a la construcción y gestión de instalaciones deportivas.

Con la actual LD 10/1990, de 15 de octubre, que sustituirá a la anterior Ley 13/1980 y con sus nuevas disposiciones desarrolladas, ha supuesto la definitiva apuesta por la que se otorga a los ayuntamientos (al municipio), un lugar preferente en cuanto a la misión de asumir el papel estelar en toda la política deportiva.

Atendiendo a París (1997), se puede decir que las Administraciones Locales, sin duda han sido los motores del desarrollo del deporte en nuestro país. Las características más significativas y comunes que acontecen durante los quince primeros años del deporte municipal son:

- Un incremento rápido y desmesurado del deporte. Los ayuntamientos construyeron muchas instalaciones y multiplicaron sus presupuestos deportivos. Los ayuntamientos son los propietarios de las mejores instalaciones de este país. Sin embargo, no calcularon el gasto corriente que todo ello generaba y no se ha tenido en cuenta el mantenimiento posterior. Según Cecilio (2000) esta dotación de infraestructuras y servicios era necesaria para acortar distancias con los países europeos de nuestro entorno.
- El desarrollo de programas con un gran abanico de posibles actividades deportivas para toda la población (no hay programas para promocionar el aumento de la práctica deportiva, ni en el sector asociativo ni en la oferta privada comercial).
- El desarrollo de políticas de igualdad a través de subvenciones excesivas y precios excesivamente bajos. Y aunque fue una medida indispensable para generar el hábito deportivo entre los ciudadanos, ello generó un grado muy bajo de autofinanciación de los servicios.
- La tendencia y la gran obsesión por la gestión directa, es decir, un afán excesivo de “municipalizar” el deporte.

Muestra de ello son algunos de los datos que registra el III Censo de Instalaciones Deportivas en España de 2005 (Gallardo, 2007). De las 79.059 instalaciones censadas, el 52,7%, son de titularidad municipal, de las cuales el 41,8% son gestionadas directamente por los ayuntamientos. En el censo de 1997 (Martínez del Castillo, 1998), representaban el 51,6% de la titularidad, y su gestión municipal era del 31,9%.



Las propuestas sobre las necesidades, características o ubicación de las diferentes inversiones, se basaban o bien en impulsos personales o en reivindicaciones de carácter sectorial, provocadas por las múltiples carencias, que los primeros responsables políticos, con gran voluntad pero con clara deficiencias en criterios de política deportiva municipal, atendieron con urgencia (Celma, 2000).

En la década de los años '90, sobre todo en la primera mitad surge una importante recesión económica tanto a nivel nacional como europea y casi todo el mundo coincide en la necesidad de adelgazamiento público, los Ayuntamientos sobrepasan los endeudamientos legales. Así, a finales de esta década y principios del 2000 se produce un debate sobre si el garantizar estos servicios deportivos con carácter gratuito debe continuar o por el contrario, se hace necesaria una mejor Administración de recursos donde se introducen términos de autofinanciación (De Andrés, 1997).

Sobre este particular, resalta la importancia que tiene una gestión eficaz y eficiente tanto en el ámbito privado como público y que los servicios deportivos además de ser atendidos, se deben adecuar las nuevas demandas deportivas de la sociedad (Gallardo y Jiménez, 2004).

En esta época, es cuando comienza a aparecer literatura sobre la "*gestión deportiva*" (Ander, 1989; Bach, 1994; Bryson, 1995; IAKS, 2001; Mestre y García, 1992, 1997; París, 1998; Soucie, 2002; Teruelo, 1993, 2002). Comienza a despertarse la curiosidad y la investigación acerca del conocimiento de las posibilidades y perspectivas de gestión que pueden y deben desarrollarse en los servicios deportivos locales (Blanco, 1988, 1997; Blanco *et al.*, 1999; Boné, 1999; Burriel, 1994; Cecilio 2000; De Andrés y Delgado, 1995; FEMP, 1989, 2000; Gallardo, 2002; Luna-Arocas, 2000; Maestro 2000; París, 1997; Pérez, 1997; Pérez, 2000).

También es en esta época cuando proliferan las primeras empresas de servicios deportivos, las cuales ofrecen a los ciudadanos, otras opciones deportivas. En este sentido, el municipio al hacerse cargo del servicio deportivo ofertado, regulado por la Ley 7/1985, de 2 de abril,

Reguladora de las Bases del Régimen Local, entiende que: *“Son servicios públicos cuantos tienden a la consecución de los fines señalados como de la competencia de la Entidades Locales”*.

Las características que definen un servicio público (FEMP, 2000) indica que:

- las actividades son de titularidad pública
- las actividades de prestación son de forma regular y continua
- existe un derecho del ciudadano en la prestación de las mismas

Esta tendencia relativa al control de gastos empieza a generar nuevas posturas y conceptos antes no contemplados, como es la figura del gestor deportivo, como visionario y estructurador de todo este movimiento deportivo. En este sentido también se hará imprescindible el que cada organización (pública y privada) cuente con su correspondiente Plan Gestor; instrumento que en los últimos años ha tomado conciencia real. La planificación era un aspecto que no se contemplaba en las organizaciones deportivas, sobre todo de índole pública.

Uno de los aspectos pioneros que se crean es el llamado *“modelo de instrumentos técnicos”* (CIT), para controlar la red de equipamientos deportivos locales, infraestructuras y gestión deportiva. Este es un modelo propio que desarrolla la Diputación de Barcelona (Batlle, 2000). A este modelo también le acompaña un plan de formación a concejales, técnicos y gestores, lo que le confiere un marcado carácter multidisciplinar.

En los primeros años del s. XXI, los municipios están obligados a adaptarse a los cambios de manera permanente, sin dejar de ser eficientes en el manejo de los recursos que disponen y dando respuestas a las necesidades y expectativas de los usuarios deportivos a través de la calidad en los servicios prestados. Por ello, según Dorado (2006), el nuevo objetivo de los servicios deportivos pasa por conseguir la calidad del servicio que se presta como factor de éxito de la organización.

En la Tabla 1-11, se expone un resumen de la evolución deportiva en España teniendo en cuenta la literatura expuesta.

Tabla 1-11. Resumen de la evolución de la gestión deportiva en España

Evolución Gestión Deportiva en España	
●	Años 70: No práctica deportiva, no instalaciones
●	Años 80: París (1997). Ayuntamientos construcción rápida/ no planificación/ deporte gratis/ subvencionado para crear hábito/ gestión directa
●	Años 90: Celma (2000). Déficit Ayuntamiento/ 1ª empresas deportivas/ control gastos/ nuevas fórmulas de gestión (indirecta)
●	Años 2000: Consolidación mezcla tipos de gestión/ autofinanciación/ calidad en el servicio

### 1.2.3.1. Tipos de gestión deportiva española

En esta tarea de establecer los criterios organizativos de los diferentes municipios para que puedan dar el mejor servicio a los ciudadanos, la decisión por un determinado modelo de gestión es crucial.

A lo largo de estos últimos años en España, con la definición y desarrollo del marco competencial del Estado, Autonomías y Corporaciones Locales, la LD de 1990, las Leyes Autonómicas del Deporte, la Ley 7/85 Reguladora de las Bases del Régimen Local y la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público. Se ofrecen diversas fórmulas para la gestión de un servicio público deportivo (Figura 1-4).



Figura 1-4. Soporte legislativo de los servicios deportivos municipales (Adaptación Gallardo y Jiménez, 2004)

Se puede considerar que en estos momentos la estructura del deporte municipal, está extendida en todo el país, pero con diferencias interesantes que hace que coexistan diferentes modelos de gestión dentro del deporte municipal (Gallardo y Jiménez, 2004).

Respecto a los modelos de gestión, se puede señalar la clasificación de Mestre (2002). Se trata de un modelo nominal adhocrático y con un alto nivel de subjetividad en su indicación y se pide en una escala porcentual conocer la situación en función del mayor o menor control. (Figura 1-5).

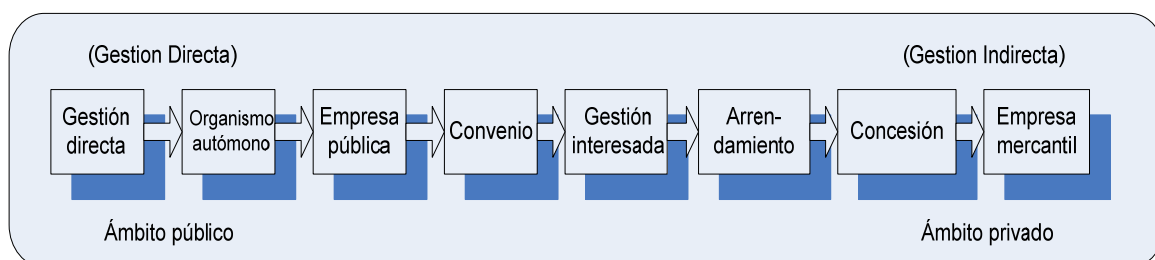


Figura 1-5. Modelos de gestión, de la pública a la privada (Adaptación Mestre, 2002)

Parece que es en la década de los ochenta cuando los grandes municipios empiezan a crear organismos autónomos y donde cada municipio opta por un tipo de gestión para llevar a cabo sus objetivos deportivos. Es importante destacar que, en este sentido, existe una diferenciación entre los grandes municipios y los pequeños, en los cuales muchas veces es difícil optar por un tipo de gestión u otro. Aunque en su momento hubo polémica sobre si gestión directa o indirecta, hay que decir que esta discusión se ha superado; entendiendo que

el modelo a adoptar va en función de las características de la población, dotación de instalaciones, cultura y objetivos marcados (Celma, 2000). No existe una única y universal forma de gestionar con eficacia.

Se debe aclarar sobre este particular que la forma de *arrendamiento* ya no se contempla en los modelos de gestión de los servicios deportivos. Según Cabrera (2007) cita que, el art. 85 de la L.R.B.R.L., en la redacción dada por la Ley 57/2003, no enumera las formas de gestión indirecta.

La FEMP (2000) determina la elección de una u otra fórmula de gestión municipal en función de la motivación de:

- la capacidad de los recursos disponibles por el Municipio (materiales, humanos y económicos)
- la demanda de los ciudadanos de servicios deportivos de calidad

Cuando se realiza de **forma directa** (se realiza sin intermediarios y con los propios presupuestos y plantilla). (Figura 1-6). Sus modalidades son:



Figura 1-6. Modalidades de gestión directa (Gallardo y Jiménez, 2004)

En cuanto a la **gestión indirecta**, se produce por la necesidad de disminuir el nivel de gasto (sobre todo de personal) o por nivel de especialización exigido para ciertas áreas y/o por aumento en la toma de decisiones (Figura 1-7).

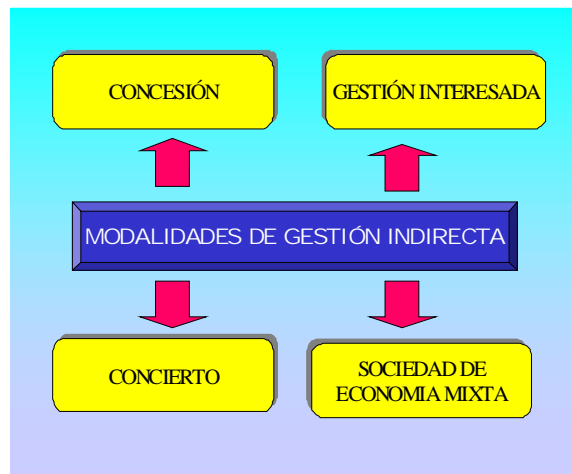


Figura 1-7. Modalidades de gestión indirecta (Gallardo y Jiménez, 2004)

Independientemente del modelo elegido lo que se busca es procurar que la promoción de la práctica deportiva conlleve valores individuales y colectivos, como la superación personal, el esfuerzo, el juego limpio, el saber perder y saber ganar, a la vez que genera también importantes ingresos económicos, convirtiéndose las Administraciones locales, en motores sociales a la vez que económicos.

Para que este impulso se produzca desde todos los entes, la FEMP (2000) edita la Guía del Concejal de Deporte donde enumera una serie de recomendaciones y orientaciones. Es un manual donde indica cuáles son las funciones que deben desempeñar los concejales en los municipios. Estas orientaciones, funciones, elección del tipo de gestión, etc., guiarán tanto al concejal de deportes como al gestor deportivo sobre cómo deben actuar en su municipio, a pesar de la variedad e idiosincrasia municipal del territorio español.

Algunos estudios exponen el tipo de gestión utilizado, como el caso de Andalucía, donde el servicio municipal de deportes de las ocho capitales de provincia estaba constituido en organismos autónomos locales (Jiménez, 1994). En el II Congreso del Deporte en Euskadi (Teruelo, 2003), muestra que la estructura de los municipios es de organismos autónomos en un 65% de los municipios, y que el 35% restante, tiene una gestión integrada en el ayuntamiento.

Gallardo (2002), en Castilla-La Mancha pone de manifiesto que, el tipo de estructura de los ayuntamientos de más de 10.000 hab. que realizan labores de promoción deportiva, son a través de un órgano autónomo local con la denominación de "*patronato deportivo municipal*" e "*instituto municipal de deportes*" (56%) y los municipios restantes, coordinan el deporte directamente a través de la propia delegación de deportes, vinculado a la concejalía correspondiente (44%).

En este momento a los gestores deportivos tanto del ámbito público como privado e independientemente del tipo de organización y de gestión utilizada, trabajan por cumplir la afirmación que "*Los responsables de los servicios deportivos municipales, deben cuantificar los servicios que se presten, con el objetivo de racionalizar los costes, optimizar los recursos económicos y ser rigurosos en el gasto, debido a los cambios que se están produciendo en la actualidad y que, sin duda, seguirán produciéndose en el futuro*" Gallardo y Jiménez (2004). Cambios que sin duda para mejorar el servicio necesitan también de apoyos informáticos específicos e integrales para poder desarrollarlos con garantías.

### **1.3. LA FIGURA DEL GESTOR DEPORTIVO**

La enorme demanda e incremento de la actividad física y el deporte, indica el carácter cambiante producido en la sociedad. Los ciudadanos han pasado de someterse a la actividad físico-deportiva propuesta, a otra óptica en la que reclaman diferenciación. Esta situación, según Martínez del Castillo (1996) conlleva que haya que diseñar programas en función de los deseos del ciudadano. Así, y de igual forma que ha evolucionado la gestión deportiva, se han originado cambios en el artífice de este movimiento; el gestor deportivo.

Esta figura, para llevar a cabo su función ha de tener en cuenta cada una de las peculiaridades que conforman el tejido social, asociativo, etc., presente en el municipio y aplicar diferentes modelos de gestión en función de las mismas (Gómez, 2003).

La "*gestión técnica*", según indica Cecilio (2000) es la característica propia de la gestión pública donde no había grandes exigencias a nivel de recursos económicos y humanos, ha

cambiado. Cada vez más, los fines para la práctica de actividad física son más de carácter lúdico, recreativo, de ocio, de salud que de carácter competitivo. Este hecho convierte a que el gestor deba hacer una gestión más eficaz y eficiente, con una racional gestión de los recursos, mayor formación del personal y donde este aumento de la calidad no repercuta excesivamente en el coste.

Para esta atención, cada vez más personalizada que está ocurriendo, hace que las técnicas de gestión empresarial se consideren ya, elementos esenciales en los servicios deportivos, y provocan que “*el rol*” del gestor deportivo municipal adquiera cada vez más, una mayor dimensión e importancia (Celma, 2000).

Si al comienzo de la era democrática se empezó con pocos concejales de deporte, actualmente este panorama ha cambiado significativamente. El giro producido a principios de los años ‘90, ha supuesto la clara diferenciación entre el puesto político (figura que comienza tímidamente en la era democrática) y el puesto de responsable técnico deportivo (figura que es la cabecera de la organización y que asume la dirección o coordinación del servicio deportivo municipal) (Gallardo y Jiménez, 2004).

### **1.3.1. Evolución de este profesional en España**

La figura del gestor deportivo, empieza a germinar hace tan sólo unos años (a mediados de los años ‘90) como planteamiento profesional y se cuestiona el tema de si debe haber estudios universitarios de “*gestión deportiva*” y si, deben ser singulares o incluidos dentro de una educación generalista (Triadó, 2000).

Esta situación y sobre todo, la consolidación de la figura del gestor deportivo, ocurre como consecuencia de la coyuntura y aparición de órganos de deporte municipales con la llegada de la época democrática. Los 1.613 (directivos) registrados en el 1er censo de empleo público según el INE de 1973 y las previsiones, apuntaban unas cifras con un incremento muy importante. Esta cifra asciende en 1991 a 6.096 gestores; 6.631 en 1994 ó 9.748 gestores en 2001 (Martínez del Castillo, 2000). En general, las funciones que desarrollaban, además de la



tarea organizacional de dirección; era la asunción de ciertas responsabilidades y ejecutaban parte de otras funciones organizacionales, y otras tareas directivas como técnico.

Siguiendo a este mismo autor, en el estudio realizado en 1995, establece el doble perfil del gestor deportivo, y distingue las figuras del Director técnico (persona que simultanea tareas de iniciación y mantenimiento de la condición física) y el Director gerente (también realiza tareas de iniciación de algún deporte y sobre todo el deporte de perfeccionamiento aunque con menor carga que al anterior), de media tienen 30 años y con más de 3 años en la entidad (Martínez del Castillo, 1995a, 1995b).

En el estudio realizado en Castilla-La Mancha (Gallardo, 2002) encuentra 4 denominaciones principales atribuidas al gestor deportivo de los 13 municipios analizados: coordinador (38%), gerente (31%), director de deporte (23%) y director de instalaciones (8%).

Martínez del Castillo (2000), expone que la oferta de empleo en gestión deportiva crece por diversos motivos:

- Declive del modelo tradicional y alza de nuevos modelos [fitness, wellness,... (García Ferrando, 1998)]
- Cambios en las motivaciones por realizar práctica deportiva (García Ferrando, 1998); ahora orientada a la calidad de vida (Generelo, 1998)
- Incremento de consumidores deportivos (García Ferrando, 1998)
- Incremento de organizaciones deportivas (Rodríguez Díaz, 2000)

Respecto a la formación del gestor, sucede que en 1991 era tan deficitaria la formación universitaria en gestión deportiva y comenzaban a incrementarse tanto las necesidades del mercado deportivo, que se hace necesario dar respuesta a ello. Desde las propias organizaciones deportivas se impulsa el R.D. 1670/1993, de 24 de noviembre que establece el título universitario oficial de Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y unas directrices generales propias sobre gestión y organización deportiva y se determinan 28 créditos mínimos de obligado cumplimiento para esta materia.

Martínez del Castillo (1995a, 1995b) señala en otros estudios; que los directores-gerentes; el 21% eran licenciados (6% en E.F. y en otras titulaciones, el 15%), el 12,5% eran diplomados y el 66% no tenían formación. En cuanto a los directores técnicos, el 30% eran licenciados (donde el 22% son en E.F. y el 8% en otras titulaciones). El 9% eran diplomados y el 61% no tenían formación. Resumiendo el 28% eran Licenciados de Educación Física (resultante de la suma del 8% y el 22%). No se debe olvidar que hay un porcentaje muy alto que no tiene formación. Con los años se puede observar que ésta, ha ido mejorándose y especializándose.

Teruelo (2002), unos años más tarde, en el estudio realizado sobre la formación académica, a los gestores municipales de Euskadi, cerca del 42% son Licenciados en Educación Física, un 12% son Licenciados en Economía, un 10% son Diplomados en Magisterio y un 36% presenta titulaciones varias.

López y Luna-Arocas (2000) en la Comunidad Valenciana, en términos generales determinaba que el profesional del sector era titulado medio en magisterio, el 50% de los gestores afirmaba que la titulación que más se aproximaba y debería poseer, era la de Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, con especialidad en gestión.

Como se ha visto, la formación y evolución en España del gestor deportivo ha sido de manera paulatina, incorporándose al ámbito universitario en la Licenciatura de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte donde la mayor o menor carga de asignaturas de esta nueva especialidad es determinada por cada universidad. Aún hoy en día, sigue siendo tema de discusión la Regulación Profesional de esta figura, y que cuando ocurra definirá la diferencia entre la "*ocupación remunerada*" y la "*profesión*" (Heinemann, 1999).

Actualmente y con la entrada inmediata de la Universidad Europea, próxima en el curso académico 2009/2010, acogido al nuevo Plan de Bolonia y nuevo sistema de créditos y estudios para la libre circulación de estudiantes por las diversas universidades, se dibuja un perfil y un itinerario más específico para esta profesión. En todas las carreras se obtendrá el

título de Graduado y posteriormente, los cursos de postgrado, máster y/o doctorado darán la especialización. Se espera que este nuevo camino, junto con la aprobación y avance del anteproyecto de Ley de la Regulación de la Profesión en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (CSD, 2007), sean instrumentos suficientes para delimitar las funciones y procuren la formación adecuada y acorde con las nuevas necesidades que se plantean al “*nuevo gestor deportivo*”.

### **1.3.2. Estudio de las funciones directivas del gestor deportivo**

Diferentes estudios han encontrado rasgos comunes en el trabajo directivo, esta delimitación común permite identificar de forma más fácil las tareas y actividades que deben atender los gerentes y directores, y en particular, los gestores deportivos en la gestión de las organizaciones deportivas. A pesar de los aspectos comunes identificados, cada autor aporta matices diferentes, y como se ha comentado con anterioridad, los nuevos estudios comienzan en el ámbito empresarial.

Mintzberg (1975; 1983) realiza un exhaustivo estudio a directivos de distinto nivel, y establece que los directivos, en lugar de emplear su tiempo en planificar, organizar y controlar, concentrándose en este tipo de actividades, lo que en realidad hacían era un trabajo caracterizado por: un ritmo agotador y un gran volumen de trabajo (afrontaban problemas relacionados con la actividad cotidiana, con el teléfono, reuniones imprevistas, etc.).

Para explicar la naturaleza de dicho trabajo, introdujo el concepto de “*rol*”, definiéndolo como un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado. Identificó diez roles pertenecientes a 3 subgrupos (Tabla 1-12):

Tabla 1-12. Tipos de roles que adoptan los directivos (Mintzberg 1975 y 1983)

Rol interpersonal	Rol Informacional	Rol de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rol de representación</li> <li>- Rol de líder</li> <li>- Rol de coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rol de monitor</li> <li>- Rol de defensa de la información</li> <li>- Rol de portavoz o transmisor de información hacia el exterior de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rol de empresario, actuando como iniciador e impulsor de los cambios</li> <li>- Rol de gestor de anomalías</li> <li>- Rol de asignador de recursos</li> <li>- Rol de negociador</li> </ul>
<p>Todos estos roles son desempeñados con mayor o menor intensidad y a través de ellos se van ejecutando las tareas directivas</p>		

Otros autores establecen que el directivo moderno desarrolla principalmente tres tipos de tareas directivas (Donnelly *et al.*, 1997):

- La administración del trabajo y de las organizaciones; independientemente del tipo y ámbito de la organización (pequeña/grande o pública/privada), han de tomarse decisiones considerando los cambios del entorno.
- La dirección del personal; los directores-gerentes deben aprender a dirigir, comunicar, motivar y del mismo modo, entender las relaciones y comportamientos interpersonales y grupos de personas.
- La gestión de la producción y de las operaciones, donde se han de controlar y dirigir los resultados.

La definición de funciones del directivo ayuda y delimita en la tarea del análisis de estos puestos. Para Painter y Smith (1986) es una de las piedras angulares de la psicología organizacional. Ash (1988) menciona doce usos del análisis de puestos (Tabla 1-13).

Tabla 1-13. Utilidad del análisis de puestos (Ash, 1988)

1	2	3	4	5	6
Descripción de puestos	Entrenamiento del trabajador	Clarificación de puestos	Movilidad del trabajador	Valoración de puestos	Mejora de la eficiencia
7	8	9	10	11	12
Diseño y reestructuración	Mejora de la seguridad	Evaluación del desempeño	Planificación de la plantilla	Requerimientos personales	Requerimientos legales

Esta tarea de definición de puestos se realiza cuando se pretende conocer el grado de ajuste entre el individuo y la tecnoestructura de la organización (división y coordinación del trabajo) o cuando se quiere mejorar o mantener dicho ajuste (Fuertes, 1994). Otra definición referida a este particular es *“la recogida y análisis de cualquier tipo de información, relacionada con el trabajo, por cualquier método, para cualquier propósito”* (Tiffin y McCormick, 1986: 20).

La información referida a un puesto de trabajo, puede ser de muy distinto tipo y recogerse de maneras diferentes, dando lugar a la gran variedad de métodos e instrumentos (Gómez, 2003). Parece ser que, el criterio de análisis más utilizado es la diferenciación entre las técnicas orientadas a la tarea y las técnicas orientadas al trabajador (Peiró *et al.*, 1995). Donde, los primeros se centran más en el análisis de las tareas que realiza el trabajador y los segundos, son los requisitos que los trabajadores deben cumplir para desarrollar adecuadamente su trabajo. Estos últimos suelen estar formados por elementos y atributos relacionados con habilidades humanas y/o personales (Baehr, 1988). En general, esta es la clasificación más conveniente y utilizada para el análisis de puestos (Freshman, 1999; Fuertes, 1994; Fuertes *et al.*, 1996; Spence Laschinger *et al.*, 2004; Swanson, 2007).

Si el enfoque de esta información está referido al campo deportivo, Jaimeson (1987), establece una clasificación de las funciones que realmente desarrollan los directivos en su trabajo diario a partir de las aportaciones de 300 directivos deportivos, agrupados en tres *“niveles de empleo”*: directivos de alto nivel, medios y de primer nivel. Se establecieron 112 competencias agrupadas en 12 áreas gestión:

- comunicación
- programación (técnicas de programación)
- administración
- técnicas directivas
- mantenimiento de las instalaciones
- aplicación de la legislación
- política (filosofía)

- investigación
- prevención de accidentes y seguridad
- organización de actos y eventos
- control

En el ámbito específico de los directivos de los clubes deportivos, destaca el trabajo de Lambrecht (1987), quien encontró diferencias significativas en cuanto a las competencias según la categoría y tamaño del club, siendo las más importantes (más para los gerentes de clubes grandes que para los pequeños), los siguientes:

- preparación de presupuestos
- asignación de recursos
- comunicación con los clientes, socios, etc.
- toma de decisiones
- evaluación de los empleados
- motivación de los empleados
- mantenimiento de las infraestructuras
- gestión de quejas de los clientes
- contratación de empleados
- organización y realización de actos deportivos
- comunicación con el personal de staff
- supervisión de personal de staff

Haggerty y Denomme (1991), a partir del estudio de los usuarios de los clubes, concluyeron siete recomendaciones reclamadas y éstos hacían en clientes externos referencia a la actuación de los gerentes. Según resultados de la encuesta, los usuarios opinaban que los gerentes debían:

- mantener una actitud entusiasta
- motivar a los clientes para mejorar sus habilidades y su salud
- difundir el club
- garantizar la diversión en el club y posibilitar el conocimiento de gente y

las relaciones sociales

- organizar actividades que requieren poco tiempo para su disfrute (pocos desplazamientos, etc.)
- no perder de vista los propósitos del club al organizar las actividades

Ramos *et al.* (1995) establecen como los principales ámbitos de la gerencia: el económico-administrativo, el ámbito de personal, el mantenimiento de las instalaciones, los servicios ofertados y el marketing.

Ramos (1993), recurriendo a la literatura existente, realiza una serie de estudios cualitativos y cuantitativos. En primer lugar, un estudio relacionado con el contenido del trabajo de los gerentes, de sus funciones de gestión, de las tareas que llevan a cabo referentes a las instalaciones deportivas, y conocer el estudio de la gestión de esas instalaciones deportivas. Seguidamente plantea establecer diferencias y peculiaridades en la forma de gestión atendiendo a la propiedad y el tamaño de las instalaciones. Y en tercer lugar, y respecto a las cuestiones anteriores planteadas, intenta delimitar las demandas de formación de los gerentes de instalaciones deportivas.

Para llevar a cabo este estudio, realiza una serie de mesas redondas con diferentes personas vinculadas a la gestión de instalaciones deportivas. Elaboró un cuestionario de análisis de puestos, que pasó a 44 gerentes de instalaciones deportivas, en su mayoría públicos. Expuso una descripción detallada de diversas facetas de la gestión, de la problemática de las instalaciones y de las diferencias que podían existir respecto al trabajo directivo, la propiedad y el tamaño de la instalación.

Las principales áreas de gestión que extrajo fueron cinco claramente diferenciadas:

- 1.- Área de personal
- 2.- Área económico-administrativa
- 3.- Área de mantenimiento de la instalación
- 4.- Área de marketing y promoción

- 5.- Área de planificación y oferta de servicios y actividades deportivas

En su conjunto, el estudio de Ramos (1993) logra recabar información sobre cuál es el contenido del trabajo y responsabilidades de los gerentes de las instalaciones deportivas, aspectos relacionados con los de autores anteriormente expuestos.

Gómez (2003) apunta que en el puesto de gestor de la Comunidad Valenciana de poblaciones mayores de 10.000 habs., el gestor deportivo en su cargo, el tiempo que dedica entre “mucho” y “normal” en cada área de trabajo está referido a tareas de: planificación de actividades (78,8%), tareas directivas (65,39%), en RRHH (50%), instalaciones (55,7%), de comercial y marketing (28,84%) y administración contable (23,08%).

Como se observa, la dirección supone más del 60% de las tareas para el gestor, donde en ocasiones ésta, puede no ser adecuada. Senlle (2006) indica que en las organizaciones (públicas y privadas) *“otro de los problemas que detectamos y que los directivos tienen que ser conscientes es, la falta de preparación y competencias de los mandos para liderar. En estos casos es aconsejable primero formar al equipo de mandos en técnicas de liderazgo, gestión, motivación, coordinación, comunicación como medida para asegurar el logro de los objetivos propuestos”*.

Del mismo modo, Cubeiro (2006) apunta que *“el gestor deportivo, debe ser un líder”*:

- *por que en la medida de su buena gestión como líder, será capaz de liberar el talento, la capacidad y el compromiso del equipo.*
- *y que hará que los trabajadores, desarrollen su trabajo con placer ya que el talento, “sólo se libera cuando uno hace lo que le gusta” y a nivel organizativo, están claros la misión, visión y valores.*

Las organizaciones deportivas o no deportivas, además de contar con el apoyo del debido desarrollo tecnológico necesitan disponer de profesionales con talento. Las organizaciones deben atraer, mantener y desarrollar el talento individual y colectivo; es lo que marca la diferencia y es la verdadera ventaja competitiva. Porque talento significa *“puesta en valor”* y



no sólo se busca en el ámbito deportivo, empresarial sino que es para cualquier actividad humana.

A principios de los años '80 del siglo pasado, Peters, Waterman, Pascale y Athos (por aquel entonces, consultores de McKinsey) crearon un modelo, llamado "*de las 7 S*" (por la inicial de cada variable en inglés) que tenía en cuenta los principales aspectos para transformar una organización, Cubeiro (2006) afirma que son elementos necesarios para gestionar y liberar talento en una organización (deportiva o de cualquier otra índole):

- 1.- Estrategia (**S**trategy)
- 2.- Estructura (**S**tructure)
- 3.- Sistemas de información (**S**ystems)
- 4.- Estilo de dirección o liderazgo (**S**tyles)
- 5.- Competencias de los profesionales (**S**kills)
- 6.- Clima laboral (ambiente de trabajo) (**S**taff)
- 7.- Cultura y Valores compartidos (**S**hared Values)

Las tres primeras variables son más tangibles. Las tres segundas, más intangibles. El séptimo elemento funciona como nexo de unión. Habitualmente en un proceso de transformación que hace hincapié en los elementos más "*duros*", y se olvidan los más "*blandos*" y, por este motivo, en más de un 70% de las situaciones, la transformación fracasa (Cubeiro, 2006). Cada vez más, hay más conciencia sobre la necesidad de cuidar el clima laboral y todos los aspectos relacionados con el tratamiento de los recursos humanos en las organizaciones (Chelladurai, 1999, Chelladurai y Madela, 2006a; McLean y DeVogel, 2001; McLean y McLean, 2001; Slack, 1997) o en caso particular, las necesidades que tiene el gestor, cuando ha de dirigir los recursos humanos en una organización de carácter olímpico (Chelladurai, 2006).

Por que hoy el objetivo del deporte en el municipio supone altos porcentajes de población practicante que recibe un servicio con carácter regular de la Administración (Celma, 2000). Las instalaciones deportivas cada vez más, son centros de encuentro y de relación social. Ya

en 1981, Cagigal decía: *“El deporte está llamando a ser reposición de la vida social”* presagio que se puede afirmar que se está cumpliendo.

### **1.3.3. Características y análisis del gestor deportivo español**

Según Salvador (2000) *“enmarcar el perfil de un director de un servicio deportivo conlleva una serie de dificultades, la primera es la variedad de directores, según el tipo de empresa, tamaño, etc.; otra dificultad es la cantidad de materias que tenemos que poner en contacto; actividades físico-deportivas, administración e instalaciones con todos sus derivados como los horarios, explotación y mantenimiento. Estas dificultades y diferencias puede que estén en la base de la variedad de procedencias del personal que ocupa estos puestos de trabajo”*.

Siguiendo a García (2000), que entiende que el perfil del gestor deportivo municipal tendrá que tener una evolución para conseguir: mejorar sus habilidades en la capacidad de coordinar los agente tan diversos que se dan en la realidad físico-deportiva, además de para conseguir alcanzar los objetivos concretos marcados por la entidad, y para poder desarrollar formas de control de la gestión de terceros. Por todo ello, se debe tener claro que si hasta ahora los perfiles profesionales de los gestores deportivos municipales y privados han tenido mucha complementariedad, cada vez más se tiende a diferenciar unos de otros.

Peiró y Ramos (1993), identifican diferentes *tipos de puestos de responsabilidad* en la gerencia deportiva. Todos son gerentes responsables directos de las instalaciones deportivas pero existen determinadas diferencias en cuanto a la gestión de las instalaciones y programas de actividades (entre ellos están los concejales de deportes, director de patronatos o fundaciones, personal no directo, coordinadores de servicios deportivos municipales, personal de organizaciones no deportivas y directores o gerentes de clubes deportivos).

En cuanto al *perfil del gestor deportivo* López (2000), señala que el gestor en la Comunidad Valenciana, es:

- hombre
- casado

- de edades comprendidas entre los 35-45 años
- contratado en régimen laboral fijo como grupo "B"
- realiza más de 37,5 horas semanales
- su puesto se denomina "Coordinarlo de deportes" y percibe por su desempeño 175.000 pts-225.000 pts (1.054€-1.355€) al mes

Gómez (2003), también referido a la Comunidad Valenciana y realizado el estudio en poblaciones mayores de 10.000 hab., determina que las características más destacadas son, que en un 85%, es de género "hombre", con una media de edad de 38,7 años, casado, lleva más de 5 años trabajando como gestor deportivo y tiene una media de 25 y 26 personas a su cargo.

Tal y como se ha indicado, mucho se ha escrito sobre cómo gestionar, el qué, quién debe hacerlo pero menos literatura se encuentra en lo referente a conocer y analizar como se sienten los gestores ante toda esta variedad de conocimientos que han de manejar, sobre qué necesidades se les plantean y si actualmente, cuentan con los recursos necesarios para manejar toda esta cantidad de información.

En este sentido se define el término de "necesidad", para determinar cómo influye y conocer lo que supone este término para nuestro estudio. Según la RAE, *necesidad* es un término con muchas acepciones, para este estudio se elige la acepción 3. "3. f. Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida" aunque es una definición un tanto extrema, para esta investigación se toma la idea de "carencia de una cosa". Si se sigue revisando la definición se encuentra una frase hecha que indica que la necesidad es: "de primera necesidad". Este significado incluso podría ser objeto de futuros estudios, y se podrá profundizar en el grado de necesidad que se le plantea al gestor en cuanto a recursos/herramientas de las que "no puede prescindir".

El estudio de Campos (2000) señala algunas de las necesidades que en esta investigación también han sido clasificadas como necesidades. Además, indica que las áreas más valoradas

(en una escala de 1 a 10) eran la planificación de actividades deportivas, equipamientos e instalaciones deportiva y marketing del deporte. López (2001) refleja otra problemática a la que se enfrenta el gestor en referencia a *“los criterios de construcción de una instalación”*, y es que, en el proceso de construcción no se cuenta con el gestor, siendo éste una de las personas con mayores conocimientos técnicos en la materia. Es muy importante la dirección que realice el gestor del equipo multidisciplinar.

Fábregas y Hernando (2000) entienden que el éxito de la obtención de cualquier iniciativa, sea empresarial o no, pasa por una clara definición del objetivo/misión en la realidad física-deportiva. Y a partir de ese momento, Gómez (2003) indica que es el gestor deportivo quien debe asumir la responsabilidad para conseguir alcanzarlo, siguiendo tanto las directrices marcadas por los políticos, como el desarrollo de las pautas de funcionamiento que más se adecuen a su realidad. El gestor debe liderar de manera trascendente el sistema deportivo en la concepción, diseño, construcción y gestión de las infraestructuras, para conducir a una actuación eficiente que afectará positivamente a la mayoría de personas, en todo el espectro de edades y sectores de población.

Celma (2000), apunta que el actual director o gestor municipal debe saber conjugar las directrices políticas y su misión de servicio público y el conocimiento sobre la administración, con prácticas de atención al usuario *“cliente”*, técnicas de explotación eficiente de los recursos económicos y financieros, del presupuesto, la política de RRHH, la aplicación de técnicas de marketing, imagen y comunicación, gestión de la calidad, del mantenimiento, el ahorro energético, relaciones públicas, etc.

Así, con este nuevo *“rol”* el gestor deportivo debe estar presente en los procesos cruciales de la planificación general municipal y no exclusivamente en lo correspondiente a las instalaciones deportivas, sino a la actuación urbanística en espacios no convencionales. De todo ello, resulta fácil determinar que la gestión deportiva supone un desempeño profesional múltiple y pluridisciplinar.

Concretar las necesidades y problemáticas estas ideas, permite generar los resultados de investigación y poder establecer una primera aproximación al problema de gestión que se plantea a los gestores deportivos. Al mismo tiempo servirá como marco de referencia para el desarrollo de herramientas que puedan dar respuesta a sus necesidades.

#### 1.3.4. Nuevas perspectivas de gestión. Tendencias actuales

El aumento de la conciencia deportiva y el aumento del parque de instalaciones deportivas y de ocio en el estado español (Gallardo, 2007) es una prueba del aumento de nuevas propuestas para la práctica de actividad física, como el *bodypump*, el *spinning* o el *aquagym*. Las recomendaciones desde distintos ámbitos para luchar contra la obesidad y el sedentarismo, han facilitado una industria con enormes responsabilidades para erradicar esta situación a través de la práctica de la actividad física y el deporte (en nuestro país existe una tasa del 38% de sobrepeso y un 50% de sedentarismo).

La gestión de instalaciones es uno de los principales retos a que se enfrentan los responsables de las mismas, puesto que el gestor debe atender a muy diversos aspectos correspondientes a diferentes áreas de conocimiento y factores que condicionan su labor Gallardo *et al.* (2007).

De esta manera, la figura del profesional de la gestión de instalaciones deportivas y de ocio ha irrumpido con fuerza en este escenario, demandando formación, tecnología de apoyo y actuaciones a diferentes niveles. La investigación debe ponerse al servicio de reducir aspectos como: falta de herramientas de ayuda y criterios para la elección, evaluación y mantenimiento de sus productos y recursos asegurando así, la **calidad** de sus servicios.

Otros factores que deben atender son: (1) un constante aumento del número de actividades de ocio y recreación; (2) un aumento del número y diversidad de practicantes; (3) una amplia lista de legislación y normativa que debe ser tenida en cuenta para asegurar la calidad de los servicios; (4) un aumento de la demanda de servicios de calidad por parte de los consumidores; (5) el deporte es un entorno muy cambiante, del cual surgen continuamente

nuevas necesidades sociales y (6) una amplia oferta productos deportivos provenientes de diferentes organizaciones y países.

Ramiro (2003) propone otras líneas de investigación centradas en los nuevos espacios deportivos y como eje central, el usuario. También propone la línea de investigación en herramientas tecnológicas, ergonomía y gestión de recursos humanos, siendo en las siguientes, donde ya se están produciendo avances como en:

- La adaptación de las instalaciones y espacios deportivos a las necesidades sociales
- La adaptación de las actividades y el material deportivo a los nuevos perfiles de usuarios
- La accesibilidad de las instalaciones
- La aplicación de criterios de la ergonomía a la construcción deportiva, y al desarrollo de equipamientos tales como asientos, escaleras, accesos, puertas, mostradores, duchas, vestuarios, etc...
- Los aplicación de criterios de calidad y de mejora continua a la gestión de espacios e instalaciones deportivas
- La sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente en el diseño de las nuevas ofertas deportivas
- La gestión de aspectos de RRHH
- La aplicación de las nuevas tecnologías al ámbito de la gestión
- Las técnicas de análisis de la demanda y estudios de la percepción del usuario

Referido al ámbito de la gestión deportiva, algunas **tendencias actuales** que se observan y que el gestor debe prestar atención, son:

- *Tendencia a gestionar las instalaciones deportivas públicas por métodos indirectos (Blanco, 2003)*

Las Administraciones públicas han realizado un importante esfuerzo de inversión para generar instalaciones deportivas que exigen de la corresponsabilidad de los usuarios, lo que implica que los precios públicos deben tender a equilibrar el coste del servicio ofertado para

impedir que los servicios municipales de deportes puedan llegar a un crecimiento cero o de quiebra, al no soportar los gastos de funcionamiento de las instalaciones, sobre todo en una situación de contención del presupuesto público.

Esta es la razón principal de que se tienda a la prestación de servicios deportivos mediante formas de gestión indirecta, mediante empresas o asociaciones deportivas que permite que los municipios se liberen de la carga que supone la gestión directa de todos los servicios locales.

- ***Mejora del potencial de la organización***

La tendencia debe ser lograr organizaciones más ágiles, más descentralizadas y cercanas a los clientes. Por lo que es necesario el crear relaciones más horizontales. Implica además un nuevo estilo de gestión en el que se fomenten nuevas capacidades para el trabajo en equipo y la suma de esfuerzos y compromisos compartidos hacia un mismo objetivo, tarea muy difícil de llevar a cabo.

Es evidente que en una organización el equipo humano está compuesto por un grupo de personas, pero no lo es tanto que este grupo sea capaz de formar un verdadero equipo de trabajo en el que el conocimiento y las habilidades individuales al interaccionar con el resto sirvan para mejorar el resultado colectivo (Dorado, 2006).

Algunas organizaciones cuentan con el asesoramiento de lo que viene a llamarse “skateholders” que se encargan de favorecer estas relaciones y buscan nuevos aliados. Pero de igual forma, se hace necesario un cambio fundamental en los procesos de la organización, en las relaciones con los clientes y en otros terrenos. Una fórmula para esta mejora continua y lograr organizaciones flexibles se basa en la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) (Dorado, 2006; Teruelo, 2002). Cualquier organización deportiva debe incorporar a su gestión, estudios de mercado que le muestren y faciliten las maneras de ser competitivos y satisfacer las demandas del sector. Aquéllos que se atrevan a “hacer las cosas

*de otra manera*" (Dorado, 2006), contribuirán a desarrollar ventajas competitivas, asegurar mejores resultados o diferenciarse.

- ***Especialización de la oferta deportiva privada comercial (Blanco, 2003)***

Por otra parte, en los últimos años debido a que los consumidores cada vez demandan mejor atención y servicio, se ha extendido la preocupación por aumentar la calidad en la gestión de los servicios y de las organizaciones. Asegurar la calidad en la gestión de instalaciones deportivas no ha permanecido ajeno a este movimiento generalizado. La orientación de los sistemas implantados en la actualidad se dirige a aspectos en general complementarios de la calidad de la instalación, el sistema EFQM como modelo de aseguramiento de Calidad Total y la ISO 9000 como norma para la gestión y aseguramiento de la calidad de sistemas, como el anterior.

En estos momentos, esta línea de investigación es una de las claves para la situación actual del deporte.

- ***Creación de nuevos espacios deportivos. Impulsar la creación de espacios singulares y áreas de actividad (Blanco, 2003)***

El parque de instalaciones deportivas y de ocio en el estado español ha crecido de forma significativa en los últimos años junto con la práctica deportiva y de actividad física en general. Dando lugar a que actualmente, la gestión de estas instalaciones sea uno de los principales retos a que se enfrentan los responsables de las mismas. Estos profesionales hacen frente a una realidad muy compleja en la que necesitan gestionar una enorme cantidad de conocimientos en el desempeño de sus funciones.

Los ciudadanos no sólo practican actividad física en espacios convencionales sino que se han incorporado nuevas y variadas prácticas. En el último CENID se expone la clasificación de estos nuevos espacios contemplados como son las pistas de esquí, actividades náuticas, vuelo a motor, caminos y vías verdes, etc. (CSD, 2005).



Por tanto, para asegurar la calidad de estos servicios y de las instalaciones, los gestores demandan ayudas para el manejo de conocimientos provenientes de diferentes campos dispersos, como la continua evolución de la normativa que, en muchas ocasiones introducen adaptaciones territoriales.

- *Mejorar los procesos internos de las organizaciones*

Las organizaciones que aspiren a mejorar los procedimientos internos de su gestión deben tener capacidad para dar respuestas eficaces a las necesidades, motivaciones e intereses de los distintos agentes que intervienen (clientes y recursos humanos). Esto implica que se vean obligadas a incorporar una serie de cambios en sus estructuras o en su funcionamiento con el fin de proporcionar unos servicios de la máxima calidad. También se hace necesario disponer de conocimientos y herramientas que faciliten una satisfacción conjunta de los intereses, tanto para las personas que utilizan un servicio deportivo como para la entidad que lo proporciona (Sánchez Buján, 2004).

Así, en la actualidad las organizaciones deportivas experimentadas en temas de gestión y formación, pueden adoptar bien el modelo EFQM, el cuál puede ser un buen sistema para iniciar un proceso de mejora continua en el camino hacia la excelencia, o bien la norma ISO 9001, como guía de trabajo para su gestión. Debido a que a las organizaciones deportivas se les exige cumplir las obligaciones sobre aspectos medioambientales, la familia de normas ISO presenta la posibilidad de emplear un sistema de gestión compuesto por las normas ISO 9000 y la norma ISO 14001 (Gallardo y Jiménez, 2004; Senlle, 2003).

Para implantar algún sistema se necesita aproximadamente un año, en el cual, una persona delegada de la dirección que se ha entrenado en técnicas de calidad junto con un equipo consultor analizan procesos de trabajo, procedimientos de entrenamiento, cooperación entre departamentos, formas de hacer las cosas, junto con la participación de todas las partes implicadas. El fundamento radica en documentar procesos y procedimientos para después aplicar una metodología de mejora continua que implica también todo el tratamiento de los

recursos humanos incluyendo liderazgo, motivación, trabajo en equipo, tratamiento de conflictos y todo aquello en lo que se detecte posibilidades de cambio, mejora y excelencia.

- ***Atender a los cambios en los estilos de vida***

Son cada vez más los ciudadanos y ciudadanas de diferentes condiciones físicas, de salud y/o edad que practican una gran variedad de actividades físicas de forma habitual como parte importante de su estilo de vida. Esto ha dado lugar a que las instalaciones deportivas tengan cada vez más, un carácter de centro social en el que se ofrecen gran cantidad de servicios tanto deportivos como complementarios a una importante diversidad de usuarios con perfiles de edad y condición física muy distintos.

Los consumidores cada vez demandan mejor atención y servicio, se ha extendido la preocupación por aumentar la calidad en la gestión de los servicios y de las organizaciones. Nuevos grupos de población se han incorporado a la práctica de la actividad física, por lo que, en el intento de afrontar los retos y necesidades de nuestro tiempo, cualquier organización deportiva, tanto pública como privada, debería definir su modelo de gestión basándolo en la calidad.

- ***Mejorar la cualificación del personal laboral***

Las organizaciones deportivas que intenten lograr estructuras estables deben hacerlo basándose en personal altamente cualificado que sea capaz de gestionar los recursos disponibles, la prestación del servicio y a los clientes de manera eficaz. Prepararse de cara al futuro exige hacerlo con una actitud de formación continua (lo que en algunos casos supondrá realizar un esfuerzo por desaprender lo aprendido), con el fin de prepararse para la utilización de nuevos sistemas de gestión y el uso de herramientas que faciliten la adaptación al sector deportivo.

Por ello es necesario que el gestor deportivo sea capaz de buscar nuevas fórmulas para que sus organizaciones sepan generar y trabajar por la importancia de *“Crear valor añadido a los servicios prestados y ofrecer la calidad demandada de manera sostenible, son elementos fundamentales*

en un entorno competitivo para el logro de la fidelización de los clientes y su posterior retención en la organización" (Dorado, 2006; Teruelo, 2002). Cada vez más, las tendencias en la gestión se rigen por el comportamiento de los clientes así, cada organización deberá adaptarse a ellos ofreciéndoles el mejor servicio.

- ***Aumento de investigaciones para mejorar el conocimiento y prestaciones del servicio de las instalaciones deportivas***

En general y como se comentaba anteriormente otros problemas que preocupan a los gestores deportivos se refieren a la utilización que se hace de los elementos de la instalación, en especial en el uso que los clientes externos e internos pueden realizar de los mismos al desconocer los requisitos, especificaciones y características evidenciando así, una falta de conocimiento aplicada. Algunos criterios a considerar para asegurar una serie de prestaciones para los usuarios y trabajadores pueden agruparse en los siguientes epígrafes:

- \* **Accesibilidad** a la instalación y la totalidad de sus elementos y servicios por parte de todos los posibles usuarios; haciendo especial hincapié en las poblaciones especiales como niños, personas mayores o aquellos con alguna discapacidad, ya sea temporal o permanente. La accesibilidad está legislada y su desarrollo depende de las diferentes leyes de la CC.AA. Comprende aspectos como fricción en rampas (Norma UNE 41500), escaleras, señalización, normas NIDE (NIDE, 1980 y CSD, 2006) o las normas UNE (CSD/AENOR 2006), etc.

- \* **Confort** que los usuarios sienten durante el uso de las instalaciones. El confort es un aspecto ampliamente estudiado en relación a diferentes productos como el calzado, sillas y otros elementos (Bressel y Larson, 2003; Kolich, 2003; Lee *et al.*, 2005; Mündermann *et al.*, 2001) así como referido a diferentes entornos, especialmente laborales (Sesé *et al.*, 2002). Sin embargo, es todavía un aspecto olvidado en las instalaciones deportivas, y fundamental para la satisfacción no sólo del usuario sino del trabajador que permanece en ella diariamente.

- \* **Higiene** necesaria para garantizar una práctica deportiva sana y agradable. Este aspecto es muy complejo pues existe un amplio cuerpo legislativo y normativo que

afecta a muchos aspectos dependientes del tipo y zona de la instalación y que, además, presenta variaciones en cada Comunidad Autónoma.

\* **Funcionalidad** de los productos, sistemas y procesos requerida para obtener la máxima rentabilidad y la eficacia en los servicios ofrecidos. Es un aspecto cada vez más crítico a medida que han ido aumentando las actividades con grupos de población especial en las que el deporte se recomienda como un vector de salud.

\* **Seguridad** necesaria para preservar al máximo la integridad física del usuario y del trabajador de la instalación. Existe numerosa legislación y normativa referente tanto a los equipamientos como a las superficies. Teniendo en cuenta que una instalación está formada por áreas deportivas y no deportivas los criterios a tener en cuenta se multiplican.

\* **Rentabilidad** requerida para el desarrollo sostenible de cualquier instalación deportiva.

De igual manera, Cecilio (2000) reflexiona sobre una serie de claves a las que se debe prestar atención, pues en un futuro inmediato serán las que distingan a las organizaciones excelentes de las que no lo son:

- la calidad como modelo de gestión
- la gestión estratégica de los recursos humanos
- la formación y profesionalización
- la planificación de instalaciones recreativas que aúnen ocio, salud, relaciones humanas y actividad física
- la introducción de nuevas tecnologías

Por lo tanto, supone un cambio constante y búsqueda de nuevas posibilidades, donde *“aquél que sea capaz de planificar con una visión acorde a la velocidad con que se mueve el mundo, definiendo objetivos y trazando estrategias aprovechando las posibilidades de las nuevas tecnologías, desarrollando el potencial del personal y tener satisfechos a los 3 poderes básicos de toda la organización, como son los clientes, empleados y propietarios, habrá ganado el futuro pues tendrá la capacidad para alcanzar y sostener resultados sobresalientes”* (Cecilio, 2000: 57).

Desde la Administración, se deben plantear estrategias para favorecer la diversificación del mercado y evitar la competencia desleal. En este sentido Cecilio (2000: 54) indica que *“los gestores públicos debemos incentivar la práctica deportiva; promover ayudas a la gestión privada tales como facilitar suelo o proponer rebajas fiscales; y no competir innecesariamente, entendiendo que el sistema deportivo local es la suma de todos los recursos disponibles, públicos y privados”*.

Además de la apuesta por el reciclaje continuo, el intercambio de experiencias y la formación que las universidades (FCAFD e INEF's) deben ajustar a las necesidades entre sociedad y empresa (Martínez, 2000). Este hecho puede acercar el mundo académico al profesional, ya que por parte del ámbito profesional hay falta de interés en los estudios y revistas especializadas por no entender el significado del método de la investigación científica (Thomas y Nelson, 2007).

#### **1.4. LA EVOLUCIÓN Y GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS EN ESPAÑA**

Los gestores, además de dar soporte físico en el sistema deportivo, gestionan instalaciones deportivas (Ramírez de Arellano, 2003).

Desde la antigüedad, el hombre realizaba competiciones lúdicas para honrar la memoria del difunto. Dada su espectacularidad logró notoriedad y protagonismo que le permitieron reivindicar un trato distinto a todas las demás ceremonias, exigiendo para su desarrollo amplios espacios en los que dar cabida a los protagonistas de estas prácticas, así como a los asistentes que seguían los actos hasta su desenlace. Al mismo tiempo, también atendían a los requisitos técnicos que configuraban las primeras experiencias reglamentarias para cada tipo de especialidad y es cuando comienza a surgir la arquitectura deportiva, la necesidad de proyectar arte en los edificios del deporte (Durántez, 2004). Algunos ejemplos de edificios emblemáticos son:

Royall Albert Hall en London (1971) y del mismo año data el Madison Square Garden en New York que ofrece una total polivalencia para albergar cualquier tipo de

espectáculo. Posteriores son los estadios de O'Donnell (1924) en Madrid o el de Amberes (1920).

Según Puig (1994), la evolución y la estructura del espacio deportivo responde a tres tendencias: constitutiva, racionalizadora y consumista. La autora argumenta que esta diferenciación no significa que cada una de estas categorías esté vigente durante un período de tiempo y que desaparezca en el siguiente, sino que se superponen, haciendo que algunas retrocedan o que coexistan junto a otras.

- a) La *tendencia constitutiva* se corresponde con los primeros momentos de la génesis del espacio deportivo como se conoce hoy en día, y predomina en Europa Occidental hasta la 2ª Guerra Mundial. Los espacios e instalaciones deportivas se construyen bajo una gran diversidad de criterios: no existe una estandarización de los materiales, la distribución de los espacios responde fundamentalmente a criterios estéticos y no funcionales y donde, no hay rigidez en el trazado de los campos, entre otras, etc. En consecuencia, existe una nula o escasa reglamentación del espacio deportivo.
- b) A partir de la 2ª Guerra Mundial, y coincidiendo con un importante incremento en el ritmo de producción de equipamientos deportivos en toda Europa Occidental, se inicia la *tendencia racionalizadora*. De forma progresiva, se consolida la reglamentación deportiva y las federaciones internacionales dictan el modo de como se ha practicar cada deporte, lo que incluye una normativa en cuanto al espacio y sus aspectos constructivos. De manera que las instalaciones deportivas comienzan a ser cada vez más similares, ya que la edificación de los espacios se realiza de acuerdo a las normas establecidas por las distintas federaciones para que se puedan celebrar en ellas encuentros deportivos oficiales.

El sector público jugó un papel primordial en el desarrollo de estos espacios deportivos racionalizados y reglamentados (Puig, 1994). Se crean espacios acordes con el modelo deportivo tradicional, orientado al rendimiento y a la competición, que era el dominante en esta época (Martínez del Castillo, 1998). Clearing House (1993) expone que la mayor parte del patrimonio deportivo existente en Europa

fue realizado entre los años sesenta y setenta, durante los cuales, la sociedad del ocio ofrece al deporte la posibilidad de desarrollarse de manera espectacular. No obstante, la oferta deportiva en esta época estaba basada fundamentalmente en determinadas disciplinas y formas concretas de práctica de carácter tradicional (deporte organizado, deporte de competición y deporte de alto nivel). En consecuencia, gran parte de las instalaciones deportivas existentes en la actualidad (sobre todo las de gran envergadura), diseñadas durante esta época sobre criterios normativos rígidos y parámetros reglados para la competición, son incapaces de responder a las nuevas expectativas creadas por los usuarios y el mercado deportivo.

- c) En cuanto a la *tendencia consumista*, se desarrolla desde mediados de los años '80, como respuesta al proceso de diversificación o heterogeneización interna experimentado por el sistema deportivo (Puig, 1994). Durante estos años, se acercan al deporte grupos de población que tradicionalmente no habían practicado y surgen nuevas demandas deportivas, muy alejadas del modelo deportivo tradicional, que reclaman la existencia de instalaciones más acordes con las mismas. Debido a ello, se empiezan a construir espacios no reglamentados orientados a los nuevos modelos deportivos. Asimismo, el espacio urbano y el medio natural comienzan a utilizarse con fines deportivos, de ocio y recreación (Burillo, 2008).

En España, después de analizar los datos proporcionados por los tres Censos Nacionales de Instalaciones Deportivas realizados (CENID, 1986; Gallardo, 2007; Martínez del Castillo, 1998), se puede afirmar que antes de 1979 la tendencia racionalizadora ya se encontraba plenamente instalada en el parque de infraestructuras y equipamientos deportivos nacional. Dicha tendencia se siguió manteniendo con gran fuerza entre 1980 y 1988, predominando claramente frente a los inicios de la tendencia consumista. A partir de 1989, la tendencia racionalizadora parece comenzar a perder cierta vigencia en términos relativos, mientras que la consumista parece empezar a apuntar con algo más de fuerza (Rodríguez, 2001).

Desde el primer Censo Nacional de Instalaciones en 1986 hasta el tercer trabajo, de 2005 no sólo ha habido evolución respecto al número de instalaciones deportivas, sino también referente a la nomenclatura y metodología de trabajo. En 2005, según el Manual del Agente Censal del CNID-2005 (CSD, 2005), el Censo abarca las instalaciones deportivas situadas en todos los Municipios de las 17 CC.AA. españolas y las 2 Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla. Está estructurado por Comunidades Autónomas, Provincias, Comarcas, Municipios, Distritos Municipales y Núcleos de Población.

En este tercer trabajo (Gallardo, 2007) se censan un total de 79.059 instalaciones deportivas y 176.201 espacios deportivos. En CLM ha supuesto un incremento del 18,30% de instalaciones situando a la Región con un total de 4.518 instalaciones deportivas.

De Andrés y Delgado (1995), clasificó los períodos de construcción de equipamientos deportivos en España en función de los datos facilitados por el primer CNID de 1986 de la siguiente manera:

- Antes de 1940 apenas existe construcción de instalaciones deportivas, con un 3,8%.
- Entre 1940 y 1970 hay un período de construcción de instalaciones deportivas muy lento pero alcanza un 20,1%.
- Entre 1970 y 1975 se produce un aumento casi similar a los treinta años anteriores, llegando a un 37,3%.
- Entre 1975 y 1980 el nivel de construcción es similar al período anterior, llegando hasta un 59,7%.
- Entre 1980 y 1985 el ritmo de construcción fue aumentando hasta llegar a alcanzar un 100% del Censo de Instalaciones Deportivas del Censo de 1986.

A pesar del cambio sucedido, parece continuar predominado una lógica racionalizadora en la construcción de instalaciones como pabellones y PCU. No se presta atención a las nuevas demandas y necesidades, lo que provoca problemas con la gestión de las instalaciones y ocasiona el abandono de ciertas actividades deportivas de los practicantes (Clearing House,



1993; Coates y Humphreys, 2003; Fried, 2005; Gallardo, 2005; Martínez del Castillo *et al.*, 1991; Rodríguez, 1997).

Clearing House (1993) propuso que, en un futuro, la concepción de nuevos equipamientos debería tener en cuenta dos aspectos fundamentales. Por un lado, que las nuevas instalaciones deberían ser concebidas con el fin de presentar una rentabilidad máxima a todos los niveles (construcción, energía, utilización, etc.). Por otro, la futura oferta de instalaciones se tendría que adaptar a las prácticas deportivas emergentes, a los perfiles de los nuevos grupos de destino (mujeres, adultos, tercera edad, etc.) y a las nuevas motivaciones relacionadas con la práctica físico-deportiva.

Estas líneas evolutivas de las instalaciones deportivas, implicarían el abandono parcial de las normas arquitectónicas tradicionales y rígidas del primer momento, para orientarse hacia una concepción más flexible, más preocupada por el elemento cualitativo, y que se remitiera a una definición más amplia del concepto deporte (Clearing House, 1993). Desde hace tiempo se han venido insistiendo en la necesidad de ir adaptando las ofertas de servicios y la infraestructura deportiva a los nuevos perfiles y demandas de los practicantes (Cavnar, 2004; Durán, 1995; Gallardo, 2007; Martínez-Tur *et al.*, 1995; Moreno, 1997; Rodríguez, 1997; Vázquez, 1998).

El gestor deportivo, es el orientador y debe asesorar a quien corresponda para realizar la reserva de suelo edificable en lugares estratégicos, factores como la cercanía y proximidad a las instalaciones deportivas influyen en la práctica deportiva (Booth *et al.*, 2000; Giles-Corti y Donovan, 2002a; 2002b; Van Lenthe *et al.*, 2005) así como también la oferta de espacios auxiliares, como aparcamientos o medios de comunicación (Tsou *et al.*, 2005; Stahl *et al.*, 2001).

La arquitectura tiene mucho que aportar en este aspecto, pues de un buen diseño, y de la incorporación de las nuevas tecnologías constructivas, depende también su alto porcentaje de viabilidad futura.

Los cambios en el comportamiento del “*consumidor deportivo*” han supuesto que las organizaciones deportivas encargadas de prestar servicios deban adaptarse y adecuarse a las necesidades y a la evolución. En estos momentos es imprescindible en toda organización deportiva que desee regirse por estándares de excelencia, elabore una planificación estratégica donde incluya, no sólo de los parámetros de la organización como el estudio de necesidades, sino también otros como, los de calidad, sostenibilidad y liderazgo.

Lejos quedan los años en los que los primeros practicantes de la actividad física y el deporte quedaban satisfechos simplemente con disponer de un espacio donde practicar su deporte favorito, en unas condiciones que hoy, se podrían considerar como básicas y en algunos casos, inaceptables.

Cualquier organización deportiva, tanto pública como privada, debe definir su modelo de gestión basándolo en la calidad. Dorado y Gallardo (2005) piensan que debe ser la apuesta y el compromiso de trabajo de las organizaciones que quieran ser competitivas y que busquen una proyección de futuro.

El diseño de los espacios y equipamientos deportivos cumpliendo con la normativa de la calidad y seguridad de los materiales es incuestionable. Las organizaciones deportivas deben facilitar el acceso a una práctica deportiva segura. La elección del pavimento deportivo son elementos primordiales para minimizar el riesgo de lesiones deportivas. Toda instalación deportiva (grande o pequeña) debe ser diseñada en detalle, teniendo en cuenta aspectos como el consumo de agua y energía, así como minimizar la generación de residuos y vertidos para un mayor aprovechamiento de recursos y respeto al medio ambiente.

Antes de 1970 la mayoría de los equipamientos eran gestionados por el sector privado, pero la evolución de los servicios deportivos municipales que se produce a partir de 1975 hace que las Administraciones públicas tengan cada vez un papel más activo en la gestión de instalaciones, pasando del 33% a un 57% en el año 1985, y a un 59,81% en el 2005.

En España, cada vez existen más instalaciones deportivas, donde la construcción e inversión viene realizada por los Ayuntamientos y las CC.AA.; pero su mala planificación en muchas de las mismas, ha hecho que uno de los problemas más comunes sea la falta de previsión de gestión y mantenimiento de las instalaciones. Gallardo (2006) cree necesario la realización de un estudio de necesidades, adaptandolo a la situación de cada municipio para conocer sus verdaderas amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades. Antes de construir se han de crear mecanismos para el conocimiento del número de m<sup>2</sup> y valor del m<sup>2</sup>, control del índice de práctica deportiva, tipo de la planificación y su gestión. En definitiva, conocer en todo momento el rendimiento que puede ofrecer la instalación deportiva.

Según Arroyo (1993), los municipios han asumido fuertes inversiones para equipamientos y ahora están soportando altos costes de mantenimiento y de prestación de servicios deportivos a la población que no son valorados en el grado deseable. La falta de cooperación en los costes de prestación del servicio provoca déficit que no pueden mantener las Corporaciones Locales y exige soluciones creativas para lograr un cambio de mentalidad tanto en las Administraciones como en los beneficiarios.

La planificación de instalaciones deportivas por parte de las autoridades públicas debe ser considerada como una de las políticas principales que pueden incidir de forma indirecta en el objetivo de conseguir una población saludable, así como reducir su inactividad física, actuando en los factores y circunstancias asociadas a esta conducta de riesgo (Pascual *et al.*, 2007). Aunque no se debe olvidar que, en el diseño y localización de las instalaciones deportivas en las ciudades, no sólo influyen decisiones políticas deportivas y de sanidad, sino también económicas y culturales (Bale y Moen, 1995; Jones, 2001).

Actualmente, son los ayuntamientos los que han realizado la mayor parte del esfuerzo inversor en instalaciones deportivas y mayoritariamente el presupuesto procede de las arcas autonómicas. Según París (1996), el gran esfuerzo inversor que se hizo por parte de los

municipios españoles en instalaciones deportivas provocó que los ayuntamientos fueran los propietarios de las mejores instalaciones del país y del mayor número de equipamientos.

Los planes directores de instalaciones deportivas de las CC.AA. (normalmente cuatrienales) han sido parte responsable de las construcciones deportivas de los últimos 15-20 años, incluso antes de asumir las competencias en materia deportiva.

En este contexto, Burriel y Burriel (1994) ponen de manifiesto que cuando no se conocen con exactitud las necesidades de la demanda y/o no se han estudiado con atención las características de la oferta en el ámbito municipal, se dificulta la definición de objetivos y estrategias. Esta falta de concreción provoca, en el caso de la infraestructura deportiva, una distribución no razonada y no estructurada del presupuesto destinado a la creación o remodelación de instalaciones y, en definitiva, una falta de coherencia en la aplicación presupuestaria.

Cada vez más, el grado de evolución de cada Comunidad Autónoma es un componente diferenciador. En recientes estudios (Burillo, 2008; Burillo *et al.*, 2008; Gallardo *et al.*, 2007) publican en qué consiste el Indicador Sintético de Instalaciones Deportivas (ISID). Este indicador permite conocer la clasificación y hacerse una idea de cómo se encuentra la infraestructura deportiva de cada Comunidad Autónoma de España en base a 15 variables y 3 sub-indicadores (densidad, población y calidad). Los resultados obtenidos ofrecen una medida objetiva de cuáles son las deficiencias de cada Región con respecto a las demás. Este indicador puede convertirse en un instrumento adecuado para los Gobiernos Autonómicos e imprescindible para reorientar hacia una planificación acorde de los futuros planes de instalaciones deportivas.

Antes de construir, para optimizar la prestación de una instalación y atendiendo a la demanda y a la segmentación de los usuarios; Viñeta y Rebolleda (1996) establecen que hay que planificar dos momentos diferentes en el tiempo:

- 1.- Antes del inicio de su construcción y durante el proceso edificatorio.

2.- Después de su inauguración y durante toda su vida útil.

Atero *et al.* (2003), indican que es necesario establecer tres tipos de planes para optimizar el funcionamiento de las instalaciones deportivas:

- 1.- El *plan de uso* en el que se establezcan los horarios de apertura y cierre de las instalaciones y un cálculo exacto de las “*horas útiles*” en función de la utilización, con el fin de reflejar la gestión de la oferta en las instalaciones para satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios. También es necesario establecer un reglamento del uso de las instalaciones.
- 2.- El *plan de mantenimiento*, que puede tener diferentes niveles: perfecto, excelente, óptimo, bueno, suficiente, etc., en función del período de vida útil, del volumen de gastos y del nivel de comodidad para los usuarios.
- 3.- Un *plan de limpieza* en el que se establezcan los momentos y periodicidad en los que se llevan a cabo la revisión y limpieza de las instalaciones.

Como complemento a las anteriores clasificaciones, Rodríguez (2001) establece unos criterios básicos en el diseño de las instalaciones deportivas para que sean más funcionales, tengan una mejor gestión y faciliten su mantenimiento, lo cual hará posible atender de manera más coherente las necesidades demandadas como:

- Coherencia respecto a los objetivos y usos programados para los diferentes espacios que se pretenden construir. Es decir, que los espacios deportivos se deben diseñar acorde con el uso que se va a hacer de ellos.
- Polivalencia de la instalación, que permita simultanear o sucesivamente se puedan practicar distintas actividades en unas condiciones adecuadas de desarrollo.
- Posibilidad de adaptación a las necesidades cambiantes de sus potenciales usuarios. Que sea capaz de responder a las necesidades demandadas, pero también a los cambios que se produzcan.
- Funcionalidad respecto a la gestión.

- Facilidad de mantenimiento. Que contribuya a facilitar las tareas de limpieza y mantenimiento, así como la reducción de gastos de control y energéticos.
- Confortabilidad y estética agradable.
- Supresión de barreras arquitectónicas.

Gallardo (2006) apunta a dos, las claves actuales en la gestión y planificación de instalaciones deportivas. Por un lado, el *cambio en espacios deportivos*, ya que la tendencia es la de realizar instalaciones deportivas fuera de los parámetros de competición. Y por otro, que la instalación debe ser funcional, que abarque la mayoría de posibilidades deportivas y al mayor número de clientes.

El aumento de áreas de actividad y espacios singulares puede indicarse que es el punto de reflexión. Se puede plantear ¿Qué tipología de espacios deportivos se necesitan en cada Municipio?, ¿Cuántos m<sup>2</sup> de cada uno de estos?. Y por otro lado, la incorporación de las nuevas superficies, como la gran revolución en la *incorporación del césped artificial* a las instalaciones deportivas (campos de fútbol, de pádel, de fútbol sala, campos de golf, etc.), hecho que afecta directamente a la gestión de la instalación. Esto ha supuesto una mayor rentabilidad y sostenibilidad (social, medio ambiental, económica, deportiva, etc.) para la propia instalación y organización deportiva (Burillo *et al.*, 2008).

### **1.5. LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LAS ORGANIZACIONES**

En las organizaciones, estructura, tecnología, medio ambiente y recursos humanos interactúan para producir comportamientos. Por esto, las organizaciones tienen características diversas: cultura, clima, objetivos y valores, estilos de dirección y normas para realizar sus actividades. Igualmente, existen diferencias en lo jurídico, social y cultural (Chaparro, 2006).

*“Hal Rosenbluth, propietario de una importante agencia de viajes, sorprendió al mundo con el título del libro: “The Consumer Comes Seconds” (El consumidor va segundo). Entonces: - ¿Quién va primero?...- Él contestó: el trabajador” (Kotler, 2003).*

En las últimas décadas, en la dirección y gestión de las personas se empieza a dejar de utilizar el nombre de recursos humanos. Referente al término “*recurso*” se puede considerar a todo lo tangible, pero no con lo humano y algunos autores pasan a llamarlo talento humano, gestión del talento (Cubeiro, 2006). Siguiendo a este autor, argumenta que la supervivencia de las compañías depende a medio-largo plazo de encontrar el talento y tratar de desarrollarlo, el cual está influido por factores diversos como, los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc., del trabajador.

El talento no es innato (está demostrado científicamente) y esta creencia, basada en la mentalidad calvinista, es precisamente la base del capitalismo. Las personas cuentan con cierta predisposición hacia lo que les gusta y lo que les desagrada. Cuando las personas se dedican a lo que les motiva, se esfuerzan adecuadamente, y es cuando sale a relucir ese talento (Cubeiro, 2006).

*“No hay mejor idea que aquella a la que le ha llegado su momento”* dijo Víctor Hugo. Ha llegado el momento del talento. Un tiempo en el que la verdadera ventaja competitiva, proviene de la capacidad de las empresas para atraer y generar compromiso en sus profesionales. Jericó (2008) indica que el compromiso es posiblemente uno de los aspectos más difíciles de gestionar en las organizaciones, de hecho, no se consigue en un día sino que ha de construirse con hechos y generando un entorno adecuado.

Según esta autora, define al *talento* como el profesional que alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita y que lo motive. Así, existen diferentes tipos de talento: talento directivo, talento comercial, talento técnico, talento operativo, etc. Cada uno requiere unas capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado. Un profesional que no alcance resultados superiores no significa que no puede hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto de trabajo.

Respecto a la definición que aporta Cubeiro (2006), se basa en la idea de Dave Ulrich, que definió el Talento como “*Capacidad por Compromiso*”<sup>8</sup>. Concretando los términos, capacidad es la suma de aptitud (conocimientos y habilidades) y actitud (autoimagen, rasgos de personalidad, valores y motivaciones). Compromiso es “*poner toda la carne en el asador*”, involucrarse, implicarse al máximo. La aptitud es condición necesaria, pero no suficiente. La actitud es lo que marca la diferencia. El compromiso se aporta o no en función del contexto, de la voluntad de cada uno.

Un talento diferente es el talento innovador y el emprendedor. Es una clasificación transversal, puesto que cualquier profesional desde su rol de directivo, comercial, técnico u operativo, puede innovar. Este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización, pero presenta dos inconvenientes. Por una parte, son los más escasos en el mercado laboral y por otro lado, no “*sobreviven*” en todas las organizaciones, sólo en aquellas que generen talento organizativo (Jericó, 2008).

Los profesionales con talento alcanzan resultados superiores a través de la interacción con terceros y para que estas interacciones sociales sean eficientes las personas han de contar con unas competencias. Los comportamientos de las personas obedecen a una serie de motivos o necesidades (normalmente inconscientes). McClelland (1962) afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales, este autor los clasificó en tres tipos (Tabla 1-14):

Tabla 1-14. Clasificación de factores de motivación de McClelland (1962)

Motivaciones de la persona	
Logro	alcanzar o superar un estándar de excelencia y/o mejorar el propio nivel de desempeño
Afiliación	generar y mantener buenas relaciones con las personas
Poder	lograr influir en los demás y conseguir que otros hagan cosas que no habrían hecho sin esa influencia

<sup>8</sup> La palabra Talento proviene del griego clásico, del término *tálanon*, el plato de la balanza. Convertido después en una unidad de peso y más tarde en una balanza, es mencionado en el Nuevo Testamento, en la parábola que lleva su nombre (Mateo, 25, 14-30) y que concluye: “al que tiene se le dará y abundará; pero a quien no tiene, aun lo que tiene se le quitará” (Cubeiro, 2006).



Según este autor, no basta con tener especialmente desarrollado uno sólo de los grupos, sino que es necesaria una especial fortaleza en todos ellos. Sólo cuando la persona muestra un amplio abanico del espectro total de las competencias emocionales, existe la posibilidad de lo que McClelland (1968: 120) llamó "*punto crítico, una condición que le permita distinguirse como profesional con talento y desempeñar una función semejante a la de los catalizadores en las reacciones químicas, dominios de la inteligencia emocional y las competencias emocionales*"<sup>9</sup>.

El talento humano, poco a poco también deja de entenderse como un coste (enfoque tradicional de tipo analítico) y pasa a ser un recurso en la cuenta de balance. Se produce un nuevo enfoque multidisciplinar y estratégico. El personal pasa a ser una fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles (enfoque más conductual) por lo que, según Aguilera y Reyes (1996), el interés se ha centrado más en el impacto de las actitudes laborales.

En el estudio de la relación del hombre con su trabajo, sobre todo cuando se trata de conseguir su motivación y satisfacción sin poner en duda el sistema productivo en el que se desarrolla, mucha es la bibliografía acumulada sobre la persona, como producto de un sistema cambiante de relaciones. Se puede decir, que ha existido y existe interés en delimitar los diferentes planteamientos del factor humano desde enfoques sociológicos y psicológicos (Pérez, 1997).

Existen diferentes perspectivas de estudio, muchas de corte social, y ligadas a las condiciones en que desarrolla la tarea el trabajador. Erbes-Seguín y Ollier (1978), señalaron una vía de análisis que ha permitido mantener aisladas las relaciones del hombre en su trabajo (el

---

<sup>9</sup> En la página web [www.toptenms.com](http://www.toptenms.com), página de referencia en management y recursos humanos del directivo y profesional de los Recursos Humanos. "Top Ten Management Spain" es un espacio único, en el que encontrar reunido, en una plataforma universal, lo mejor del pensamiento de los "gurús" del management en España de la actualidad. Bajo esta denominación se encuentran las diez personas que, según muchos, son los mayores expertos en Management en nuestro país. Su trabajo fue por primera vez solicitado por la editorial Ariel (grupo Planeta) en el libro "Management español: los mejores textos". Desde entonces han sido numerosísimos y de primera calidad los foros que han convocado la participación de todos o algunos de estos afamados profesionales, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

estudio del hombre y su comportamiento en el trabajo), lo que llamaba la «pequeña sociología industrial» (subsidiaria de la psicología empírica americana). En las que predominan dos grandes corrientes de análisis condicionadas por la posición que ocupan los actores (trabajadores) en el proceso productivo y las ideologías que las legitiman:

- por un lado, aquella que parte de la empresa como una continuidad social en la que la satisfacción y adaptación se plantean en términos de productividad y eficacia en el trabajo;
- y, por otro, aquella que plantea los problemas de satisfacción-insatisfacción en términos de dominación y de alienación<sup>10</sup>.

La situación cambiante del mercado internacional, ha provocado que los países se vean en la necesidad de abrirse al mundo y modificar sus organizaciones en aras de obtener un producto capaz de satisfacer las necesidades de los clientes (globalización). Para ello es necesario contar con un ambiente que garantice la satisfacción de los trabajadores, que son precisamente los protagonistas de la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos, es decir, son los encargados de cumplir con las expectativas de quienes obtienen los bienes o servicios. La diferencia entre las expectativas y percepciones es lo que hoy se puede denominar calidad<sup>11</sup>.

El análisis sociológico de las aspiraciones, motivaciones y orientaciones de los trabajadores supone tener en cuenta la estrecha dependencia de las condiciones sociales, en donde se

---

<sup>10</sup> Tema suficientemente tratado y debatido. El concepto «alienación» lo definen como problema de inadaptación del hombre al trabajo, considerado éste como una de las actividades sociales, distinguiendo entre la base objetiva de la alienación y la insatisfacción percibida por el individuo cualquiera que sea su situación objetiva, es decir, la ruptura entre el hombre y el trabajo desde un punto de vista del actor (Pérez, 1997).

<sup>11</sup> El Aseguramiento de la Calidad (**AQ**) consiste en la creación de sistemas de calidad que incorporan la prevención como forma de vida para prevenir y enfrentar problemas (Robinson, 2004). **Normas ISO 9000**, grupo de normas, basada en el mejoramiento continuo. El **TQM** (Total Quality Management) es un enfoque de gestión inteligente, abierto, que está orientado a satisfacer y deleitar al cliente (Moreno-Luzón y Peris, 1998; Dean y Bowen, 1994). El Aprendizaje de Calidad Total (Total Quality Learning: **TQL**) fue introducido por Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994). Está relacionado con las dimensiones de satisfacción del cliente y la mejora continua. Los principales premios en Europa de la calidad en el mundo, **EFQM**, European Foundation for Quality Management). En los Estados Unidos **Malcolm Baldrige National Quality Award**.

desarrolla la actividad laboral; por esto el contexto de la motivación-satisfacción debe situarse en tres niveles íntimamente ligados entre sí:

- 1. el relativo al ámbito del trabajo en el que se tengan en cuenta: condiciones del trabajo, características de la organización de la producción, sistemas de intercambio entre los trabajadores y la organización (remuneración, productividad, etc.)
- 2. el concerniente al sistema de relaciones sociales que se estructura en torno a la actividad laboral (la organización formal e informal de la empresa, los grupos de pertenencia y referencia, modelos y agentes de socialización, etc.)
- 3. los sistemas sociales y modelos culturales (estructura de clases, sistemas ideológicos, etc.)

En muchas ocasiones el problema de la mala gestión de las personas radica en la falta de liderazgo. Los líderes de una organización deben ser los principales impulsores del cambio. Dotados de las capacidades adecuadas para delegar, su labor consiste más que en hacer las cosas, en conseguir que los demás *“hagan cosas”*, haciendo que el liderazgo fluya a todos los niveles de la organización, donde cada profesional esté involucrado, con la capacidad de pensar e innovar en su pequeña parcela. Cubeiro (2006) afirma que *“El Liderazgo es la clave de bóveda de la liberación del talento”*.

Los recursos que posee o controla la organización son considerados como un stock de factores disponibles, los cuales son convertidos en el producto final utilizando activos, tecnologías y sistemas de organización de la producción, del trabajo y de la dirección.

No todos los recursos han sido estudiados con igual detalle. Existen recursos intangibles que pueden proporcionar ventajas, dos de ellos son:

- Los recursos humanos (en los cuales se va a centrar esta investigación), donde se incluyen no solo los conocimientos, entrenamiento y experiencia, sino también su identificación con la organización, a partir de la interiorización y ejecución de las normas y valores.

- La imagen corporativa, que las organizaciones tienen no solo de cara a los clientes y proveedores, sino también entre el personal interno de la organización y del mercado de trabajo.

En la actualidad siguen existiendo dificultades para consensuar una única definición sobre el concepto de intangible, ya que es un término que proviniendo del ámbito contable, Kaufmann y Schneider (2004), también ha sido utilizado en otros ámbitos, como el económico y el de recursos humanos (Cañibano *et al.*, 2000)<sup>12</sup>. No obstante, de acuerdo con los resultados de proyectos e investigaciones recientes, los intangibles pueden definirse como *“fuentes generadoras de beneficios económicos futuros para la empresa, que carecen de sustancia física y que pueden o no aparecer en los estados financieros”* (Cañibano, 2002).

Las organizaciones se han visto en la necesidad de redefinir sus estructuras para adaptarse al nuevo entorno. La llegada de las nuevas tecnologías y comunicaciones (TIC), donde todas las economías están basadas en el conocimiento (Metcalf, 2005), ha acelerado este proceso de cambio, dotando de mayor importancia a sus activos intangibles. Éstos se convierten en el principal valor de los negocios en las economías desarrolladas (Brooking, 1996; Lev y Gu, 2001). Se buscan nuevos modelos de gestión que les permitan, por una parte identificar los activos intangibles más significativos para su negocio (capital humano, estructural y relacional) y por otra, gestionarlos eficazmente (Cañibano, 2002). A nivel micro, las teorías organizativas, igualmente han puesto de relieve la importancia de los intangibles acotándolos bajo distintas denominaciones como capacidades, competencias, aprendizaje, conocimiento, y capital intelectual.

Uno de los primeros trabajos, según Coca y Chaminade (2006), para tipificar las organizaciones en función de la naturaleza material o humana fue Penrose (1958). La Teoría de Recursos y Capacidades (Resourced Based View), idea original de Ansoff (1965), fue

---

<sup>12</sup> La ausencia de total unicidad en la conceptualización de este término, ha sido motivo de estudio y debate por parte de diferentes organismos como la OCDE e instituciones de investigación como el Centro de Investigación en Intangibles de la Universidad de Nueva Cork durante finales de la década de los noventa (Cañibano *et al.*, 2000).

introducida por Wenerfelt (1984; 1995). Este autor plantea una forma sistemática de gestionar las capacidades relacionadas con recursos intangibles como habilidades organizativas, comerciales y de dirección. Otros autores han contribuido al desarrollo de esta perspectiva, Andrews (1971), quien planteó una conexión entre los objetivos organizativos y capacidades organizativas. Prahalad y Hamel (1990), y Grant (1991; 1997) son quienes proponen el enlace de los recursos intangibles con la estrategia empresarial.

Estas ideas de las empresas privadas también están llegando a las administraciones públicas y locales. Resulta difícil aplicar al sector público modelos diseñados para la empresa ya que, los objetivos de las administraciones públicas difieren de los empresariales, como son maximizar el beneficio o crear valor para el accionista (Serrano *et al.*, 2005). Algunos estudios realizados presentan indicadores y consideraciones que pueden ser utilizados en el sector público así como también para manejar a las personas de una organización deportiva (Doherty, 1998).

Respecto a las organizaciones deportivas, y en concreto de los servicios deportivos municipales, la consideración a los intangibles (el talento), es escaso. Son aún contados los patronatos que en los últimos años han conseguido algún tipo de implantación de la Norma ISO o el modelo EFQM. Referente a la Norma ISO 9001, la pionera fue la instalación deportiva de Madura, Getxo (Vizcaya), seguido de Benalmádena (Málaga) que la consiguieron en 2002. Recientemente en 2008 ha sido conseguida por el Instituto Insular de Deportes de Gran Canaria.

Respecto a la implantación del modelo EFQM, el referente en España que en 1994 implantó un sistema de gestión de la calidad basado en cartas de servicios, reclamaciones y sugerencias, encuestas de servicios prestados por el ayuntamiento y estudios de satisfacción de los usuarios, e implantándose como algo necesario dentro de su proceso de gestión fue el ayuntamiento de Alcobendas (Madrid). Posteriormente el Ayuntamiento de Esplunges de Llobregat (Barcelona) adopta los principios y criterios de este modelo. Aunque se empiezan a

implantar este tipo de certificaciones, la tradición todavía es escasa en España (Gallardo y Jiménez, 2004).

Los recursos intangibles (intelectuales), como el talento, no pueden valorarse como el capital financiero sólo pueden estimarse (Mejía, 2003). Siguiendo al mismo autor, el capital intelectual (CI) no se puede cuantificar como el capital económico pero produce beneficios, genera fondos y capacidad de compra, de inversión y de desarrollo, así que se debe contabilizar en el balance. La literatura especializada no ofrece una definición precisa aunque ha habido un largo desarrollo en este campo de investigación, desde que Galbraith introdujo en 1969 el término capital intelectual (Bontis, 1999; García-Parra *et al.*, 2006). Según Andriessen (2004: 43), en no menos de treinta metodologías, se perfila el término como “*el conjunto de activos intangibles de la empresa de naturaleza social, relacional y estructural*”.

Se entiende por CI, como el “*conjunto de conocimientos, experiencias, organización, cultura, destrezas y reconocimiento que caracterizan una compañía, las cuales han sido desarrolladas o adquiridas por la empresa y las personas que se desempeñan en ella*” (Mejía, 2003: 1).

Por lo que se puede afirmar, que el *capital humano* es el aporte intelectual de las personas, lo cual se traduce en contribución y comportamiento, para producir como resultado los beneficios económicos. El *capital estructural* está formado por los elementos de organización, de cultura corporativa, de comunicación, de clima laboral, de políticas sobre calidad e innovación<sup>13</sup>. El capital relacional, se identifica con la calidad y beneficios de las relaciones que las organizaciones tienen con todo tipo de públicos (proveedores, empleados y sus familias, clientes, inversionistas, acreedores y la comunidad en general. Suelen conocerse como accionistas sociales –stakeholders-). El CI influye en los resultados económicos de la compañía, su composición, quedaría según se muestra en la Figura 1-8:

---

<sup>13</sup> Este capital se suele dividir en otros dos: el capital técnico -conjunto de intangibles derivados de aspectos tecnológicos que facilitan la actividad de la organización - y el organizativo -conjunto de intangibles derivados de elementos organizativos que facilitan los flujos de trabajo y la comunicación dentro y fuera de la organización (Luque de la Torre, 2008).

$$\text{Capital intelectual} = \text{Capital humano} + \text{Capital estructural} + \text{Capital relacional}$$

Figura 1-8. Composición del capital intelectual (Mejía, 2003)

En las organizaciones deportivas quedaría esta fórmula como sigue en la Tabla 1-15. (Luque de la Torre, 2003):

Tabla 1-15. Capital Intelectual en las organizaciones deportivas (Luque de la Torre, 2003)

El CI en las organizaciones deportivas	
Capital Humano	Es el conocimiento. El que poseen los gestores, los encargados y operarios de las instalaciones y su mantenimiento, los monitores, los entrenadores y cualquier colaborador necesario en el desarrollo de la actividad deportiva
Capital Estructural	El <i>capital técnico</i> (material tecnológico que facilita la tarea) estaría formado por todos los desarrollos tecnológicos aplicados a la gestión y actividad deportiva. El <i>capital organizativo</i> estaría conformado por aspectos que irían desde el diseño de la organización hasta cualquier tipo de proceso relacionado con los flujos de trabajo y el aprendizaje.
Capital Relacional	Para una organización deportiva debería centrarse tanto en los clientes (internos/externos) como en las instituciones públicas y privadas que pueden tener una influencia sobre su capacidad competitiva

Como señala Luque de la Torre (2003), cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más necesario será establecer la estrategia competitiva de la organización sobre la base de los recursos y capacidades que posee, en lugar de hacerlo en función de lo que el entorno pueda ofrecer.

A nivel contable las características principales que identifican a los activos intangibles es la NIC38, destinada a los activos inmateriales o intangibles. En esta normativa internacional se define el activo intangible o inmaterial como “*aquel activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser utilizado en la producción o suministros de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones con la administración de la entidad*” (García-Parra *et al.*, 2006: 13).

En síntesis, los intangibles y en este caso los trabajadores de una organización pueden ser la mayor fuente de ventaja competitiva. John Thompson, de la empresa Heidrick recomienda:

“Si quieres proporcionar, de forma más rápida un valor adicional a sus clientes, contrate menos y mejores profesionales” (Kotler, 2003: 52). El capital humano de una organización no sólo debe ser bien seleccionado desde el inicio, sino que para que todo el talento del mismo se refleje en la organización, ésta ha de procurar las condiciones más idóneas.

Esta idea, cada vez más, se aplica también a los servicios deportivos, tanto del sector público como privado, aunque es más limitado en el primero. Dentro del nivel privado, y por ejemplo, en los clubes de los primeros equipos de fútbol, se puede considerar a los jugadores como un valioso intangible. La cantidad que determina tanto el fichaje como la cláusula de rescisión de los jugadores a nivel nacional como internacional, determina su “valor” (ESIrg, 2008). El fenómeno mediático de ciertos intangibles, hace que surjan de forma directa más activos de los que se pensaba que se podían tener, y en muchos casos, si es bien canalizado y gestionado, surge de forma lateral, la posibilidad de generar negocios que a priori no estaban previstos (Silvi, 2007).

Dentro de las organizaciones deportivas, no sólo es importante seleccionar a un buen líder (gestor deportivo) sino que éste, debe rodearse y saber mantener a los mejores profesionales. Por este motivo, y cada vez más, las empresas, sobre todo las empresas de servicios, empiezan a aplicar el denominado *endomarketing* o *marketing interno*, para asegurar y mantener al personal de su organización.

El concepto de *endomarketing*, (donde el prefijo “endo” viene del griego endon que significa dentro, en el interior o en movimiento hacia adentro) se define como: tratar a sus trabajadores como un grupo de clientes. Así, la finalidad de este tipo de metodologías, es de realizar un esfuerzo de marketing interno para promover entre las personas de la organización la suficiente estimulación, para que estos empleados proporcionen un mejor trato a sus clientes. En otras palabras: el “estado de ánimo” de los empleados en empresas de servicio se relaciona directamente con la satisfacción percibida del cliente externo (Álvarez, 2008).



### 1.5.1. Comportamiento organizacional

Gary Hamel, un estratega de negocios reconocido mundialmente, afirmaba: “*Crea una causa, no un negocio*” (Kotler, 2003).

La mayor parte de la investigación en comportamiento organizacional realizada en los últimos años, se ha centrado en tres actitudes (Robbins, 1998): compromiso con el trabajo<sup>14</sup>, satisfacción laboral<sup>15</sup> y compromiso organizacional<sup>16</sup>.

Las empresas, entidades, instituciones, etc., son organizaciones sociales y humanas, y no exclusivamente máquinas de hacer dinero. Los empleados necesitan sentir que pertenecen a una organización, que vale la pena, que hacen un trabajo y una aportación valiosa para su sociedad (Álvarez, 2008). Se encuentran estudios donde se analiza la influencia de la “*marca*” (la organización) sobre la satisfacción que ello genera en el empleado, tanto de organizaciones públicas como privadas. Ello ha generado una corriente de diferentes estudios sobre la influencia que tiene la imagen corporativa, no solo sobre los propios empleados sino sobre la sociedad (accionistas, bolsa, etc.). De ahí la responsabilidad y compromiso que deben tener los gerentes y trabajadores para que sus actuaciones sigan generando “*valor*” para su organización (Capriotti, 1999; Costa, 2004; Garrido, 2001; Granda Revilla y Maure, 2006; Hannington, 2006; Jiménez Fernández, 2007; Kotler, 2006; Zoghbi y Armas, 2002; Zoghbi, 2006).

Se puede decir que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores como número de ellos. No es necesario inventar miles de formas, sino distinguir una serie de causas comunes de comportamiento en el colectivo de los trabajadores.

---

<sup>14</sup> Compromiso con el trabajo → Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

<sup>15</sup> Satisfacción laboral → Actitud general de un individuo hacia su empleo.

<sup>16</sup> Compromiso organizacional → El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Según Robbins (1998), el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Davis y Newstrom (1996) apuntan que el comportamiento organizacional dice que las organizaciones deben tener personas y los individuos que tratan de alcanzar una meta deben pertenecer a una organización. Las organizaciones son un ente económico por su objetivo de rentabilidad, pero además, son un ente social porque están constituidas por personas, sus procesos son llevados a cabo por personas y sus beneficiarios son personas o grupos sociales.

Se puede decir que las organizaciones (grupos de individuos), donde cada uno está motivado por un conjunto de deseos, la organización se convierte en un dispositivo para la búsqueda eficiente de los deseos individuales. Así, las organizaciones son conjuntos de individuos que cooperan para satisfacer deseos individuales y colectivos. Por este motivo, Davis y Newstrom (1996) indican que al gerente le compete advertir de las diferentes necesidades y deseos de las personas a su cargo e integrarlos con eficiencia, buscando relacionar a las personas con labores que exigen e inspiran sus motivos y capacidades.

**Teorías Organizacionales**

Las teorías de las organizaciones son los modos como los expertos han conceptualizado las organizaciones, existen diferentes maneras o puntos de vista de ver las organizaciones (Hodge *et al.*, 1998). Tabla 1-16:

Tabla 1-16. Síntesis teorías organizacionales (Hodge *et al.*, 1998)

Teoría clásica*			
Esta <u>teoría</u> se centra principalmente en las relaciones estructurales que se dan dentro de las organizaciones. Establece los pilares básicos en cualquier organización y luego estudia como debería estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos. Hay cuatro pilares básicos:			
1. Un sistema de actividades diferenciadas: todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas estas actividades.	2. Las personas: aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.	3. Cooperación hacia una meta: la cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes.	4. Autoridad: se establece por medio de la relación superior - subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.
Teoría Neoclásica**			
Nació en la década de los 50 y comienzos de los 60. El nombre neoclásica connota una modernización a la teoría clásica.			
1.-Los neoclásicos apuntaron que si bien la división de trabajo ocasiona una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas.			
2.-Las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final les ocasiona una insatisfacción laboral.			

Además esta insatisfacción puede llevar a un descenso en la eficacia causada por una productividad menor y un mayor absentismo.  
3.-Los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un significado.

#### Teoría moderna de la organización\*\*\*

Esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado aproximación a los sistemas, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional.

La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio.

Muchinsky (1994) plantea que la teoría moderna de la organización ofrece un alejamiento radical de las escuelas de pensamiento clásica y neoclásica. La teoría moderna afirma que un sistema organizacional se compone de cinco partes:

1. Individuos: Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.	2. Organización formal: está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.	3. Grupos pequeños: los individuos no trabajan de forma aislada son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.	4. Estatus y roles: las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.	5. Marco físico: hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.
---	--	--	---	---

\*La teoría clásica tiene el mérito de ofrecer la anatomía estructural (el esqueleto) de las organizaciones. Fue el primer intento de articular la forma y la sustancia de las organizaciones de modo exhaustivo.

\*\*La principal contribución de la teoría neoclásica fue revelar que los principios de la teoría clásica no eran tan simples ni tan universalmente aplicables como se había formulado inicialmente.

\*\*\* La teoría moderna se fundamenta en la aproximación a los sistemas, la cual analiza a las organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo. El propósito de una organización es alcanzar la estabilidad, crecer y adaptarse como hace cualquier organismo vivo para sobrevivir.

#### 1.5.1.1. Cultura y clima organizacional

Es sabido que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, puede entenderse que el activo más valioso para la organización, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa (Toro *et al.*, 2004).

Dentro de una organización se debe atender a dos conceptos diferentes, cultura y clima organizacional. Definiendo la **cultura** como el nivel más profundo de presunciones básicas y

creencias que comparten los miembros de una organización y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, conscientes, manifiestos y medibles. La cultura moldea el clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad (Carvajal, 2000).

Siempre que se habla de cultura organizacional, se habla de la filosofía de trabajo de esa organización, o de la forma de desempeño laboral que las organizaciones implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo. La cultura determina la forma en funcionamiento de una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma (Jurán y God, 2001).

En síntesis, se puede hacer referencia a los tres conceptos que se desarrollan en la cultura organizacional:

- Granell (1997: 33) define el término como “...aquellos que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” esa interacción compleja de los grupos sociales de una organización, está determinado por los “...valores, creencias, actitudes y conductas”.
- Chiavenato (1989: 15) presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”
- Valle (1995: 54) establece que la cultura de una organización es “...fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas”.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y en los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos. Los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización para que exista un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización (Ferreira y Disla, 2003).

El **clima** incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia... Por su parte, la cultura los afecta a todos... el clima organizacional regula el compromiso, la motivación, la satisfacción, el desempeño de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no como un agente causal directo pero sí como una realidad ambiental facilitadora o restrictiva (Toro y Cabrera, 1996).

A continuación se pueden encontrar unas reseñas de la definición y evolución, que sobre el término de clima organizacional hacen diferentes autores. Se observa que todas tienen en común que el clima organizacional se refiere tanto a las percepciones grupales y/o individuales que se tiene de la organización en la que se trabaja.

Las primeras alusiones al término se encuentran en los trabajos de Lewin *et al.* (1939), Fleishman (1953) y Argyris (1958). Desde entonces se han realizado diferentes trabajos empíricos en relación a este término (Gómez, 2004)<sup>17</sup>.

El constructo del clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional (Brunet, 1987) aunque sus orígenes teóricos no están definidos claramente y se confunden con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral, motivación y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por la fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, la escuela de la Gestalt (el todo es más que la suma de los elementos) y la escuela Funcionalista (el todo está constituido por diferentes elementos, donde cada elemento no puede ser aislado, sólo puede analizarse considerando a los demás).

Siguiendo a Brunet (1987), se considera que, estas dos escuelas concuerdan en enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con este. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio

---

<sup>17</sup> Más información exhaustiva sobre la evolución cronológica de este concepto en Álvarez, (1992). Álvarez, G. (1992). La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1 y 2), 101-119.

de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

El término de clima organizacional, más frecuentemente utilizado, al que también se le denomina *ambiente interno o medio específico percibido* (Álvarez, 1992; Forehand y Gilmer, 1964). Una de las primeras investigaciones que toma en cuenta el ambiente laboral, fue la del antropólogo Lloyd Warner, quien estudió la forma en que un cambio en las oportunidades para lograr una condición social en una comunidad, condujo finalmente a una huelga en la fábrica local (Warner y Low, 1947)<sup>18</sup>. Algunos autores establecen la distinción entre el “clima” y el “ambiente” y del porqué no utilizarlo como sinónimos. “El ambiente de trabajo (no deberíamos llamarlo “clima” porque el clima es impredecible e inmodificable, y el ambiente de trabajo sí) supone un 30-40% de los resultados, y está determinado en más de un 70% por la capacidad y el compromiso del líder del equipo” (Cubeiro, 2006: 55).

Otros autores mencionan que en los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema (Duncan; 1972; Emery y Trist, 1965; Rogers y Rogers, 1990). En consecuencia, el ambiente era una categoría residual: constaba de todo lo que se encontraba fuera de las fronteras de la organización. Pero luego con el tiempo esta concepción tuvo que ser restringida a fin de que pudiera ser medida, y fuera útil para explicar el comportamiento organizacional. Así pues, según Quevedo (2006) se limitó la definición del “ambiente” para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones.

---

<sup>18</sup> Warner figuró un tanto tarde en los estudios de Hawthorne, y su investigación de la huelga de la fábrica ayudó a los partidarios de las relaciones humanas a buscar dentro de la organización las influencias ambientales que la afectaban. Pero se prestó relativamente poca atención al ambiente de la organización por: a) el auge de la teoría del sistema abierto como una fuerza intelectual dominante en el campo de la investigación organizacional, y b) la publicación de varias obras en la década de 1960, que ejercieron influencia, ya que cada una detallaba investigaciones empíricas de las interrelaciones ambiente-organización (Álvarez, 1992).

Carvajal (2000) plantea estar de acuerdo con el planteamiento de Dessler (1993). Expone que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima laboral, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo; se supone además como una fuerza que influye en la conducta del empleado (Carvajal 2000; Ferreira y Disla, 2003; Gonçalves 2000; Hall, 1996). En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima laboral determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Rodríguez (1999: 157), define el clima organizacional como *“las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”*. Marín (1999: 13) dice que el clima organizacional, es *“el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa”*. Se puede afirmar a partir de ello, que un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo.

Toro y Cabrera (2002) exponen que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima organizacional regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional. Por otra parte, Colquitt *et al.* (2000) afirman que la motivación laboral es influida por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales tales como el clima organizacional que influyen en el individuo y afecta su comportamiento.

Dentro de una concepción amplia del clima organizacional, las conductas y las actitudes de los empleados están influidas por algo más que la disposición y la habilidad personal, esta influencia sobre el comportamiento es generada por la organización y un contexto social

específico. Las organizaciones influyen en las actitudes y las conductas de los individuos y los grupos (Álvarez, 1992).

En síntesis, se puede expresar que la percepción que la persona tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella, siendo el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización, por lo que se puede inferir que el Clima laboral es el *ambiente de trabajo* propio de la organización (Davis y Newstrom, 1996; Likert, 1967).

Para la determinación del clima organizacional, han surgido diferentes modelos e investigaciones de intervención que intentan optimizar los procesos psicológicos involucrados. En la siguiente Tabla 1-17 se pueden observar algunas propiedades estudiadas sobre el clima organizacional.

Tabla 1-17. Propiedades estudiadas sobre el clima organizacional

Autor y año	Características del clima organizacional y algunos resultados obtenidos
Batlis, 1980	Indica que el clima organizacional puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dicha variable, a su vez influye en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo. Las percepciones del clima organizacional no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos.
Brunet, 1987	Diferentes propiedades grupales contribuyen al clima organizacional (liderazgo, normas, roles, cohesión grupal, procesos grupales y estructura grupal) junto con los procesos organizacionales (evaluación de rendimiento, toma de decisiones, etc,...).
Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly, 1994	Es la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización.
Gonçalvez, 2000	El clima organizacional se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas. Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influyen en el desempeño y satisfacción de las personas.

Como se observa, el clima organizacional, es un conjunto de respuestas comportamentales y psicosociales, de carácter multidimensional. Según la literatura revisada y a pesar de las similitudes y diferencias, no sólo es difícil determinar las percepciones de comportamiento organizacional, sino que sigue siendo difícil determinar su proceso de medida (Hofstede,



2000; Lewis, 2000; Yahyagil, 2006). Pueden ser medidas a través de técnicas cuantitativas como cuestionarios autoadministrados y entrevistas estructuradas de respuesta cerrada y técnicas cualitativas como las narraciones o la observación participante (Brunet, 1987; Glick, 1985; Moran y Volkwien, 1992).

La cultura organizacional es un principio regulador más general y universal, el clima organizacional es un principio regulador particular y relativamente cambiante. *El clima organizacional es una manifestación de algunos aspectos superficiales de la cultura organizacional* (Martínez, 2004). En este sentido, pocos estudios se han centrado en analizar los puntos de encuentro de los conceptos de clima y cultura organizacional (Yahyagil, 2006). Este autor intenta clarificar las interrelaciones entre los conceptos en términos de valores, asunciones básicas y creencias basándose en las teorías organizacionales del comportamiento de los trabajadores (Cameron y Quinn, 2006; Denison, 1996; Shein, 1992).

Una vez expuestas las características de cada uno de los términos, en la siguiente Figura 1-9 se puede ver un pequeño resumen diferenciador de ambos términos.

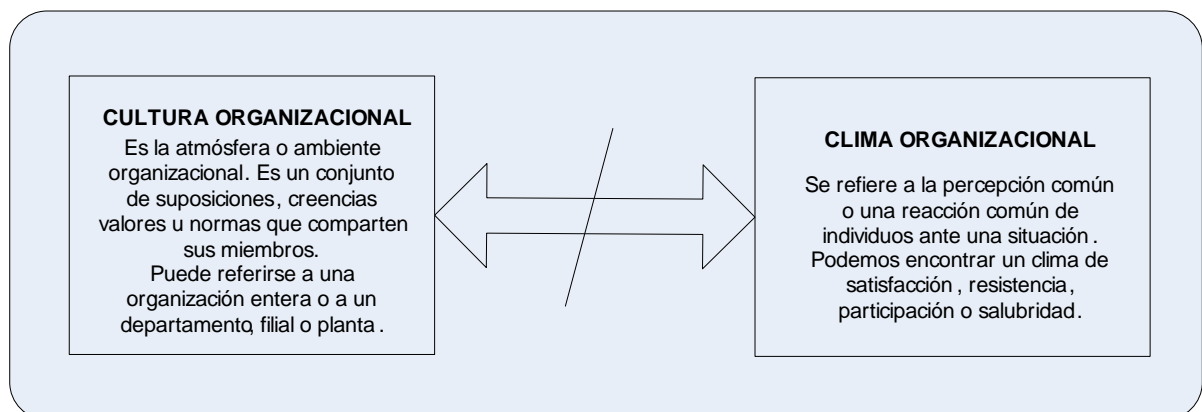


Figura 1-9. Diferencias entre cultura y clima organizacional

La cultura y el clima organizacional se ligan a los aspectos psicológicos básicos, cuyo análisis informa del clima laboral de la organización. Del mismo modo, el reto de los administradores está en lograr que los empleados produzcan resultados de acuerdo a los

estándares de eficiencia, calidad e innovación con sentimientos de satisfacción y compromiso influyendo en la motivación y el clima laboral (Munch, 1992).

Por otro lado, y en relación con el caso que nos ocupa, en analizar la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas, con frecuencia se consideran como similares los términos motivación y clima organizacional, e incluso satisfacción y cultura organizacional. Sobre cada uno de estos procesos existen diferentes teorías, modelos e investigaciones. En este sentido, Toro (1998) establece la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional, aclarando que aunque los tres tienen efectos en la productividad, la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad.

A partir de la teoría desarrollada por Litwin y Stringer (1968) entre la relación existente con la motivación laboral que es influida por factores individuales y unas características situacionales, tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su desempeño en la organización, empieza a reconocerse la importancia de estas variables, que han sido estudiadas por medio de diferentes investigaciones.

Entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Salgado *et al.* (1996), un estudio en una pequeña empresa española, los resultados les sugieren que, básicamente, satisfacción y clima son dos variables diferentes, complejas e independientes (que mantienen relaciones entre sí de moderado tamaño) y que sólo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Mientras que en otras investigaciones se apunta que existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (González Roma *et al.*, 1995; Mañas *et al.*, 1999; Mañas *et al.*, 2003).

Para la organización es vital gestionar y manejar los factores que intervienen en el clima laboral, ya que puede o bien resultar en satisfacción laboral o en conflicto de sentimientos de

frustración y percepción confusa del rol y objetivos a conseguir entre los trabajadores (Suliman y Abdulla, 2005).

El clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. El clima laboral debe analizar aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con el resto de la organización. Las dimensiones a evaluar deben ser ajustadas a la realidad de cada situación. El clima laboral, está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones (Martínez, 2001: 4).

Varios son los términos que se relacionan con el clima laboral. Durán (2003) explica que existe confusión entre el término de *“satisfacción en el trabajo”* y los factores que contribuyen a ella. Por los estudios revisados parece que la satisfacción en el trabajo es casi cualquier cosa que un investigador mide cuando cree estar midiendo la satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo. Como se ha apuntado, otros términos que también se confunden son *“satisfacción en el trabajo”, “actitud personal”, “clima laboral”*. La actitud personal de un trabajador puede considerarse la disposición para actuar de un modo o de otro en relación con factores específicos relacionados con el puesto (Chiavenato, 2001). Por lo que Dessler, (2001) apunta que la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general. Estos parámetros junto con el ambiente de trabajo, y como sean percibidas por los propios trabajadores directa o indirectamente contribuye a que haya o no un clima laboral sano, pero que no son provocados directamente (Stevenson, 2000).

Siguiendo a este autor, indica que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto a sus empleos en general (muestra el grado en que a las personas les gusta o no su trabajo). De esta manera refleja que la satisfacción en el puesto de trabajo se diferencia del clima laboral en que el primero se refiere de manera

individual y segmentada a los puestos de trabajo, mientras que el estudio del clima organizacional da la radiografía de la organización como un todo.

Teniendo en cuenta estos términos expuestos, el presente trabajo se centra en el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva municipal. La literatura muestra lo complejo que es realizar un estudio analítico de los elementos intervinientes, todos interrelacionados, como son la satisfacción, motivación, la cultura, la actitud personal, la satisfacción en el trabajo, el clima organizacional, etc... Sobre el porcentaje de influencia que tienen estos elementos en el clima laboral de la organización, actualmente los estudios e investigaciones no se ponen de acuerdo. Tampoco están claras, ni de las dimensiones y variables que las componen. En lo que si han llegado a coincidir es en relacionar estos elementos con el objetivo común de valorar el rendimiento del empleado en el trabajo.

#### **1.5.1.2. Factores y teorías de la motivación laboral de los trabajadores**

La motivación humana, Santos (1993: 22) la define como *“un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”* (Koenes, 1996: 191). En general lo que impulsa a las personas, es su deseo de alcanzar su meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada persona individual y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de las personas lo que hace tan particular estos deseos o fuerzas que le ayudan a seguir adelante y en la mayoría de los casos se les llama motivaciones. Por lo tanto, y siguiendo a Santos, (1993: 68), *“la motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo”*. Se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en él, será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad.

La motivación tiene diferentes niveles de estructura y desarrollo; *“en algunas ocasiones sucede que aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración ya que se transfiere a otra*

*necesidad... la satisfacción de algunas necesidades es transitoria... dado que el comportamiento humano es un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades” (McGregor, 1966: 27). La forma como el motivo se manifiesta depende de la personalidad del individuo. Otra variable que influye en la motivación, Martínez (2001: 70), son “las propiedades particulares del ambiente que perciba el individuo, que darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada”. Hay una relación significativa entre la motivación y la percepción, porque la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional específico.*

De esta manera la motivación laboral, se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos. La forma de reaccionar ante ésta, estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona (Santos, 1993).

La motivación laboral, que de igual forma afecta a las organizaciones deportivas (Soucie, 2002), dependerá en gran manera de dos factores: 1) como la persona se auto estimule y 2) como lo estimula el medio. La motivación laboral es una herramienta muy útil para la empresa a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto. La aplicación de este estímulo<sup>19</sup> debe estudiarse muy bien de acuerdo con la personalidad y necesidades de la persona. Es importante realizar un seguimiento del comportamiento de la persona para ver cómo ha respondido al estímulo y valorar si es necesario cambiarlo o seguir con él.

---

<sup>19</sup> Los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc.

Actualmente, existen varias teorías acerca de la motivación hacia el trabajo, de ésta, sólo se tomaron en cuenta algunas conocidas y aceptadas. A continuación se presenta una descripción resumida y esquemática de las principales teorías.

### *1. Teoría de las necesidades de Maslow*

Es la más citada y utilizada para interpretar los motivos que impulsan la conducta de las personas. Establece una jerarquía de cinco necesidades, así:

- 1.- Necesidades *fisiológicas*: hambre, sed, abrigo, el descanso, el ejercicio y otras necesidades corporales. El salario ayuda a satisfacer estas necesidades de las personas.
- 2.- Necesidades de seguridad: la seguridad y protección contra daños emocionales y materiales.
- 3.- Necesidades *sociales*: el afecto, el sentimiento de pertenencia y la amistad. Cuando las necesidades de seguridad son frustradas, el individuo tiende a malograr los objetivos de la organización.
- 4.- Necesidades del *yo*: hay dos clases: -las que están relacionadas con la propia estima – autoestima- (necesidades de confianza en uno mismo) y -las que se relacionan con la propia reputación (necesidades de estatus, reconocimiento social, aprecio, etc.).
- 5.- Necesidades de *autorrealización*: están en la cúspide de la jerarquía de las necesidades. Son las necesidades de dar vida a nuestras propias potencialidades, de desarrollarse continuamente (McGregor, 1966: 3-20).

*“Esta teoría tiene aportes de interés, principalmente por el hecho de que existen en los seres humanos ciertas condiciones internas que tienen la potencialidad de orientar y activar su comportamiento en ciertas direcciones y con cierto grado de intensidad”* (Toro y Cabrera, 1981: 33).

### *2. Teoría de las relaciones humanas de McGregor*

Utilizó como base de sus supuestos la jerarquía de necesidades de Maslow y la denominó teoría X y teoría Y, que corresponden a dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del hombre. La teoría X supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita; las personas deben ser impulsadas, controladas y a veces amenazadas para que se orienten a

cumplir con los objetivos de la organización; el único incentivo para los trabajadores es el salario. La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva acerca del desempeño del hombre; dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una fuente de satisfacción, y en condiciones normales asume responsabilidades; una recompensa importante para el hombre es la satisfacción de la necesidad de autorrealización (Koenes, 1996). Los estudios de McGregor no están sustentados empíricamente, pero han sido de gran ayuda como referencia para otras investigaciones.

### *3. Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland*

Schein (1991) menciona que esta teoría describe tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación: una necesidad de realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; les agrada fabricar sus propias oportunidades. Una necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control; estas personas pretenden modificar los comportamientos de los individuos, tener influencia y control sobre los demás, y la necesidad de afiliación, que se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con una persona, a mantener relaciones amigables y estrechas, y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia.

Este enfoque facilitó la comprensión de algunas características del comportamiento humano, como las acciones tendientes al logro, poder y afiliación. Por tal motivo, se han realizado hipótesis acerca de por qué unas personas desempeñan mejor que otras su trabajo, por qué unas establecen relaciones de dirección y control o relaciones amistosas; estas conductas tienen efectos importantes en la productividad laboral y en el clima organizacional de una empresa (Toro y Cabrera, 1981). Esta teoría ha servido para descubrir las características de los grandes realizadores y como base para el estudio de las competencias distintivas en los empleados.

#### 4. Teoría de la motivación – higiene

Formulada por Herzberg *et al.* (1959), explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Toro y Cabrera (1981) plantean que algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Y que los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción. Consideran que la satisfacción e insatisfacción son conceptos independientes.

La teoría de Herzberg hace un inventario de incentivos, de eventos externos que pueden reforzar el desempeño y la satisfacción en relación con el trabajo. Adair (1992), en contraste con Maslow y Herzberg, indica que existe una relación entre las características psicológicas y el rendimiento en el trabajo, y las organiza en dos jerarquías: cognoscitivas y motivacionales.

#### 5. Teoría de las expectativas de Vroom

Rodríguez (1999), respecto a esta teoría, postula que los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro. La teoría analiza los objetivos que buscan las personas en la organización y la forma de obtenerlo, para determinar las motivaciones. Existen tres aspectos que explican el proceso de motivación en la teoría de las expectativas: 1) la valencia, que se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa; las valencias asignadas por cada persona a diferentes consecuencias, dependen de sus propias necesidades; 2) la expectativa, o percepción que tiene el individuo de la dificultad que encierra un esfuerzo y la posibilidad de alcanzar la meta deseada; 3) la instrumentalidad, o idea que tiene un empleado de que después de realizada una tarea recibirá una recompensa. Este modelo permite entender fácilmente el proceso mental utilizado para la motivación. Debe tenerse claro qué tipos de comportamientos predice y en qué situaciones se aplica.



Otra teoría que identifica las conductas de los empleados basadas en el rendimiento, es la expuesta por Luthans y Stajkavic (2001), afirman que los incentivos tienen diferentes efectos según sea su utilidad; permiten satisfacer determinadas necesidades; tienen un contenido informativo que depende de si el incentivo es fijo o variable, y un mecanismo de regulación que genera comparaciones sociales acerca de la posición del individuo frente al grupo laboral del que forma parte.

Señalan que la efectividad de los incentivos se incrementa si su utilización se hace con base en el modelo de la modificación de conducta propuesto por Skinner. Los incentivos económicos deben estar relacionados con el rendimiento, identificar qué favorece la ocurrencia de la conducta, cómo se administra el incentivo, y claridad acerca de que el incentivo aumenta el rendimiento laboral. La motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral.

Es también relevante destacar que dentro de la dinámica existente entre motivación y satisfacción laboral, participan y juegan un rol primordial los procesos psicológicos internos en las personas involucradas. Algunos de estos son las expectativas y las creencias de los individuos; por lo tanto, la persona tiene un papel activo dentro de este proceso y no es sólo un ente pasivo a merced de las estrategias de los empleadores (Ardouin *et al.*, 2000). En la Tabla 1-18, se expone el resumen de algunos estudios sobre la motivación laboral (Pérez, 1997):

Tabla 1-18. Resumen estudios sobre la motivación laboral (Pérez, 1997)

Autor y año	Tipo de estudio y tamaño	Algunos resultados obtenidos
Porter y Lawler, 1968 Modelo de recompensas USA	- Factor extrínseco (salario)  - Factor intrínseco (posición social, sentimiento de discapacidad, autorrealización, etc.)	- Aumento de remuneración no aumenta de forma directa la motivación. - Aumento de motivación, aumenta el desempeño. - Aumento de la motivación no causa directamente satisfacción (si ocurre el caso contrario). - En satisfacción influyen otros determinantes como recompensas y expectativas.
Toro y Cabrera, 1993 Colombia	Identificar diferencias motivacionales entre los gerentes del sector público y privado	- Aplicó el instrumento CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo). - No hay diferencias atribuibles a la condición de empresa pública y privada.

	Tamaño: 165 63- sector público 102- sector privado	- Si hay diferencias en las variables demográficas de género, antigüedad en el cargo y edad.
Trujillo y Vargas, 1996 Colombia	Identificar categorías motivacionales para mantener e incrementar la productividad de trabajadores de empresas públicas y privadas  Tamaño: 105 55- sector público 50- sector privado	- Cuestionario diseñado basado en Toro y Cabrera (1993). - Los trabajadores de ambos sectores mostraron que requieren categorías motivacionales para mantener y aumentar la productividad.
Toro (1998: 27-39) Colombia	La motivación se manifiesta por medio de: las preferencias, la persistencia, y vigor de la conducta motivada por los procesos motivacionales se manifiestan de 3 maneras en la conducta de la persona	Así la motivación para el trabajo se pone en evidencia por medio de: - la eficacia - la efectividad y - la productividad de las personas
Álvarez, 2000 (réplica del estudio de Toro y Cabrera, 1993) Venezuela	Identificar diferencias motivacionales entre los gerentes del sector público y privado  - Aplicó el instrumento CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo).	- Encuentra diferencias estadísticamente significativas en 12 de los 15 factores. - Encuentra diferencias, el gerente público tiene como máxima condición motivacional interna el poder. El gerente privado, es la autorrealización y el logro. - Para ambos, la última es la afiliación.
Tharenou, 2001 (estudio longitudinal) Australia	Evaluar la motivación y el interés del trabajador en participar en programas de entrenamiento y desarrollo  Tamaño: 5.100 tanto del sector público y privado	- Seguimiento durante 12 meses. - 1.705 mostraron excelente motivación hacia la instrucción. - Ello determina que poseen mayor eficacia y compromiso con la organización donde trabajan.

### 1.5.1.3. Factores y teorías de la satisfacción laboral de los trabajadores

El medio de trabajo es un lugar de síntesis entre la familia y la vida social y permite al trabajador reafirmar su sentimiento de adhesión. Un miembro de la sociedad normalmente se identifica con un oficio o con una profesión. Por ejemplo, un fontanero o un dentista, cuando pierde su empleo por un período de tiempo significativo pierde al mismo tiempo esa identidad social.

Por el contrario, la persona que se encuentra empleada en una organización muchas veces se queja de un trabajo en ocasiones sin importancia, su sentimiento está dividido, ya que no soporta la idea de perder el trabajo, porque como consecuencia también le ocasionará la pérdida de su identidad social.

Por este motivo, y con un doble motivo, se plantea en este Estudio 2, la creación de una herramienta que ayude al gestor a identificar los elementos menos satisfactorios que intervienen en la tarea de sus trabajadores y por consiguiente, reducir a éste su sentimiento de estar en la tesitura de escoger entre un lugar de trabajo que le proporciona insatisfacción y el hecho de que al renunciar a él, le produzca pérdida de identidad social. Por otro lado, esta herramienta puede orientar en la elección de las estrategias de aplicación de programas de mejoramiento en la calidad de vida laboral (CLV)<sup>20</sup>.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento, subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio (Bravo *et al.*, 1996).

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática. Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "*estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto*".

La Comisión Europea considera la satisfacción laboral como un indicador de la calidad de empleo y el análisis de sus determinantes y consecuencias ha sido objeto de un abundante y joven literatura (Gamero, 2007). Siguiendo a Peiró y Prieto (1996), se puede entender la satisfacción laboral como una actitud<sup>21</sup> o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

---

<sup>20</sup> CLV (calidad laboral de vida). Siguiendo a Casas, J. *et al.* (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revisión de Administración Sanitaria*. Vol (I), 23, 143-160. Abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, la retribución, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios obtenidos, las posibilidades de carrera profesional, las relaciones humanas, etc., que pueden ser relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral. Se puede considerar que es un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente.

<sup>21</sup> La actitud está basada en las creencias y valores del propio trabajador. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "debería ser", en definitiva, de lo que desea un empleado de su puesto (Nash, 1988).

En esta misma línea de actitudes, Spector (2002) menciona dos enfoques en el estudio de la satisfacción laboral, uno general, donde se concibe la satisfacción laboral como una percepción única y general hacia el empleo. Y un enfoque de facetas, donde se han de atender a los diferentes aspectos que componen el empleo, ej. remuneración (salario, prestaciones), otras personas de la organización (supervisores o compañeros), las condiciones de empleo y la naturaleza del trabajo<sup>22</sup>.

En función de los aspectos establecidos, teorías y postulados, se puede encontrar diferentes tipos de satisfacción. A continuación se analizan las características más relevantes.

#### **- La satisfacción de los trabajadores a partir de las expectativas**

La satisfacción será el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que realmente obtiene, como resultado del conjunto de valores que el individuo ha ido asimilando y que quiere ver realizados en su ámbito de trabajo (Morse, 1953; Pérez, 1997). En un principio, Morse (1953) había expuesto que el índice de satisfacción dependía únicamente de lo que el trabajador recibiera como ventajas de la empresa, de lo que llamó *environmental return*, (la respuesta del medio). Sin embargo, esto no explicaba que ciertos empleados que gozan de un *status* y de un salario elevado estuvieran menos satisfechos que otros trabajadores carentes de esas ventajas, y que ciertos individuos se contentaran con un trabajo rutinario y mal pagado mientras que otros no aceptaran esta situación.

Ante esto, Morse (1953) establece que la satisfacción está unida a las aspiraciones del individuo y a la medida en que éstas se realizan. El planteamiento básico es que la satisfacción depende de la separación que existe entre lo que se desea (lo que se espera obtener) y lo que se recibe (la experiencia en el trabajo o las respuestas del medio). Realmente, es la diferencia entre los niveles de aspiración y los resultados obtenidos lo que mide la satisfacción.

---

<sup>22</sup> Spector (2002), encuentra que la persona posee diferentes niveles de satisfacción con las diversas facetas y que es una perspectiva más compleja. Pueden sentirse insatisfechos con el sueldo y otros, y al mismo tiempo, estar a gusto con los supervisores y la naturaleza del trabajo, etc.

En tal perspectiva se situó Homans (1961), al explicar el concepto de *disparidad de status* y distinguir dos categorías en la dimensión del *status*, compuestas por las contribuciones (los elementos con que el individuo contribuye a la organización: edad, experiencia, instrucción, cualificación, etc.) y las retribuciones (lo que en contrapartida aporta la organización: salario, tipo de trabajo, promoción, etc.). En este caso, el nivel de satisfacción no sólo se sitúa en el plano individual como un balance desequilibrado entre contribuciones y retribuciones, sino en el plano de la empresa como una ausencia de justicia retributiva, ya sea por exceso (con retribuciones idénticas para aportaciones de valor desigual) o por defecto (con retribuciones desiguales para aportaciones comparables o idénticas), y que tienen incidencia en el grado de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores.

Los esquemas de Homans se ven reflejados en Karpik (1965) cuando estudia el salario, como un indicador de la retribución, y el nivel de instrucción, como un indicador de la contribución. Incluso en Benoit (1962) cuando trató de explicar las actitudes reivindicativas y los comportamientos sindicales, a partir del balance que se establece entre los elementos del *status* de los trabajadores (edad, formación profesional, competencia, habilidad, etc.) y su retribución por parte de la organización (antigüedad, salario, consideración, ventajas adquiridas, etc.). En esta perspectiva la satisfacción y la insatisfacción (que es el equivalente a menos satisfacción) se considerarían como un *continuum* entre dos polos, uno en forma de expectativas y experiencias y otro en forma de contribuciones y retribuciones; no planteándose otros condicionantes, estos estudiosos se limitaron a comprobar que en un momento dado existe un desequilibrio producto de contribuciones no retribuidas, que someten al trabajador a una tensión, al no ver satisfechas sus aspiraciones.

#### **- La satisfacción de los trabajadores a partir del contexto sociocultural**

A lo largo del proceso de socialización controlado por una serie de instituciones, tengan o no por fin la socialización (en el caso de la familia, escuela, empresa, etc.), el individuo interioriza los valores propuestos por el sistema y, en consecuencia, desarrolla expectativas relativas a esas instancias. Se entiende, lógicamente, que las expectativas estarán sometidas a la influencia de una multiplicidad de fuerzas que las hacen variar en el espacio y en el

tiempo. Los valores que influyen los juicios y actitudes individuales difieren según el funcionamiento y el desarrollo de las sociedades. Pérez (1997), distinguió dos subsistemas sociales articulados entre sí: el social-cultural y el de la personalidad, cuya conexión estaría determinada por una imagen ideal que la sociedad propone y que los individuos interiorizan, desarrollando en ellos un abanico de expectativas en consonancia con dicha imagen.

Turner y Lawrence (1965), se apoyaron en la incidencia del grado de urbanización o el tipo de hábitat en las orientaciones de los individuos. Detectan diferencias en la satisfacción de los trabajadores que proceden de la *town*, ámbito poco urbanizado y con gran reminiscencia rural, en contraposición al modelo urbano, que denominan *city*. Por lo general, los trabajadores de la *city* suelen desarrollar una actitud más instrumental frente al trabajo, no representando éste un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar ciertas aspiraciones en torno al ocio, mientras que este tipo de actitud entre los trabajadores de la *town* suele darse en los trabajadores con salario bajo, que son los más insatisfechos. Las actitudes en relación con los elementos del contenido del trabajo, son los trabajadores de la *town* quienes les otorgan más importancia al tratar de realizarse plenamente en él buscando más la variedad, la autonomía y la responsabilidad.

La satisfacción se manifiesta en sentido inverso en relación con los niveles de responsabilidad en la *city*, es decir, los trabajadores más satisfechos son los que tienen los puestos más bajos, al contrario de lo que ocurre en la *town*. Las actitudes, aspiraciones y expectativas de estos dos grupos de trabajadores se plantean, en términos de relación entre ventajas y desventajas a partir del sistema de valores y creencias de su comunidad de pertenencia. En resumidas cuentas, es el sistema de valores comunitario, el que permite a los trabajadores juzgar si un elemento les resulta más costoso o no que su aportación a la empresa. Karpik (1965), de forma más exhaustiva y teniendo en cuenta tres variables globales (el nivel de instrucción, la antigüedad y los proyectos de referencia), analiza la influencia que ejerce la forma de hábitat y su sistema cultural sobre la valoración que dan los trabajadores a los diferentes aspectos de su trabajo.

Según Karpik (1965), hay dos procesos de influencia posibles del sistema cultural sobre las aspiraciones de los trabajadores que se manifiestan a través de expectativas explícitas (por intermedio de respuestas dadas a preguntas directas) y de expectativas implícitas (no verbalizadas pero tan reales como las anteriores). La influencia de la cultura se ejerce sobre el inconsciente de los individuos produciendo las expectativas implícitas que no son manifestadas por los trabajadores cuando se les cuestiona al respecto. Dicha influencia depende de los tipos de hábitat que producen tres situaciones o ámbitos distintos:

- La cultura urbana, caracterizada por el hedonismo (basada en la búsqueda del placer y la supresión del dolor) y por la poca importancia que se le otorga al trabajo, así como por una fuerte expectativa general que pone en causa el poder y la organización, que corresponde al ámbito de la metrópoli (donde predomina la cultura de masas que crea artificialmente productos culturales que son difundidos a través de los *mass-media*).
- La cultura obrera, caracterizada simultáneamente por una cierta valorización de la profesión unida a una voluntad de promoción y reivindicación, que coincide con la ciudad media (donde hay una ambigüedad que corresponde a la ausencia de una verdadera estructura y a la coexistencia de una conciencia de clase más o menos consolidada como motivo de un repliegue sobre el grupo primario).
- Por último, la cultura tradicional, caracterizada por la valoración del oficio y de los aspectos técnicos y humanos de la profesión que van íntimamente unidos, dándose menor importancia al control del poder, está unida al campo (donde reina la valoración del oficio, la aceptación de la autoridad tradicional, el conformismo, etc.).

La influencia de la “*escuela francesa*” que plantea las actitudes obreras no como una simple reacción ante la situación de trabajo, sino como la toma de conciencia de la plaza que el trabajador ocupa en la relación social de dominio, a partir de la evolución de las formas de organización y división del trabajo en el interior de un sistema de producción determinado.

Friedmann (1963), muestra con la encuesta realizada entre 1956 y 1958 para la UNESCO y el Consejo Internacional de Ciencias Sociales sobre la incidencia de las variables socioculturales

en el nivel de productividad, que el trabajo no puede ser considerado un fin en sí mismo, puesto que su valoración no puede separarse de los grupos sociales o de los contextos culturales donde se efectúa el desarrollo de la iniciativa y de la responsabilidad del trabajador, se enfrentan a las exigencias del sistema de producción.

Touraine (1966), identifica el concepto de satisfacción a nivel de la acción histórica, siendo el resultado de la relación entre los proyectos individuales y la naturaleza de los contra-proyectos de la organización. Más en concreto, la satisfacción del trabajador resultaría de su capacidad de crear sus propias obras (exigencias de desarrollo) y de poder controlarlas. La insatisfacción estaría ligada, por lo tanto, a toda barrera que obstaculice la autodeterminación personal, las posibilidades de autorremuneración, la autoevaluación, etc. A pesar de esto, no existe una uniformización de la insatisfacción puesto que los individuos no tienen los mismos proyectos, ya que éstos corresponden a niveles de orientación histórica diferentes.

La noción de proyecto en Touraine (1966) también se sitúa en el plano de los individuos, donde el individuo se define como sujeto histórico, como actor social, pudiendo formar sujetos colectivos a nivel global. Según sea el grado de implicación, de participación, de reivindicación del sujeto en el proyecto, en un sistema de acción histórica, le situarán en un tipo de proyecto:

- La ausencia de proyecto o retraimiento, que se caracteriza por el repliegue del individuo sobre sí mismo no participando en ninguna acción de repercusión social, al no encontrar la significación correspondiente a pesar de estar en el contexto de una colectividad actuante.
- El proyecto individual, que sitúa al individuo en el tejido de las relaciones sociales a través del cual participa en la acción colectiva, la cual tiene significación para él, en la medida en que sirve a sus intereses aunque no le vincula a la colectividad.
- El proyecto colectivo de un grupo concreto definido por relaciones colectivas. Aquí el individuo participa en la acción colectiva del grupo al estar en consonancia con sus objetivos, se siente miembro del grupo y se debe a él.



- La vocación; se refiere al sujeto histórico, el individuo participa en la acción no ya como miembro de un grupo, sino como miembro de una globalidad que tiene capacidad de constituirse en protagonista de la historia, como es el caso de los movimientos sociales.

### **- La satisfacción laboral de los trabajadores a partir de los niveles en los que se realiza la acción**

Los individuos tienen actitudes diferentes teniendo en cuenta los tipos de proyectos expuestos por Touraine (1966), encuentra que en función de los niveles en los que realiza la acción laboral, se identifican tres niveles (ejecución, administración y decisión). Así, la satisfacción y la adaptación se sitúan a nivel de la ejecución y administración y son actitudes de carácter individual, a partir de las cuales los individuos no se preocupan de los intereses de la colectividad, sino de los suyos propios. Por el contrario, los que definen sus actitudes en los niveles de la decisión defienden intereses de la colectividad o de la totalidad; en consecuencia, cuanto más próximo se esté de la ejecución, tanto más se aleja de la participación en el sujeto histórico. Es un análisis no de la situación del trabajador respecto al trabajo en sí, si no que define al individuo según su implicación en él.

### **- La satisfacción de los trabajadores a partir del contexto sociocultural diferentes al de los países industrializados**

Siguiendo a Pérez (1997), en la siguiente Tabla 1-19 se resume y presentan algunos ejemplos de estudios sobre la satisfacción en países donde no ha existido una tradición industrial fuerte. La originalidad de estos estudios radica principalmente en la aplicación de métodos y variables de la satisfacción laboral de los países occidentales con otras referencias culturales.

Tabla 1-19. Resumen estudios sobre la satisfacción en países de tradición no industrial

Autor, año y país de estudio	Características del estudio y muestra	Algunos resultados obtenidos
Hiremath, 1994.  (India)	Toma <b>3 elementos de la organización</b> : el nivel de centralización que presupone un grado de participación en las decisiones, el nivel de formalización que hace	— Existe una significativa <b>correlación positiva</b> entre <b>satisfacción y formalización</b> en las empresas estudiadas, algo opuesto a lo que se demuestra en los países industrializados. — <b>No hay correlación</b> importante entre <b>centralización y satisfacción</b> , al contrario de los países occidentales. La razón habría que buscarla en la influencia de elementos externos como el predominio de la familia

Fundamentación teórica. Conceptualización del problema de investigación

<p>Publicación 1</p>	<p>referencia a un índice de estandarización del proceso de trabajo y a la rigidez de los factores que gobiernan el rol, y el tamaño de las empresas.</p> <p><b>Muestra;</b> encuesta a 450 operarios de 8 manufacturas*</p>	<p>tradicional, el <i>background</i> cultural, y que en las castas deprimidas, base de la clase obrera, se asume la dependencia y la falta de autonomía.</p> <p>— <b>Respecto al tamaño, la correlación es inversamente significativa</b>, es decir, <b>la satisfacción disminuye a medida que aumenta el tamaño</b>. Esto corrobora que el incremento de la estructura de las empresas lleva aparejado mayores grados de centralización, formalización y burocratización, provocando sentimientos de impotencia, un sin sentido del trabajo, anomia (falta de normas) o aislamiento con implicaciones negativas sobre la satisfacción. Sin embargo, los procesos de centralización y formalización, dos variables de gran relevancia en el fenómeno burocrático, tienen en el contexto social estudiado comportamientos distintos, se entiende que cualquier variable organizacional puede tener implicaciones diferentes según dichos contextos.</p>
<p>Hiremath, 1994.  (India)  Publicación 2</p>	<p>Idem</p> <p><b>Crítica los análisis que toman como referencia los estudios occidentales</b></p> <p>Demuestra que en general existe un alto nivel de satisfacción laboral en la clase obrera de la India</p> <p>Detecta que las conclusiones a las que llegan los análisis occidentales se dan con matices en los trabajadores indios por su distinta cultura y su origen agrario.</p>	<p>— Los trabajadores con <b>alto nivel educativo</b> suelen ser los <b>menos satisfechos</b>.</p> <p>— El nivel de ocupación aparece positivamente asociado al nivel de satisfacción.</p> <p>— Los trabajadores indios <b>estiman las gratificaciones económicas y la seguridad en el empleo más que cualquier otra cosa</b>. La explicación sería que estos trabajadores, con la finalidad de asegurar su trabajo y mejorar su remuneración, a pesar de su poca cultura, apoyan y se suman masivamente a las organizaciones sindicales. Efectivamente, <b>factores económicos</b> como la <b>pobreza, la alta tasa de desempleo</b> y la introducción de <b>nuevas tecnologías</b> pueden ser los que <b>impulsan su fuerte asociacionismo</b>. Por otra parte, recalca que la satisfacción laboral está ligada a las percepciones de los trabajadores del medio social en que viven; en este caso, los que perciben un sistema de estratificación social rígido y con una movilidad limitada están más satisfechos que aquellos que perciben una estructura social abierta.</p>
<p>Jiang, Hall, Loscocco Allen, 1995  (República Popular China)</p>	<p>Aplican <b>teorías sobre satisfacción laboral occidental a propietarios y directivos de pequeños negocios en China</b>, los cuales tienen una actividad laboral cercana a la clase obrera por su grado de autoexplotación.</p> <p>Es un análisis comparativo.</p> <p>Emplean fuente de datos el cuestionario en 540 pequeñas empresas en EE.UU. y la entrevista en 138 empresas rurales en 6 provincias chinas.</p>	<p>➔ Analizan el impacto de factores individuales (la edad y el nivel de educación) y contextuales (tamaño de la organización, grado de implicación o compromiso de parientes en las empresas de tipo familiar y tipo de propiedad) en la satisfacción laboral:</p> <p>— Existe una <b>correlación positiva</b> entre la variable <b>edad y la satisfacción</b>, en ambos países la educación influencia en ella de forma negativa.</p> <p>— En China los efectos de la organización sobre la satisfacción laboral son débiles ya que en este país existe una fuerte conexión entre el compromiso familiar y la satisfacción de los propietarios de empresas, más que en la categoría de los <i>managers</i> de las empresas públicas, puesto que el proceso de colectivización ha incidido con el tamaño de aquéllas y el nivel de educación de los empleados.</p> <p>— El <b>compromiso familiar es mucho más importante en la empresa privada china que en la americana</b>.</p> <p>— Los <b>modelos de propiedad tienen gran incidencia en la satisfacción laboral</b> y los diferentes efectos que bajo su acción tienen sobre ella el tamaño, la implicación familiar y las variables individuales (edad y nivel cultural).</p>
<p>*En la región de Bangalore (India). Es una zona de gran concentración industrial y creciente cultura industrial apropiada para este tipo de de estudios.</p>		

Estos estudios tienen la particularidad de ahondar en el conocimiento de la incidencia y la importancia de los elementos socioculturales en la definición de la satisfacción laboral y, si bien usan métodos que han sido aplicados en los países occidentales, manejan variables (nivel de desarrollo, tipos de propiedad, grado de rigidez de los sistemas sociales y su

percepción, etc.) que en los estudios sobre la motivación en el trabajo en los países capitalistas industrializados no se suelen tener en cuenta por haber asumido que sus conclusiones tienen validez de carácter único para todo sistema socioeconómico.

#### **- La satisfacción de los trabajadores a partir de la escolarización**

Las perspectivas de Pérez (1997), establecen que a partir de dos modelos de escolarización, las orientaciones de los trabajadores según su situación en la división social del trabajo, determina en última instancia su destino profesional y su emplazamiento en la pirámide ocupacional. Estos dos modelos de selección social contribuyen a reproducir las relaciones de producción capitalistas, lo que explica no sólo la existencia de dos redes o conductos, sino también sus mecanismos, su funcionamiento y sus efectos. El modelo de los dominantes estaría definido por una enseñanza general de tipo literario y científico y guía a los individuos nacidos en el seno de familias acomodadas a la enseñanza superior, a puestos de responsabilidad, a las profesiones liberales, etc.; el modelo de los dominados dispensa una cultura técnica de tipo aplicado y utilitarista, este modelo determina el destino profesional y social de los estudiantes procedentes de familias modestas hacia destinos profesionales de carácter ejecutivo.

#### **- La satisfacción a partir de los roles prefijados y los grupos de trabajo de los trabajadores**

La satisfacción en el trabajo, según Kahn *et al.* (1964), sería el balance de la relación entre la definición del rol que el trabajador quiere jugar en la organización y la definición del rol que la organización da, al que debe desempeñar el trabajador. Este sería el caso de la insatisfacción provocada en los trabajadores como consecuencia de las expectativas desarrolladas por roles relativos a la creatividad, mientras que la empresa lo que le ofrece son exigencias relativas a la productividad.

O, también, por la manera como el individuo cree que la empresa debe actuar y como ella actúa realmente; de este modo puede surgir una situación de insatisfacción cuando la empresa aplica ciertas normas que no se corresponden con lo que el individuo cree que debe ser el papel de la empresa. Reynaud (1964) distingue las expectativas que se refieren a la

función en sí (relativas al comportamiento atribuido a una posición sin tener en cuenta las características personales del trabajador que la ocupa) y las que se refieren al actor mismo (derivadas de un comportamiento individual en una posición sin tener en cuenta la función), es decir, además del rol profesional, existe una combinación de roles ligados tanto al hogar como al tiempo libre.

En la misma línea, Gowler y Legge (1972) destacaron cuatro elementos básicos en la estructura del rol profesional que intervienen en la definición de la satisfacción en los trabajadores, pudiéndose establecer una doble intersección para medirla:

- por un lado, las exigencias de la organización y de los grupos (exigencias formales que todo puesto de trabajo o empleo requiere tal como vienen definidas por la empresa o las que vienen marcadas por las interacciones con otros trabajadores en sus lugares de trabajo) y las experiencias del pasado (la experiencia en el empleo produce evaluaciones y sentimientos retrospectivos de quien desempeña el rol);
- por otro lado, las expectativas del trabajador en relación con el salario, promoción, etc., y el grado de cumplimiento en la tarea (*performances*) que su rol profesional le exige.

Se puede decir que para medir la satisfacción habría que poner en relación no sólo las expectativas y las contribuciones con las exigencias de la organización y de los grupos, sino, y ésta es la novedad, *las experiencias del pasado*.

Como se observa, los juicios, comportamientos y actitudes de los trabajadores no se explican solamente a partir de las políticas empresariales o las condiciones de trabajo. Las orientaciones, aspiraciones, las actitudes, ideas y creencias de los trabajadores están influenciadas también por el conjunto de pertenencias y referencias dentro de una estructura social dada tanto en el ámbito espacial como temporal, ya sea dentro o fuera de la organización.

Ahora bien, la estructura social que condiciona las aspiraciones de los individuos no está solamente definida por el origen social de éstos, sino también por los grupos de destino o, lo que es lo mismo, por los grupos a los que todavía no se pertenece (y a los cuales no se tiene por qué pertenecer en el futuro).

Estos grupos sirven de modelo para la conducta; a partir de ellos se toman las medidas para comparar y juzgar la propia situación de trabajo; las referencias no se encuentran necesariamente en el interior de la organización, se pueden encontrar en el mercado de trabajo y en la actividad social de los trabajadores.

Pueden ser intertemporales e interestaciales, como muestran Sayles (1958) y Goldthorpe *et al.* (1968), siendo así que un individuo puede juzgar su situación presente en relación con su situación anterior o una hipotética situación futura si tiene posibilidades de trabajo. También puede comparar su situación en función de la que realizan otros trabajadores en otra empresa, en otro sector o en otra región, es decir, compara su situación con otros roles en grupos e instituciones exteriores a su ámbito laboral; de esta forma se establece un balance entre las ventajas e inconvenientes de la situación de trabajo propia y aquella en que se encuentran los otros.

Aparte de las referencias, el trabajador está condicionado por las pertenencias o dependencias que conlleva por naturaleza todo individuo (clase, edad, sexo, raza, religión, familia, etc.) y sus pertenencias singulares, que pueden ser elegidas por el trabajador (empresa, sindicato, ideología, etc.). Se entiende, por tanto, que estos grupos de pertenencia tienen orientaciones y valores que conllevan un continuo cambio en la modificación de ideas y juicios de los trabajadores y, por ende, un cambio en su satisfacción.

#### **- La satisfacción de los trabajadores a partir de las categorías profesionales**

En el estudio de Blauner (1960) sobre cuatro profesiones que emplean diferentes tecnologías demostraba cuán importantes son las diferencias en el plano psicológico de los obreros en

cuatro ramas: imprenta, textil, construcción de automóviles e industria química, en relación con cuatro factores externos que más inciden en la satisfacción:

- El control que ejercen los trabajadores sobre las condiciones de trabajo (a partir de sus expectativas y de aquellas que se esperan de él). Así, el rol y la tarea del trabajador pueden ser definidos de forma diferente por el mismo trabajador (criterios de apreciación de sí mismo) o por los otros trabajadores (criterios de apreciación de los otros), siendo la diferencia entre los roles y las expectativas de los roles la que influye sobre el grado de satisfacción
- La integración del grupo de trabajo.
- El prestigio de la profesión en la empresa y en la sociedad. El prestigio otorgado a un trabajo determina no sólo el *status* profesional, sino también el *status* social de un individuo, de tal forma que el prestigio profesional es factor de satisfacción al comportar un reconocimiento del trabajador tanto dentro como fuera de la empresa.
- Y la naturaleza de la comunidad en la que vive el trabajador, donde desempeña sus roles y pertenece a diversos grupos.

A partir de esto, Blauner (1960) elabora el perfil del trabajador en las cuatro situaciones siguientes:

- El obrero impresor, figura anacrónica en esta época de vastas organizaciones, su relación con el trabajo le permite expresar su identidad y su originalidad personal, asemejándose al artesano de la época preindustrial.
- El obrero textil se caracteriza por tener aspiraciones de nivel reducido, aunque sus condiciones de trabajo parecen estar por debajo de sus deseos.
- El del ramo del automóvil, prototipo del héroe proletario empleado en grandes fábricas y protagonista de violentos conflictos, es el que manifiesta más activamente su insatisfacción frente a un trabajo monótono y aburrido pese a las ventajas del salario y de seguridad.
- El obrero de la industria química es muy diferente, pues parece haber hallado un significado en su trabajo, estimulado por las posibilidades de promoción y de

perfeccionamiento y porque la organización del trabajo implica la solidaridad del equipo en el desempeño de la función.

Centers (1948), relacionó el *status* y el nivel jerárquico con los índices de satisfacción, comprobando que la insatisfacción era relativamente más fuerte en las actividades situadas en la parte baja de la escala profesional. Más tarde, Centers y Bugental (1966) incidieron en las diferencias entre categorías profesionales en cuanto al privilegio dado por obreros y empleados a tres aspectos: la naturaleza del trabajo (muy importante para los empleados y menos importante para los obreros), el salario (menos importante para los empleados y muy importante para los obreros) y las condiciones de trabajo (de igual importancia para obreros y empleados).

Crozier (1965) y Karpik (1966) en Francia habían detectado una relación directa entre jerarquía y grado de interés por la realización del trabajo (trabajo creador) donde a medida que un trabajador se realiza en su tarea, menos se define por criterios de jerarquía (relacionada ésta con la promoción y el salario), y al contrario con los trabajos de tipo rutinario.

Touraine (1966), destacó 10 elementos de la situación de trabajo que inciden en la satisfacción de los sectores de la construcción, fundición, fabricación de metales y petróleo: las relaciones con los compañeros, el salario, las condiciones materiales de trabajo, la seguridad en el empleo, posibilidad de perfeccionamiento y promoción, el interés y la libertad en el trabajo, el interés por el trabajo, las relaciones con la dirección, la actitud de la dirección y la buena organización del trabajo, destacando la incidencia del interés y libertad en el trabajo, la seguridad y promoción y las relaciones sociales.

#### **- La satisfacción de los trabajadores a partir de la comunicación en la organización**

Respecto a las relaciones de comunicación entre el empleado y sus compañeros de trabajo, así como la forma del superior, se refiere a sus colaboradores, dependerá la satisfacción del empleado (Aguilera y Camacho, 2006).

Cuando se habla de este parámetro entra en función la calidad directiva de la organización. Si ésta se basa en valores y el compromiso ético, influye activamente, entre otros, en el trato personal, en la delegación de responsabilidades, en el reconocimiento y en la comunicación. Por que la persona espera siempre recibir un buen trato de la dirección de la organización, de los responsables directos y de sus compañeros de trabajo.

Otro aspecto de la comunicación es que a toda persona le gusta que se reconozca su labor, bien con dinero o sin él. El dinero es un factor motivador muy importante y al empleado hay que retribuirle su trabajo de forma justa, pero el dinero no resulta necesario para felicitarle por un buen resultado; y lo mismo ocurre a la hora de aconsejarle y enseñarle cuando comete errores. En este sentido, la comunicación se convierte en un instrumento muy importante de reconocimiento. En muchas ocasiones puede llegar a determinar la implicación del trabajador en la organización (González y De Elena, 1999).

La comunicación se da en dos vertientes: la corporativa, a través de la que el trabajador está informado y conoce la misión de la empresa, su organización, situación económica y planes futuros; y en el día a día, para conseguir una buena comunicación ascendente, descendente y horizontal con objeto de que el empleado perciba una política de puertas abiertas con la dirección.

Se debe establecer un sistema estratégico de comunicación interna que asegure el flujo de información oportuna y relevante para contribuir al logro de los objetivos de cada servicio de la entidad deportiva, para garantizar así la calidad del servicio. Se han realizado estudios recientes entre la relación de la comunicación y la satisfacción en equipos deportivos, ejemplo de atletismo (Sullivan y Gee, 2007), instrumentos de valoración de la comunicación (Sullivan y Callow, 2005).



**- La satisfacción de los trabajadores a partir de las categorías sociodemográficas como edad, sexo, antigüedad y el origen geográfico**

Singh y Baumgartel (1966) y Wernimont (1966) expusieron cómo la edad y la antigüedad están íntimamente unidas a la seguridad en el trabajo como condicionante de la satisfacción. Levy-Leboyer (1975) señala que la edad supone un factor de diferenciación importante al suponerse que la seguridad en el trabajo representa una condición cada vez más importante de la satisfacción. La relación entre edad y satisfacción dentro del mismo nivel profesional confirma que suelen presentar diferencias más acusadas en otros aspectos relacionados con el sexo, educación o ingresos. El sentido de estas diferencias no encuentra consenso entre los investigadores (Sánchez Cañizares *et al.*, 2007).

En el trabajo realizado por Sarker *et al.* (2003), encuentra que en establecimientos hosteleros tailandeses, la satisfacción laboral experimenta un incremento sostenido con la edad de los empleados. La estadística muestra que la relación directa no es significativa y que se encuentra influida de forma moderada por la variable antigüedad.

En estudios realizados en Estados Unidos relacionan que el clima organizacional está correlacionado con la edad, el género, el puesto de trabajo y la satisfacción está asociada a variables como las oportunidades de promoción, la supervisión y la relación con los compañeros (Mathieu and Zajac, 1990; Mowday *et al.*, 1982).

Desde la incorporación de la mujer a la vida laboral, los roles prefijados para ambos sexos en relación con el trabajo tratan de superarse. Ha sido ampliamente estudiada la satisfacción laboral en relación al género y la valoración, que está sujeta a ciertos parámetros culturales.

Respecto a la actividad en relación con las organizaciones deportivas, hay pocos estudios al respecto. Mayoritariamente se desarrollan estudios donde se muestra la estadística del porcentaje de directivos mujeres y hombres a cargo de las organizaciones deportivas, tipo de formación, años de experiencia, etc.

Dorado (2006) se centra en la satisfacción del cliente externo y obviando el estudio a los trabajadores de las organizaciones deportivas. Encuentra que los usuarios mujeres, muestran una mejor valoración que los hombres, respecto a la valoración general de las instalaciones, tipo de actividades, profesorado, etc.

En estudios realizados de otras características, se observa que el género juega un papel diferenciador en las percepciones de los empleados sobre los factores motivadores de su trabajo (Sánchez Cañizares *et al.*, 2007).

Las diferencias entre los trabajadores de origen rural y los procedentes del medio urbano fueron destacadas por Karpik (1966) y por Touraine (1966) en los estudios citados anteriormente. Según el primero, los rurales pondrían el acento en aspectos profesionales del trabajo, y los urbanos en la promoción. El segundo detecta cómo la satisfacción es mayor en los trabajadores industriales procedentes de zonas rurales que en aquellos integrados desde hace tiempo en el mundo industrial, al conservar las expectativas de «hacer carrera» en el ámbito del trabajo.

#### **- Satisfacción de los trabajadores en función de la infraestructura**

Crear un ambiente en donde las personas se sientan cómodas, están influidas por factores físicos y psicológicos que las afectan. Entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser bien iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico, entro otros.

Dependiendo de cómo afectan estos factores en el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima laboral de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será percibido como un buen o mal clima laboral (Varela, 1991). Un ambiente agradable y confortable para las personas, hace que éstas busquen nuevas formas de desarrollar su trabajo, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y menos rutinaria, aportando ideas de gran valor a la organización.

El tomar conciencia de que las personas en su ámbito laboral, es donde pasan la mayor parte de su tiempo, ha despertado el interés por el ambiente interior de la organización.

En diferentes estudios se encuentra que la calidad del entorno físico afecta a la percepción, las actitudes y la satisfacción laboral de los trabajadores (Carlopio, 1996; Ferguson y Weisman, 1986; Leather *et al.*, 2003; Oldham and Fried, 1987; So Young, 2006; So Young y Brand, 2005; Sundstrom *et al.*, 1994; Zalesny *et al.*, 1985).

En el estudio de la misma autora, donde explora las diferencias entre la percepción de los trabajadores sobre su lugar de trabajo y el entorno que éstos esperarían tener, basándose en las propuestas de los instrumentos SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988) y SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992). Pretende no solo probar la relación entre la satisfacción del lugar de trabajo y el rendimiento laboral, sino también investigar como son las características percibidas por los trabajadores de su entorno laboral y como esperarían ellos que fuese su entorno laboral. Encuentra que al aplicar el análisis de regresión lineal, establece que no se han encontrado diferencias significativas entre las percepciones y las expectativas.

### **- Satisfacción de los trabajadores en función de la creatividad**

Desarrollar un ambiente adecuado en la organización y mantener un buen clima laboral permite desarrollar la libertad, confianza y autonomía de la persona; aspectos que hacen efectiva la creatividad.

*“No se puede dudar que la creatividad es el recurso humano más importante. Sin ello no habría progreso y repetiríamos eternamente los mismos patrones”* (Varela, 1991: 183).

El desarrollo socio-económico de una organización está directamente relacionado con la capacidad que tienen sus miembros para identificar oportunidades, problemas y necesidades, en hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista convencionales (técnico, comercial, económico, financiero, humano, administrativo, sensorial, social, etc.), y

en llevar a cabo con eficiencia las soluciones a los proyectos más eficaces. Todo este proceso está basado en cualidades humanas como la creatividad (Varela, 1991).

Cuando las propiedades motivadoras del ambiente organizacional son positivas y reflejan la interacción entre características personales y grupales, la creatividad se desarrolla de una manera natural y con buenos resultados entre sus miembros. Un buen clima laboral promueve en cada uno de los miembros de la organización, el buscar nuevas maneras de realizar su labor, ser más efectivos, ayudar a sus colegas y tener resultados en su trabajo con herramientas diferentes e innovadoras.

Uno de los efectos de promover la creatividad en las empresas es la generación de nuevas ideas, cuando éstas surgen, el individuo que desarrolla una idea, procura, que además de haber sugerido el proyecto, éste se convierta en una realidad, lo que propicia que en su entorno las personas se contagien de este ambiente creativo y quieran seguir su mismo proceso, ya sea colaborando para hacer realidad el logro, o salir adelante con otra idea, es por esta razón, que la creatividad se convierte en el medio para la generación de ideas nuevas y útiles que conduzcan posteriormente a una materialización de las mismas, de esta forma se estaría ya en los procesos de innovación que permitan que las ideas se hagan realidad y puedan finalmente ser aplicadas en diferentes campos como por ejemplo en la producción y en la comercialización (Toro *et al.*, 2004).

*“Con frecuencia la creatividad organizacional es el resultado de un trabajo en equipo para enfrentar una situación”* (Harrington, 2000: 63), por esto en los últimos tiempos se ha reconocido en las organizaciones la importancia del trabajo en equipo, conformado por personas con diferentes perspectivas y estilos de pensamiento creativo, para lograr mejores rendimientos y mayor integración de esfuerzos; la creatividad entonces, también se puede desarrollar en grupos de trabajo, en grupos de personas, lo que conduce a una satisfacción personal y al desarrollo óptimo de los individuos como seres únicos y especiales (Hargadon, 2003).

*“Las actividades hacia la creatividad están muy determinadas por la cultura de la empresa. Si el director ejecutivo demuestra interés en ella, sucederán muchas cosas” (De Bono, 1997: 193).*

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) en el modelo tentativo de factores determinantes de la satisfacción laboral, considera que los principales factores que la determinan son: 1.- Reto del trabajo, 2.- Sistema de recompensas justas, 3.- Condiciones favorables de trabajo y 4.- Colegas que brinden apoyo.

En la siguiente Tabla 1-20 se exponen otras investigaciones realizadas donde se estudian las interrelaciones entre los conceptos expuestos (motivación, clima organizacional, satisfacción laboral). Apoyándonos en la literatura expuesta, muchos son los factores que interactúan entre estas variables, de ahí que aún no haya una clara definición y delimitación hasta donde actúa o influye cada una de ellas en la determinación del clima laboral de la organización.

Tabla 1-20. Investigaciones en relación a la satisfacción, motivación y clima organizacional

Autor y año	Características del estudio y muestra	Algunos resultados obtenidos
Litwin y Stringer (1968)	Empresa de servicios públicos contratada para la atención al cliente	Los empleados percibían que la organización ofrecía pocas: -Recompensas, apoyo e identidad. -“El clima organizacional” era frío y hostil y favorecía poco el desarrollo de la lealtad e identidad del grupo. -En la correlación de resultados, la percepción del clima y los resultados de necesidades había poca congruencia entre las necesidades de empleados y el clima en el que trabajaban.
Montoya, 1990	Clima organizacional y motivación en la industria mediana  Utilización del instrumento Tecla y CMT  51 empleados	-Se da correlación directa y significativa entre las variables de responsabilidad y conformidad de clima con autorrealización y excelencia de motivación. -Se da correlación de conformidad de clima con afiliación de motivación. -Se da baja conformidad de clima con los empleados de nivel operativo.
Álvarez, 1992	Estudio simulado en 3 empresas. Se hace un análisis del clima organizacional como variable interviniente entre el liderazgo, la satisfacción y la motivación	-Hay diferencias en el tipo de clima con consecuencias particulares en la motivación, el rendimiento y la satisfacción.
Rodríguez, 1993	Estudio diagnóstico entre los factores motivacionales y el clima organizacional  Funcionarios de empresa estatal de servicios aéreos	-Resultados bajos en reconocimiento, disconformidad, promoción y rendimiento, debido a que no hay criterios claros de evaluación de desempeño. -Resultados significativos en la variable autorrealización y relación social, valorada como más importante que el salario y la promoción.

Fundamentación teórica. Conceptualización del problema de investigación

<p>Toro y Cabrera, 1996</p>	<p>Estudio diagnóstico a 20 empresas del sector servicios, financieros e industriales</p> <p>300 empleados</p>	<p>-La calidad del clima laboral disminuye en proporción inversa con el tamaño de la empresa. -El clima organizacional no es homogéneo en todas las áreas, en unas es excelente y en otras, negativo. -Hay mayor compromiso en los niveles bajos y con menor educación que en las personas con responsabilidad de mando.</p>
<p>Barbosa y D'Ruggiero, 1999</p>	<p>Estudio entre satisfacción laboral y clima organizacional</p> <p>En entidades públicas</p>	<p>-No hay tendencia favorable a desfavorable frente a la percepción del clima y el nivel de satisfacción. -El nivel de satisfacción es ligeramente superior al clima. -Existe una actitud tendiente a la neutralidad.</p>
<p>Patarroyo, 2000</p>	<p>Diseñó un modelo para la medición de valores ocultos</p> <p>Hay cuatro valores que cubren los tres contextos de motivación basados en la satisfacción de necesidades planteada por Max Neef:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- clima organizacional (medido con el Tecla)</li> <li>- inteligencia emocional (utilizó un instrumento desarrollado en Colombia)</li> <li>- capital conocimiento (mediante la evaluación 360 grados)</li> <li>- imagen gerencial (aplicó encuestas a una muestra de clientes y realizó entrevistas al área comercial)</li> </ul>	<p>-Los trabajadores con baja disposición hacia el trabajo: -impiden la cohesión entre las unidades. -Afloran factores de desmotivación como: inestabilidad laboral, falta de promoción y desarrollo, entre otros. -Los valores ocultos se pueden moldear para satisfacer las necesidades del recurso humano incrementando así la productividad al generar grados de bienestar.</p>
<p>González, Peiró y Tordera, 2002</p>	<p>Estudio diagnóstico de la influencia de las variables antecedentes y moderadoras del clima organizacional</p> <p>197 trabajadores de una empresa pública que presta servicios de salud</p> <p>Se analizaron tres factores del clima: apoyo, innovación y orientación hacia las metas, comparados con los logros en el trabajo</p>	<p>-Se da correlación positiva entre la interacción social y las variables. -La orientación a las metas influye positivamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización.</p>

#### 1.5.1.4. Formas de medir el clima organizacional y la satisfacción del clima laboral de los trabajadores de las organizaciones

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al

obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno, es decir, el clima organizacional determina la forma que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción (detectar el sentimiento o estado de ánimo).

Cuando se mide la satisfacción laboral, es decir, la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, se hace con el interés de controlar la variable “*rendimiento en el trabajo*” y no en averiguar las repercusiones psicológicas y sociales sobre los trabajadores (Pérez, 1997).

En un sistema de racionalidad capitalista, el control del mayor número de variables para lograr el máximo rendimiento supone la reducción de la insatisfacción como un elemento clave para lograr la mejor funcionalidad del «factor humano» con objeto de lograr la adaptación del trabajador a la tarea y la integración de sus intereses con los de la organización, atendiendo a la máxima «la empresa somos todos». Dentro de esta lógica se suele abordar la satisfacción-insatisfacción de *dos* formas (Pérez, 1997):

- a través de una perspectiva subjetiva, basándose en que el sentimiento de satisfacción-insatisfacción se descubre a partir de las manifestaciones de los trabajadores; donde se emplean las técnicas de entrevistas, cuestionarios y encuestas.
- a través de una perspectiva objetiva o análisis de las consecuencias observables del sentimiento, valorando los efectos de la satisfacción-insatisfacción sobre la productividad; donde se evalúan fenómenos reales como son el absentismo y la rotación del personal.

Se entiende que la opción por una de estas perspectivas y los métodos (ya sea directo, indirecto o comparativo) condicionarán, evidentemente, los resultados de la investigación.

Así, la relación entre estos parámetros nos acercará al conocimiento de lo que se refiere al clima laboral. Se puede considerar que es una dimensión que tiene su fundamento en las percepciones de las personas y que tiene existencias en cuanto que hay una visión

compartida por el grupo o la organización. Así, el clima laboral estaría fundamentado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, siendo un constructo grupos-organizacional. La satisfacción y el clima laboral son constructos con una base común, de modo que es difícil determinar si es el clima laboral el que determina los niveles de satisfacción o es la satisfacción la que motiva determinadas percepciones del clima, o incluso si existe bidireccionalidad en las relaciones que mantienen ambas variables (Peiró y Prieto, 1996).

El clima laboral es producto de las percepciones y éstas están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros. Se puede decir que el individuo, los grupos y las organizaciones, genera actitudes e impulsos emocionales hacia el trabajo que alimentan la percepción del clima laboral y fundamentan la calidad de vida laboral en la organización (Casas y Klijn, 2006).

#### **1.5.1.4.1. Instrumentos de medición del clima organizacional y satisfacción para evaluar el clima laboral en la organización**

Hay numerosos estudios e instrumentos de medida. A continuación, se muestran algunos que han servido de referencia para elaborar este cuestionario. Estas investigaciones pueden orientar a otras futuras de carácter similar.

Según Toro (2001), las encuestas sobre clima organizacional más importantes encontradas en la literatura técnica, buscan identificar variables o conceptos claves del clima organizacional, destacan:

- a) inventario de clima psicológico de Gavin y Howe
- b) índice de clima organizacional de Stern
- c) cuestionario de clima organizacional de James y Sells
- d) encuesta de calidad de empleo de Kahn
- e) cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman
- f) escala de ambientes de trabajo de Moos
- g) cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts



- h) escala del ambiente universitario de Pace
- i) cuestionario de salud organizacional de Milles
- j) cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.) de Kettering

Algunos de estos instrumentos se diseñaron para la investigación de ambientes educativos que asumen y definen variables distintas. El análisis de contenido de las definiciones de las variables encuentra matices o dimensiones diferentes entre las realidades del trabajo y de la organización.

De estos análisis se derivan algunas dimensiones analíticas del clima organizacional como: las relaciones sociales, relaciones de autoridad, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos y participación. Dependiendo del interés particular, de la necesidad o de la hipótesis que se desean examinar, estas variables van variando (Haynes *et al.*, 1997).

De acuerdo con Álvarez (1992), los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "*influye sobre...*" (variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "*interpuesto entre...*" (variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "*efecto de...*" (variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

Cuando es tomada como variable dependiente: la estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.

A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos de investigación, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del constructo clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría.

El clima organizacional para Álvarez (1992) contempla las siguientes dimensiones:

1. Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
2. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
3. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
5. Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

8. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

Para Gonçalves (2002), un elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones<sup>23</sup> que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Al respecto, Toro (2001) plantea que la percepción es tan relativa que puede ser vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los empleados y aun por los clientes. Incluso, dentro de la misma empresa la percepción varía según el área funcional, la antigüedad, el nivel educativo y el sexo.

Bravo y Mosos (1998) indican que investigaciones actuales los autores señalan algunas propiedades del clima organizacional que se pueden resumir en: percepción de satisfacción de necesidades personales (desde las fisiológicas hasta las de realización), percepción de atmósfera de apoyo con jefes y compañeros, percepción sobre que los jefes saben dirigir, estructura de la organización (reglas, reglamentos, papeleo y restricciones), autonomía, y recompensas adecuadas y equitativas.

Existen diversas orientaciones que se desprenden de la investigación acerca del clima organizacional. Uno de los modelos más conocidos resultantes de numerosas investigaciones de sus autores y utilizados para diagnóstico y análisis es el de la teoría del clima organizacional de Likert<sup>24</sup>, basada en tres tipos de variables:

---

<sup>23</sup> El autor define la percepción como el proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento, y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros.

<sup>24</sup> Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta. Según Briones (1990), los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, son los siguientes: A. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir. B. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable. C. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems. D. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales. E. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados. F. Categorización jerárquica de la escala. G. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

- a) variables causales que pueden ser modificadas o ser adicionadas con otros componentes por los miembros de la organización; son variables independientes.
- b) variables intermediarias que reflejan el estado interno de la empresa; son los comportamientos manifestados por los individuos: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones, y
- c) variables finales, que son dependientes y reflejan los resultados obtenidos por la organización (efectividad, eficacia, productividad). La combinación de estas variables determina dos clases de clima organizacional que parte de un sistema autoritario a un participativo (Brunet, 1987). Por el contrario, la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer postula la existencia de seis dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa; éstas son: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional y calor y apoyo (Sudarsky, 1974).

Siguiendo a Pérez (1997), para medir la satisfacción laboral, y basándose en las dos formas de abordar los términos de satisfacción-insatisfacción, indica que existen dos tipos de medidas. Estos enfoques también han sido empleados por otros autores para medir el clima organizacional (Chaparro, 2006). Cuando se usan ambas formas para la investigación se habla de un enfoque integrador (Chaparro, 2006; Segurado y Agulló, 2002).

#### 1.- Medidas subjetivas de la satisfacción. Entrevistas, cuestionarios y encuestas:

Algunos autores han querido medir la satisfacción a partir del posicionamiento del trabajador ante cuestiones de carácter global, planteando preguntas tales como: entre los siguientes empleos, ¿cuál considera que es el más apropiado para usted?, ¿le gusta el trabajo que usted realiza?, etc. Una prueba de ello se encuentra en los conocidos estudios de Morse y Weiss (1955) sobre los empleados (*middle class*) y los trabajadores manuales (la *working class*), llegando a la conclusión de que existe un nivel de satisfacción muy elevado entre todos los trabajadores, y especialmente entre los empleados.

Lo mismo ocurre cuando Touraine (1966) encuesta a los obreros de diversos sectores (construcción, metal-equipamiento, metal-fabricación, gas-electricidad, petróleo, fundición y minas), comprobando cómo la insatisfacción corre paralela a la penosidad del trabajo en cada sector.

En el caso de la encuesta EUROSTAT (1978), llevada a cabo por el Instituto Estadístico de las Comunidades Europeas, sobre las condiciones de trabajo en los países de la Comunidad, los resultados vienen a ser muy semejantes a las dos encuestas EASI realizadas en España entre 1979-1981; los porcentajes de trabajadores satisfechos que creen trabajar en «condiciones de higiene perfectas o normales» sobrepasan en todos los países el 80 por 100 de los consultados.

Otros autores critican el planteamiento de la satisfacción bajo un aspecto global al considerar que no existe una exclusiva satisfacción derivada de la evaluación de la situación de trabajo, sino satisfacciones diferenciadas. Partiendo de la hipótesis de que sólo las experiencias del trabajador en su trabajo son significativas, la satisfacción corresponde a evaluaciones de diferentes aspectos de la situación del trabajo; de ahí el interés por medir sus dimensiones.

Tomando algunos ejemplos ya clásicos, se destaca entre los pioneros a Morse (1953), que llega a distinguir cuatro dimensiones de la satisfacción (la que está en relación con la tarea, el *status* profesional y el nivel de salario, la relacionada con el grupo de trabajo y el rendimiento de éste, y con la integración en la organización). Herzberg distinguía dos dimensiones: la que comprendía los elementos de la naturaleza y contenido del trabajo, y la relativa a los elementos del contexto del trabajo. Para otros, el estudio de la satisfacción de los trabajadores, como en el caso de Wroom (1964), se limita a aquella que se deduce de la ejecución de la tarea y la importancia que se le otorga al sentimiento de pertenencia o identificación con la empresa; de esta manera, la dimensión del trabajo y empresa se confunden.

## 2.- Medidas objetivas de la satisfacción: Absentismo y Rotación de personal:

El absentismo o la rotación de personal, suelen ser manifestaciones de un grado de descontento mayor del que se suele declarar. Algunos autores se han dedicado a observar estos fenómenos al demostrarse una discordancia importante entre las declaraciones (opiniones de los trabajadores) y las consecuencias observables en el comportamiento. Gorz (1972) llegó a establecer algunos índices de presencia o ausencia en el interior de la empresa (paradas y pausas, errores, sabotajes, rotaciones de personal ausencia justificada o no, etc.) como una manifestación del grado de satisfacción, reconociendo que el absentismo y los retrasos pueden estar condicionados por problemas familiares, lo mismo que el deterioro del material puede ser debido a la mala calidad, etc.

Frente a la Escuela de Relaciones Humanas, que articulaba de forma inseparable satisfacción y productividad, ciertos analistas de la Escuela de Michigan (Katz, Morse, Wroom, etc.) ya demostraron que no hay relación directa entre estas variables bajo ciertas condiciones. Realmente, como afirman Levy-Leboyer (1975) y Korman (1978), el influjo de la satisfacción laboral sobre la conducta es todavía tema de discusión, pero no hay duda de que la insatisfacción provoca la huida del ambiente laboral en forma de absentismo. El que la satisfacción influya o no directamente sobre el rendimiento laboral parece que depende de las características de los sujetos, y el componente clave pudiera ser que el sujeto considere que un buen rendimiento forma parte de sus satisfacciones. Sin embargo, todavía no hay pruebas suficientes de esta hipótesis (Pérez, 1997).

Parece que la satisfacción laboral está negativamente relacionada con el absentismo (Korman, 1978) y con la rotación de los empleados (Griffeth *et al.*, 2000; Hom y Kinicki, 2001). Cuando se desarrolla el compromiso en la organización, se correlaciona con un bajo absentismo, una baja rotación (Lin y Ma, 2004; Van Breukelen *et al.*, 2004) y un buen rendimiento de las personas (Becker y Kernan, 2003).

Otros estudios muestran la relación entre el absentismo laboral y la satisfacción laboral, referida a los cambios organizacionales, factores económicos, razones personales, etc. (Boada

*et al.*, 2003, 2005; Gil y Del Valle, 2002; Ortiz y Samaniego, 1995; Samaniego, 1998; Steers y Rhodes, 1984).

Como se aprecia, la literatura no muestra un consenso unánime sobre el tipo de variables que intervienen en determinar el clima laboral y su porcentaje de intervención y determinación. Según la forma de estudio, determinará el grado de influencia y de relación entre las variables. Así, este estudio, entre los múltiples ítems, dimensiones, factores, etc. encontrados de ambas variables, de la satisfacción laboral y clima organizacional, se han escogido aquellos que se han considerado de referencia para evaluar el clima laboral en la organización deportiva (Haynes *et al.*, 1997).

Ante tal diversidad y para acotar la definición de ciertos términos, en la exposición de esta investigación teniendo en cuenta que el enfoque que asume el clima laboral es una percepción multidimensional, se entiende por:

**Ω Cultura organizacional** → Es una idea más general y universal. Son las creencias, valores, conductas, actitudes y normas que comparten los miembros de una organización entera, departamento o planta.

**Ω Clima organizacional** → Es una idea más particular y relativamente cambiante donde destaca la idea de ser una percepción multidimensional (González Roma *et al.*, 1995). Es la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, su rendimiento, la relación con los compañeros y superiores y la satisfacción laboral en la organización para la que trabaja.

**Ω Clima laboral** → Definición análoga a la de clima organizacional

**Ω Comportamiento organizacional** → Es la actitud positiva o negativa que muestra un empleado para con su organización en función de las metas, valores, objetivos de ésta.

**Ω Satisfacción laboral** → Es la actitud general de un individuo hacia su empleo (Robbins, 1998), hacia facetas específicas del mismo (Peiró y Prieto, 1996) o el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo (Boada y Tous, 1993).





## **PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO**



## PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

### CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

#### 2.1. INTRODUCCIÓN

McMillan y Schumacher (2005: 11), afirman que la investigación tiene que ser entendida como un *“proceso sistémico de recogida y análisis lógico de información con un fin concreto”*.

La investigación científica es *“una investigación crítica, controlada y empírica de fenómenos naturales, guiada por la teoría y la hipótesis acerca de las supuestas relaciones entre dichos fenómenos”* Kerlinger (1993: 11). Es un proceso que, *“mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir y aplicar el conocimiento”* (Tamayo, 1994: 45).

Ambos estudios se pueden enmarcar en la investigación social, es decir, en el ámbito de la Ciencias Humanas y Sociales. Los autores Quivy y Van Campenhoudt (2001: 15), argumentan que *“se entiende por investigación social aquella cuya finalidad es comprender mejor el significado de un hecho o de un comportamiento, delimitar inteligentemente el núcleo de una situación, captar hasta el más mínimo detalle de la lógica de funcionamiento de una organización, reflexionar con rigor sobre las implicaciones de una decisión política, incluso entender más claramente cómo ciertas personas resuelven un problema y esclarecer algunos de los fundamentos de sus concepciones”*.

Para delimitar los estudios de investigación se utilizan diferentes métodos que tienen en común las características de la búsqueda sistemática, entendiendo esto como una búsqueda orientada y documentada de forma que su argumento pueda ser examinado detenidamente (Blanchet, 1989; Rodríguez *et al.*, 1999; Taylor y Bogdan, 1992; Valles, 1997). La elección, la elaboración y el ordenamiento de los procedimientos de trabajo varían con cada

investigación, pues no es una sucesión de métodos y técnicas que baste aplicarlas tal cual en orden inmutable (Quivy y Van Campenhoudt, 2001).

## **2.2. ASPECTOS GENERALES EN EL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1. Problemas de investigación**

Se considera como punto de partida para la definición de un tema de investigación, el planteamiento de preguntas sobre una cuestión relacionada con el asunto de investigación.

Otros científicos apuntan que muchas veces no se deben estudiar los efectos que se observan sino que se deben intentar buscar las causas subyacentes, por que en muchas ocasiones, se pueden encontrar resultados sorprendentes (Hernández *et al.*, 2006; Salzinger, 2001).

Son muchos los cambios a los que el gestor deportivo debe enfrentarse. La aparición de nuevas necesidades y demandas no sólo referentes al mantenimiento de infraestructuras y equipamientos deportivos, oferta de actividades, elaboración de presupuestos (en muchos casos deficitarios) se han convertido en tareas de muy diferente naturaleza a las que dar respuesta. Ante una gran diversificación de poder administrativo, legislativo y ejecutivo (a nivel local, autonómico y/o estatal), el gestor no sólo debe atender a las demandas de la población sino satisfacer también las necesidades de sus trabajadores.

Esta situación, lleva al planteamiento de acotar los problemas de investigación para conocer y determinar los nuevos desafíos de los gestores deportivos. Surge la motivación y la responsabilidad de describir y explicar un efecto observado en las organizaciones deportivas. El estudio está principalmente referido, a los profesionales que llevan su dirección, el gestor deportivo, y de forma indirecta, al personal que éste tiene a su cargo, los trabajadores de las organizaciones deportivas.

El **planteamiento del Estudio 1** será conocer y determinar las nuevas necesidades del gestor deportivo en CLM.

El **planteamiento del Estudio 2**, en base al marco teórico expuesto y los resultados obtenidos del primer estudio (las nuevas necesidades de los gestores deportivos) y, en referencia a las necesidades detectadas en los recursos humanos; se plantea crear una herramienta de ayuda para el gestor. Es un instrumento para medir y conocer la percepción de la satisfacción del clima laboral de los trabajadores de la organización deportiva.

Indirectamente esta herramienta también supone un beneficio para el trabajador, puesto que sus opiniones no sólo pueden contribuir en la mejora de la gestión de la organización deportiva, sino que también, es una herramienta que orienta al gestor deportivo en la toma de decisiones y estrategias para la mejora de su organización.

La formulación de ambos problemas de investigación, están basados en tres situaciones, ya definidas por Buendía (1992), y una cuarta establecida por la investigadora:

- *La experiencia*: en el sentido de seguir con una línea de trabajo abierta en anteriores investigaciones relacionadas (a pesar de la juventud de esta línea de investigación), y cuyos resultados han sido de gran interés.
- *Las creencias propias*: que se han ido adquiriendo a partir de trabajos anteriores y que vierten en la necesidad de dar respuesta a muchos de los interrogantes planteados.
- *El conocimiento de investigaciones y estudios previos* de cierto corte similar realizados desde el campo de la Psicología Social y no desde el área de la Educación Física y en concreto desde la Gestión Deportiva, justifica la necesidad de este estudio.
- *La situación actual*: debido a los profundos cambios que se están produciendo en la sociedad y a las numerosas tareas que los gestores deben atender en la organización deportiva de muy diferente índole.

### **2.2.2. Objetivos generales e hipótesis de investigación**

En este apartado se detallan los objetivos generales e hipótesis planteadas para ambos estudios. Debido a las características de la investigación donde utilizamos una metodología

combinada (Vera, 2005) y teniendo como base el marco teórico expuesto, nos aventuramos a utilizar objetivos e hipótesis de investigación, siendo conscientes que la lectura del estudio puede sugerir al lector nuevos objetivos e hipótesis de investigación.

#### **2.2.2.1. Estudio 1. Detección de las nuevas necesidades de los gestores deportivos castellanomanchegos**

Objetivo General 1. Determinar el estado del arte sobre las nuevas necesidades del gestor deportivo.

Objetivo General 2. Determinar y analizar cuáles son las características del perfil del gestor deportivo castellanomanchego.

Hipótesis 2.1. El género del gestor/a deportivo/a presenta diferencias significativas a favor de los hombres.

Hipótesis 2.2. El perfil del gestor deportivo del ámbito público presenta diferencias respecto al gestor/a deportivo/a del ámbito privado.

Objetivo General 3. Conocer y determinar cuáles son las nuevas necesidades y problemáticas de los gestores deportivos castellanomanchegos respecto a los recursos materiales, recursos humanos, clientes/usuarios y utilización de programas informáticos en la gestión de sus organizaciones deportivas en función del tipo de gestión de la organización y de la franja de población a la que pertenece el municipio, establecida por el Instituto Nacional de Estadística.

Hipótesis 3.1. Los gestores deportivos de las organizaciones deportivas públicas presentan más necesidades y problemáticas que los gestores del ámbito privado.

Hipótesis 3.2. Los gestores de organizaciones deportivas de poblaciones medianas y mayores de > 20.000 hab. presentan más necesidades y problemáticas en su gestión que las poblaciones más pequeñas.

Hipótesis 3.3. La gestión de las personas (Recursos Humanos) en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha supone para los gestores deportivos tanto del ámbito privado como público, una de las principales problemáticas a gestionar.

Hipótesis 3.4. Las necesidades y problemáticas de los gestores deportivos de ambos sectores se verían reducidas si contasen con programas informáticos adecuados.

#### **2.2.2.2. Estudio 2. Percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales castellanomanchegas**

Objetivo General 4. Crear un cuestionario para medir la percepción de satisfacción del clima laboral de los trabajadores en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha.

Objetivo General 5. Medir la percepción de satisfacción del clima laboral de los trabajadores de las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha.

Hipótesis 5.1. La percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha en general es baja.

Hipótesis 5.2. La percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto al sexo.

Hipótesis 5.3. La percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto a la situación del contrato del trabajador.

Hipótesis 5.4. La percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto a la edad del trabajador.

Hipótesis 5.5. La percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto al nivel de formación del trabajador.

Hipótesis 5.6. La percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto al tipo de jornada laboral del trabajador.

Hipótesis 5.7. La percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto al número de años que lleve el empleado en el mismo puesto de trabajo.

Hipótesis 5.8. La percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto al número de puestos que haya ocupado el trabajador dentro de la organización.



Hipótesis 5.9. La percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha muestra diferencias significativas respecto al departamento de trabajo al que pertenezca el trabajador.

Objetivo General 6. Determinar si la herramienta creada ayuda al gestor deportivo a conocer la percepción de satisfacción del clima laboral de su organización y si volverá a utilizarla en su organización.

Objetivo General 7. Complementar el Modelo de gestión basado en la calidad para mejorar la calidad para los servicios deportivos municipales (Dorado, 2006), explicando los beneficios de la aplicación del cuestionario creado para la mejora del clima laboral de la organización deportiva.

### **2.2.3. Metodología de investigación: la investigación descriptiva**

Se expone a continuación la descripción de las pautas metodológicas de la investigación realizada para ambos estudios de forma diferenciada y atendiendo a las directrices de Gutiérrez-Dávila y Oña (2005), Ruiz (1999) y Thomas y Nelson (2007).

En el campo específico de los métodos y técnicas de investigación social, frecuentemente la literatura habla, indistintamente, de método o técnicas (los cuales se emplean para la obtención de datos y su posterior análisis). En la actualidad algunos autores proponen la distinción entre ambos términos, aunque también se puede observar que entre las diferentes corrientes conceptuales no hay uniformidad en el ámbito de la metodología a la hora de diferenciar las diversas estrategias de investigación.

Los dos factores que influyen en el tipo de investigación lo determinan (Hernández *et al.*, 2006):

- a) el estado de conocimiento en el tema de investigación que revele la revisión de la literatura
- b) el enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio

Para dar respuesta a los problemas de investigación se utiliza **la investigación descriptiva**, modalidad de investigación no experimental que trata de describir sistemáticamente hechos y características de una población dada o área de interés de forma objetiva y comprobable (Colás y Buendía, 1992).

Este tipo de investigación además de la descripción, comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, de acuerdo con el tipo de problema que se aborde, sin establecer relaciones de causa-efecto.

Además, la investigación que se presenta comparte algunas características de las siguientes metodologías de investigación:

- interpretativa → ya que la investigación tiene en cuenta el sentido de las acciones de los participantes
- hermenéutica → en el sentido que se hacen interpretaciones de las interpretaciones que hacen los participantes investigados (lo que dicen sobre su práctica profesional)
- comunicativa → puesto que se estudian los acuerdos intersubjetivos realizados entre las personas que participan en la investigación
- exploratoria → en el sentido que se pretende recoger y analizar información que pueda servir para orientar futuras investigaciones

Teniendo en cuenta las consideraciones expuestas, con el objetivo del **Estudio 1**.- "*Detección de las nuevas necesidades de los gestores deportivos castellanomanchegos*", se pretende determinar, definir y analizar las nuevas necesidades globales que se plantean a los profesionales de la gestión deportiva del ámbito público y privado de Castilla-La Mancha (Tabla 2-1). Será un **estudio tipo encuesta** de comunidad (gestores deportivos) y transeccional descriptivo.

Se emplean técnicas de carácter *cualitativo*, como el grupo de discusión y la entrevista personal. También se realiza un estudio de carácter *cuantitativo* donde se aplica la técnica del cuestionario. Los datos obtenidos de las diferentes técnicas cualitativas se *triangulan* para

obtener una mayor concreción sobre el objeto de investigación. En este estudio, el tipo de triangulación que se usará es la *triangulación metodológica* entre los métodos<sup>25</sup>). En la triangulación metodológica, siguiendo a Denzin (1989), identifica dos categorías: “la triangulación dentro de los métodos” y “la triangulación entre los métodos”. La última supone la utilización de más de un método en el seguimiento de un mismo fin, ambos sistemas confluyen y se complementan con la utilidad de comprobar la validez de los datos obtenidos. En esta línea también se sitúa Cowman (1993).

Respecto a este concepto de triangulación, Ruiz (1996: 113), indica que “*es un tipo de control de calidad que, en principio, debería ser aplicado a todo tipo de investigaciones cualitativas*”.

Tabla 2-1. Resumen del método de investigación del Estudio 1

Metodología de investigación	Estrategia metodológica	Técnicas recogidas de datos
Descriptivo, comparativo y explicativo	Análisis de contenido Triangulación Análisis estadístico	- Grupo de discusión - Entrevista personal - Cuestionario

Una vez conocidos los resultados y conclusiones del Estudio 1, y por tanto, de las nuevas necesidades de los gestores deportivos de CLM; atendiendo a las necesidades detectadas en el apartado de los RRHH, se plantea el Estudio 2 y se crea una herramienta de ayuda al gestor deportivo.

Así en el **Estudio 2**.- “*Percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales castellanomanchegas*”, se creará una propuesta modelo de cuestionario para medir y conocer la percepción de la satisfacción del clima laboral de los trabajadores en las organizaciones deportivas (Tabla 2-2). Para ello se realizará un **estudio correlacional**. El Estudio 2 tiene un carácter *cuantitativo* basado en la técnica del cuestionario. Para conocer

<sup>25</sup> A Campbell y Fiske (1959), se les conoce como los primeros que utilizaron la triangulación en la investigación, ya que es un término originariamente usado en los círculos de la navegación. Con la utilización de esta técnica se asume el uso de múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto

también la utilidad de esta herramienta propuesta se empleará la técnica *cualitativa* de la entrevista personal al gestor deportivo.

Tabla 2-2. Resumen del método de investigación del Estudio 2

Metodología de investigación	Estrategia metodológica	Técnicas recogidas de datos
Descriptivo, comparativo y explicativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio correlacional</li> <li>- Análisis estadísticos y de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario</li> <li>- Entrevista personal</li> </ul>

A continuación, en la Tabla 2-3 se expone un resumen gráfico del diseño del trabajo de investigación.

La fase 1 y los resultados obtenidos guiarán y servirán de referencia en las siguientes fases (2 y 3) para conseguir los objetivos del Estudio 1.

De la fase 1 y la fase 2 se realiza una triangulación metodológica para así dar respuesta al objetivo 1. La fase 3, responderá al objetivo 2 e hipótesis (2.1. y 2.2.) y al objetivo 3 e hipótesis (3.1. a 3.4.).

Los resultados del Estudio 1 y, en concreto los del apartado de los RRHH, conducen al Estudio 2. Así, en la fase 4 se dará respuesta a los objetivos 4, 5 e hipótesis (5.1 a 5.9.) y la fase 5, al objetivo 6.

Los resultados y conclusiones de las fases 4 y 5 sugieren la adaptación y complementariedad al Modelo de Dorado (2006) desde un punto de vista interno. Esta actuación responde al último objetivo, el objetivo 7. Así se da respuesta al Estudio 2 planteado.

Tabla 2-3. Resumen del diseño del trabajo de investigación

INVESTIGACIÓN	ESTUDIO 1. Detección de las nuevas necesidades de los gestores deportivos de CLM			ESTUDIO 2. Percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de CLM	
	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Tipo de estudio	Estudio cualitativo		Estudio cuantitativo	Estudio cuantitativo	Estudio cualitativo
Muestra	Grupo de expertos. Muestra representativa seleccionada (comunidad relacionada con la gestión deportiva)	Muestra representativa seleccionada (comunidad gestores deportivos de CLM)	Población aleatoria (comunidad gestores deportivos de CLM)	Población aleatoria (comunidad trabajadores de organizaciones deportivas municipales de CLM)	Muestra representativa seleccionada (comunidad gestores deportivos de CLM)
Instrumentos	Guía informativa propuesta (anexo 3)	Entrevista en profundidad (anexo 6)	Cuestionario múltiple elección (anexo 9)	Cuestionario (Test tipo Likert 1-7) (anexo 11)	Entrevista tricotómica cerrada (anexo 14)
Tratamiento de datos	*Transcripción de los datos *Reducción-categorización de datos *Codificación de datos *Integración de datos *Síntesis de datos	*Transcripción de los datos *Reducción-categorización de datos *Codificación de datos *Integración de datos *Síntesis de datos	*Codificación y tabulación de datos *Análisis estadístico descriptivo: -estudio de frecuencias -estudio de promedios y desviaciones típicas *Análisis de relación de variables *Análisis de fiabilidad	*Codificación y tabulación de datos *Análisis estadístico descriptivo: -estudio de frecuencias -estudio de promedios y desviaciones típicas *Análisis de relación de variables *Análisis de fiabilidad *Análisis factorial exploratorio y confirmatorio *Análisis de regresión múltiple	*Transcripción de los datos *Reducción-categorización de datos *Codificación de datos *Integración de datos *Síntesis de datos
Análisis de resultados	Análisis de contenido intercolectivo	Análisis de contenido intercolectivo	Análisis estadístico intercolectivo	Análisis estadístico intercolectivo	Análisis de contenido intercolectivo
Presentación de resultados	Tablas con resultados cualitativos	Tablas con resultados cualitativos	Informe resultados cuantitativos (tipo de gestión, franjas de población, otros) y cualitativos (preguntas "otros")	Informe resultados cuantitativos (variables, factores, otros) y cualitativos en tablas con categorías y opiniones (preguntas "sugerencias", "otros comentarios")	Informe resultados cuantitativos y cualitativos (pregunta "otros comentarios")
Triangulación metodológica	Tabla resumen con codificación de las necesidades y problemáticas más destacadas				
Informe de resultados	Tablas de resultados cualitativos en categorías y opiniones (a)	Tablas con resultados cualitativos en categorías y opiniones (b)	Informe resultados cuantitativos (tipo de gestión, franjas de población, otros) y cualitativos (preguntas "otros")	Informe resultados cuantitativos (variables, factores, otros) y cualitativos en tablas con categorías y opiniones (preguntas "sugerencias", "otros comentarios")	Informe resultados cuantitativos y cualitativos (pregunta "otros comentarios")

(a) Informe de referencia para la creación del instrumento de la fase 2  
 (a) y (b) Informes de referencia para la creación del instrumento de la fase 3

### 2.3. ESTUDIO 1. DETECCIÓN DE LAS NUEVAS NECESIDADES DE LOS GESTORES DEPORTIVOS CASTELLANOMANCHEGOS

#### 2.3.1. Diseño metodológico

La explicación de las pautas metodológicas, pretende servir como referencia o guía de actuación para el desarrollo de estudios en una línea de investigación similar a la que aquí se propone.

El planteamiento del problema del Estudio 1, en referencia al ámbito de la gestión deportiva, se ha abordado desde la perspectiva de la investigación social, a través de la aplicación de una metodología descriptiva de carácter cualitativo y cuantitativo, utilizando diferentes técnicas de investigación (Tabla 2-4).

Tabla 2-4. Herramientas de investigación utilizadas en Estudio 1

<b>A.- Grupo de discusión</b>	técnica de investigación cualitativa
<b>B.- Entrevista personal</b>	técnica de investigación cualitativa
<b>C.- Cuestionario</b>	técnica de investigación cuantitativa

Para determinar las áreas y las nuevas necesidades de los gestores, se ha utilizado el grupo de discusión para acotar el problema de estudio y delimitar las nuevas necesidades a las que se enfrenta el gestor deportivo del ámbito público y privado, en el panorama nacional.

Este objeto de estudio surge de la asistencia a cursos y foros sobre gestión deportiva, y culmina con la revisión bibliográfica sobre el particular. Esta inquietud se comparte con expertos en la materia (Anexo 1 y Anexo 2).

Resultante de esta revisión bibliográfica se elabora la batería de preguntas (Anexo 3). Estas preguntas y codificación previa (Álvarez-Gayou, 2005; Miles y Huberman, 1994; Patton, 2002) formarían las categorías/dimensiones y subcategorías previas establecidas por la investigadora. Éstas servirían de referencia para el posterior análisis de los resultados del

grupo de discusión. Se expone en detalle como se realiza este análisis en el apartado de grupo de discusión en “técnica de análisis de datos”. En el apartado de resultados cualitativos del grupo de discusión (capítulo 3), se observan las modificaciones de las categorías y subcategorías finales respecto a las previas establecidas en el apartado metodológico.

Estos resultados obtenidos, marcarían el desarrollo de las posteriores herramientas empleadas (la entrevista personal y el cuestionario).

La entrevista personal se realiza a los gestores de CLM, y cuyos resultados también se exponen en el capítulo 3. Las categorías y subcategorías finales, de igual forma también tendrían modificaciones respecto a las previas establecidas.

Además, en este apartado metodológico se expone la codificación de las categorías y subcategorías resultantes de la triangulación de las técnicas (grupo de discusión y entrevista personal). El resultado de esta triangulación sería el referente para la elaboración del cuestionario, de las variables y las opciones múltiples de éstas. El objetivo de la aplicación del cuestionario es obtener datos fiables y respuestas del planteamiento de estudio, por este motivo su elección no ha sido arbitraria (Campbell y Stanley, 1978).

### **2.3.2. Grupo de discusión. Estudio preliminar para la detección de las nuevas necesidades del gestor deportivo de ámbito nacional**

Esta primera técnica de investigación será el paso previo para acotar el problema de estudio y ayudar a identificar los elementos que intervienen y modifican directa o indirectamente las nuevas necesidades globales del gestor deportivo tanto del ámbito privado como público.

La información obtenida sería el referente para llevar a cabo el planteamiento de investigación de los gestores en CLM. Se expone a continuación de forma independiente todo el procedimiento realizado con la técnica de grupo de discusión y posteriormente se exponen la entrevista y el cuestionario.

### 2.3.2.1. Descripción de la muestra

La muestra seleccionada para el desarrollo del grupo de discusión estaba formada por 15 expertos en la materia deportiva, a nivel nacional (Tabla 2-5). Para la selección de los participantes, se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

- composición multidisciplinar de las categorías de los profesionales
- expertos provenientes de diferentes ámbitos, público y privado
- expertos con 10 o más años de experiencia en su campo profesional (Ericsson *et al.*, 2007)
- participación heterogénea en cuanto al género (hombre-mujer) se refiere
- los tipos de expertos participantes han sido, como expertos teóricos (Profesores de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, especialistas en gestión deportiva) y como expertos prácticos (Profesionales de diferentes sectores: arquitectos especialistas en el sector deportivo, gestores deportivos de municipios mayores de 100.000 habitantes, especialistas en población mayor [re-educadores, monitores...], especialistas en accesibilidad/discapacidad [responsables de Asociaciones Nacionales de discapacitados])

Para el desarrollo de esta técnica grupal se divide en 2 grupos a los participantes seleccionados. Más detalles en el apartado de procedimiento de investigación.

Tabla 2-5. Muestra grupo de discusión. Detección de necesidades

<b>Grupo de discusión</b>	
<b>Sexo</b>	8 Hombres 7 Mujeres
<b>Ámbito Profesional</b>	4 Privado 11 Público
<b>Categoría profesional</b>	3 Arquitectos 6 Gestores Deportivos 2 Especialistas en mayores 2 Profesores de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (especialistas en Gestión Deportiva) 2 Especialistas en accesibilidad/discapacidad
<b>TOTAL</b>	15 participantes



### 2.3.2.2. Definición de las variables de estudio: categorías y subcategorías previas

Son variables cualitativas de carácter *cualitativo o no numéricas* que se corresponden con atributos de carácter general (Sierra, 1979) y son cada uno de los apartados que vienen expuestos en la guía entregada al grupo de expertos (anexo 4). Se detallan a continuación en la Tabla 2-6:

Tabla 2-6. Variables de estudio de grupo de discusión: categorías y subcategorías previas

<b>CATEGORÍAS y SUBCATEGORÍAS</b>
<p><b>RECURSOS MATERIALES</b> (Espacios deportivos, auxiliares y complementarios)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa: de seguridad</li> <li>- Selección (criterios de compra, características...)</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Control de riesgos</li> <li>- Mantenimiento</li> <li>- Accesibilidad</li> <li>- Certificación de calidad</li> <li>- Distribución espacial de los espacios y el equipamiento</li> <li>- Metodologías calidad ISO-EFQM</li> <li>- Otras propuestas de los expertos</li> </ul>
<p><b>CLIENTES EXTERNOS/USUARIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de accesos</li> <li>- Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas...</li> <li>- Acreditaciones, carnés</li> <li>- Control de riesgos</li> <li>- Formación (cursos federativos, jornadas...)</li> <li>- Satisfacción del cliente</li> <li>- Captación y fidelización</li> <li>- Control usuarios: franjas horarias, usos, absentismo</li> <li>- Control sugerencias, quejas...</li> <li>- Programación de las actividades: distribución horaria, niveles, nuevos servicios...</li> <li>- Creación página Web</li> <li>- Marketing: canales informativos, mejora imagen, análisis de mercado...</li> <li>- Otras propuestas de los expertos</li> </ul>

### **RECURSOS HUMANOS**

- Formación
- Riesgos laborales
- Legislación: ley de contratación
- Habilidades sociales
- Satisfacción y motivación laboral
- Control sugerencias y quejas
- Selección de personal (perfiles necesarios)
- Servicios ofertados: guardería, parking, reconocimientos médicos...
- Seguimiento, control y valoración del desempeño
- Distribución del personal: horarios, actividades, bajas...
- Otras propuestas de los expertos

### **SOFTWARE**

- Listar software y herramientas de apoyo a la gestión de instalaciones deportivas
- Identificar de cada uno prestaciones y características
- Ventajas y desventajas
- Indicar propuestas de mejora en las herramientas de apoyo en la gestión deportiva (acceso, fácil manejo, nuevas funciones...)
- Identificar que aspectos se deben pedir a un software para la gestión de instalaciones deportivas en relación a los usuarios, a los recursos materiales y a los recursos humanos
- Otras propuestas de los expertos

### **CONTABILIDAD**

- Facturación
- Sistema de cobros
- Sistema de pagos
- Control de gastos e ingresos
- Control del coste por usos
- Posibles variables estadísticas a determinar...
- Otras propuestas de los expertos

### 2.3.2.3. Instrumento de recogida de datos

La convocatoria fue en las instalaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha (Campus de Toledo) y la Facultad del Deporte de Toledo para llevar a cabo dos reuniones simultáneas de los dos grupos de discusión (Figura 2-1). Se utilizó un cañón y un ordenador de la Universidad (Campus de Toledo) para la exposición en power-point (Microsoft Office 2003) de los objetivos de la sesión.

Se entregó a cada participante la siguiente documentación: documento informativo sobre la propuesta de estudio (Anexo 2), y documento informativo del día de la reunión del grupo de discusión (20 de septiembre de 2006) (anexo 4). Esta información también se les había enviado previamente. Se utilizaron cuatro grabadoras, dos para cada uno de los

grupos de discusión, marca Philips Digital Voice Tracer 7680.



Figura 2-1. Instrumento de recogida de datos del grupo de discusión

La técnica *Grupo de Discusión* es un método que proviene del campo de la intervención social y tiene por *objetivo la generación de ideas* provenientes de expertos de todas las áreas implicadas en el proceso objeto de estudio. Es una técnica cualitativa (Callejo, 2001; Krueger, 1991). Para potenciar la participación de los usuarios se han venido desarrollando diferentes variantes de dinámicas grupales (Brainstorming o Tormenta de Ideas, Philips 66, Delphi). Estas técnicas son muy apropiadas en fases de indagación de un producto/servicio nuevo o de rediseño de uno ya existente. Este aspecto es poco utilizado en el campo de la investigación en ciencias de la actividad física y el deporte.

Dado que el objetivo de esta técnica es la comprensión de información y no la inferencia y permitir obtener conclusiones directamente, los componentes del grupo fueron seleccionados buscando la configuración de un grupo homogéneo, evitando aleatorizaciones y excesiva dispersión en los parámetros que pueden determinar valoraciones o expectativas diferentes (Callejo, 2001; Llopis Goig, 2004).

En este caso, los expertos profesionales estarán relacionados con el ámbito de la gestión deportiva, construcción de instalaciones, uso (como clientes) y en definitiva, que tratasen el tipo de necesidades globales que podía tener el gestor deportivo tanto del ámbito privado como público en la actualidad del panorama nacional. Posteriormente esta información serviría de referencia para conocer las necesidades del gestor deportivo de CLM.

Se ha procurado reunir a profesionales provenientes de diferentes características sociales, económicas y geográficas para así conocer de la manera más completa posible el contexto en el que se desarrolla la prestación y la utilización de un servicio deportivo.

#### **2.3.2.3.1. Proceso de construcción de la batería de preguntas del grupo de discusión**

Para el proceso de creación previa de la batería de preguntas para el grupo de discusión se han seguido las siguientes fases:

- Revisión bibliográfica. Hay diferentes estudios sobre la evolución del gestor deportivo, la gestión deportiva, las instalaciones deportivas, la práctica de la actividad física y el deporte, etc. (Campos, 2000; Celma 2000: Cecilio, 1996; Dorado, 2006; Gambau, 2000; García Ferrando, 1997; 1998; Gómez, 2003; Gallardo, 2002; López, 2000; Maestre, 2000, 2002; Martínez del Castillo, 1986; París, 1997; Puig, 1998; Teruelo, 2002). Los cambios constantes en la sociedad, fomentan la creación e iniciativas de las asociaciones de gestores deportivos de las diferentes CC.AA. en conjunción con las diferentes Administraciones del deporte, las cuales van proponiendo cursos de formación para el profesional de la gestión deportiva. Debido al gran avance en todos los campos, el incremento y asistencia de los

gestores a este tipo de cursos, se plantea el conocer las nuevas problemáticas y necesidades que les surgen en la gestión del día a día y que por tanto, les llevan a realizar y promover estos cursos. Aunque ha habido ciertas aproximaciones en esta línea (Ramos, 1993), no se ha encontrado ningún trabajo ni documento previo de consenso que, desde diferentes perspectivas de los agentes promocionales del deporte tratasen estas temáticas (las nuevas problemáticas y necesidades actuales en la gestión). Por este motivo y para que sirviera, como base y orientación para acotar el problema de estudio, se establecieron las posibles temáticas de discusión.

- Batería de preguntas y revisión propia. Bajo estas premisas se plantean las categorías previas de estudio donde, posteriormente, a partir del grupo de discusión se definirían las definitivas y más relevantes.
- Revisión de expertos. La batería de preguntas se entregó a diferentes expertos<sup>26</sup>. Siguiendo a Pérez (1998) se realizó con la intención de obtener la validez de contenido necesario, por lo que se les solicitó que confirmaran el grado de adecuación de las afirmaciones con la claridad, el contenido y la legibilidad del documento.
- Aportaciones de la revisión del grupo de expertos del cuestionario. Una vez concluida la revisión por los expertos, éstos no estimaron realizar ninguna corrección. Estaba bien orientado y argumentaron que el grupo de discusión, terminaría de definir las categorías y subcategorías.

De esta forma se llega al Anexo 2 y 3 y a la convocatoria para realizar el grupo de discusión.

---

<sup>26</sup> Los expertos fueron seis profesionales del sector de la gestión deportiva: Dos expertos teóricos **profesores Doctores en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte** (Profesores de Universidad) y cuatro expertos prácticos **gestores deportivos** con más de 15 años de experiencia en el sector: 2 correspondían al **ámbito privado**. Uno era responsable de una cadena de gimnasios internacional con más de 15.000 clientes y otro, responsable de un Club Deportivo con más de 30.000 socios. Respecto a los responsables de **ámbito público**, ambos eran gestores de municipios de más de 100.000 habitantes.

#### **2.3.2.4. Procedimiento de la investigación**

Para el desarrollo de la técnica de grupo de discusión con la que se pretende obtener la información inicial y que orientará en la posterior creación de la entrevista personal y del cuestionario en el Estudio 1, se realizaron diferentes actuaciones, (expuestas de forma breve a continuación) y posteriormente en detalle:

- Llamar por teléfono a los participantes (expertos)
- Enviar informe-proyecto con el planteamiento general del estudio
- Enviar la invitación formal para asistir a la reunión
- Remitir guía sobre los temas que se abordarían en la reunión
- Desarrollar las 2 sesiones con el grupo de discusión formado por el grupo de expertos el día fijado

##### *PASO 1.- Selección de la muestra*

Se llamó por teléfono a los participantes seleccionados entre el 12-14 de junio de 2006 (3 meses antes de desarrollar la sesión) informándoles del estudio que se iba a plantear (Anexo 1), y también se les informó que en breve se les mandaría un informe con el planteamiento general del estudio. El 15 de junio de 2006 se envió un documento informativo de la propuesta de estudio (anexo 2), además de llamarles para confirmar la recepción del documento.

##### *PASO 2.- Información sobre el desarrollo del encuentro a los participantes*

Se volvió a contactar telefónicamente con los expertos un mes después para mandarles la invitación formal (anexo 2), citarles a la reunión y entregarles una guía sobre los temas a tratar en la reunión del grupo de discusión (anexo 3).

##### *PASO 3.- Recordatorio del encuentro a los participantes*

Después de las vacaciones del verano de 2006, entre el 13-15 de septiembre se les volvió a llamar por teléfono para confirmar la asistencia a la reunión del día 20 de septiembre (miércoles). De igual manera se llamó el lunes 18 a algunos dudosos para confirmar que no había ningún problema de asistencia de última hora.

*PASO 4.- Día de la Convocatoria, 20 de Septiembre de 2006*

La realización de los dos grupos de discusión se desarrolló en el marco de una jornada:

- a) Se convocó la reunión a las 8.45h de todos los participantes.
- b) De 9.00h a 9.20h hubo una reunión conjunta de todos los participantes en la sala de grado del edificio Sabatini donde se les entregaba la siguiente documentación: proyecto general del estudio y orden del día (anexo 4). Se hizo una breve presentación en power-point de 10 minutos.

También por parte de la investigadora, se explicó a todo el grupo las personas quienes formaban cada uno de los dos subgrupos de discusión:

- Se describió el guión de preguntas a plantear<sup>27</sup>.
- Se indicó que cada participante intervendría dando su opinión respecto al tema propuesto según el guión entregado, además de poder incluir nuevas propuestas.

La investigadora contó para esta prueba con la ayuda de 2 especialistas<sup>28</sup> en grupos de discusión, las cuales serían capaces de extraer el máximo de información a las intervenciones de los expertos.

La investigadora estuvo presente en la 1ª sesión con el grupo A y en la 2ª sesión con el grupo B.

- c) Descanso de 10 minutos para decir a cada subgrupo a que sala debía ir para comenzar el grupo de discusión. Grupo A en la sala de juntas del edificio de Sabatini y Grupo B en la sala de juntas de la Facultad del Deporte. La distribución (respetando la paridad de género) estaba compuesta por:
  - Grupo A: gestores, arquitectos y un profesor (7 personas; 3 mujeres y 4 hombres)
  - Grupo B: gestores, expertos en mayores, expertos en accesibilidad y un profesor (8 Personas; 4 mujeres y 4 hombres)

---

<sup>27</sup> En ese momento, a petición de los expertos asistentes se obvia el tratamiento y análisis respecto al apartado de contabilidad, por considerar que es un tema complejo en sí mismo y que debía ser tratado en un estudio particular.

<sup>28</sup> Servicio SVIU (Área de Aplicaciones y Servicios Tecnológicos) del Instituto de Biomecánica de Valencia.

d) 1ª sesión. Se reunió cada grupo en su sala de 9.30h a 10.45h.

Cada sesión se dividió en tres partes:

- Presentación de componentes y objetivos a tratar.
- Desarrollo de la reunión y debate en función de las preguntas planificadas y otras aportadas por los participantes.
- Generación de conclusiones y priorización de las mismas.

e) Descanso de 10.45h a 11.15h.

f) 2ª Sesión. Se retomó la reunión a las 11.15h hasta las 12.30h.

g) A las 12.30h se volvieron a reunir todos los participantes en la sala de grado para agradecer su participación y se les entregó un obsequio.

*PASO 5.- Agradecimiento por la participación en el estudio de investigación*

A partir de los 3-5 días siguientes de la reunión se llamó personalmente a cada uno de los miembros del grupo de discusión para darles las gracias de su participación.

#### **2.3.2.5. Técnica de análisis de datos**

Para facilitar la posterior transcripción del contenido y, que éste fuera sistemático y verificable, se utiliza la grabación de audio de las sesiones (previo consentimiento de los participantes).

Para el análisis de la información cualitativa obtenida, se realiza el “análisis de contenido” (Colás, 1998), donde las ideas, opiniones y sentimientos más recurrentes de los participantes, se agrupan en un sistema de categorías (Anguera, 1998). Es recomendable desglosar las categorías para que el estudio sea más detallado (Camerino, 2000).

En este caso y siguiendo un proceso de inducción se utiliza un sistema propio de categorías y se desglosan las subcategorías previas establecidas (ver apartado anterior de definición de categorías y subcategorías previas o Anexo 3 ó 4).

Los sistemas de categorías cumplen con los requisitos de exhaustividad, es decir, las unidades han sido referenciadas en cada una de las categorías. Y de exclusión mutua y único



principio clasificatorio, es decir, no hay ninguna unidad participante en más de una categoría (Kerlinger, 1985). Siguiendo a Fox (1981), indica que esta tarea de categorización ya supone en sí misma una tarea de síntesis.

El proceso de análisis de datos cualitativos ha seguido las siguientes fases en base a Miles y Huberman (1994) (Figura 2-2):

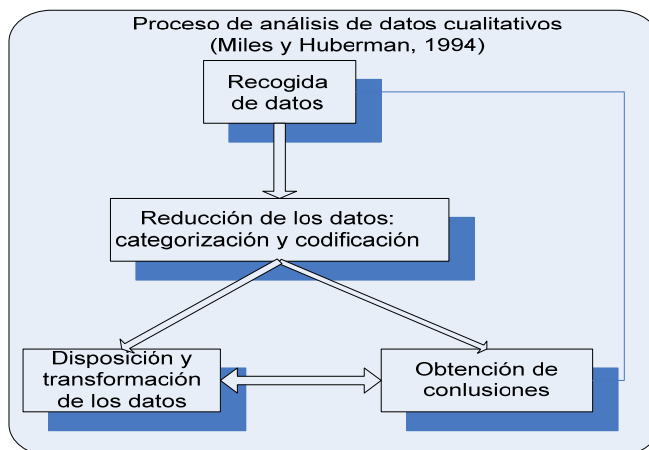


Figura 2-2. Proceso de análisis de datos cualitativos (Miles y Huberman, 1994)

Este análisis se basa en un modelo descriptivo en el que se agrupa la unanimidad de respuesta y de mayor recurrencia de los participantes en cuanto a la temática tratada y se crean breves descripciones en párrafos con el objetivo de facilitar la comprensión del documento y agilizar su lectura. Se presenta a continuación un resumen de las actuaciones seguidas (Tabla 2-7):

Tabla 2-7. Resumen del análisis de datos del grupo de discusión

FASES	ACTUACIONES
Recogida de datos	Transcripción de ideas y opiniones
Estrategia básica	Agrupación e interpretación
Reducción de datos	Unidades de registro= párrafos y establecimiento de categorías para las unidades
Disposición y transferencia de datos	En tablas por temáticas tratadas

La técnica de la triangulación en sí misma, ha sido utilizada como mecanismo de control. El control de calidad se hace en base a los criterios de Guba y Lincoln (1989) donde establecen unos términos análogos de la metodología cuantitativa para la metodología cualitativa (entre paréntesis):

-para su fiabilidad (*dependencia*), se codifica la información en dos momentos separados en el tiempo por el mismo investigador y una vez más, entre medias de estos dos momentos por un investigador experto externo. Resultante de esta triangulación de datos se llega a un criterio consensuado de forma unánime.

-la información analizada mantiene validez interna (es *transferible*), puesto que los sujetos analizados cumplen el muestreo opinativo.

-de esta manera también se garantiza la objetividad (*confirmabilidad*) del estudio, al intervenir un investigador ajeno al estudio.

-en este proceso, para el análisis de la validez interna (*credibilidad*), se seleccionaron dos tipos de personal experto, expertos de contenido (gestores deportivos) y expertos en la investigación cualitativa e inducción de categorías, donde los análisis realizados se sometieron a la opinión de los expertos para su discusión (Figura 2-3.).

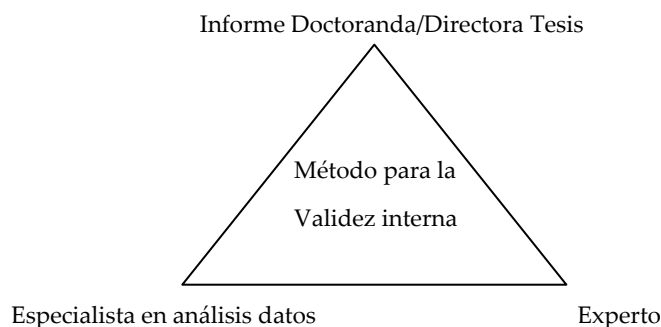


Figura 2-3. Triangulación validez interna grupo de discusión

El contenido analizado se ha presentado en tablas (ver apartado 3.2.2. Resultados cualitativos del grupo de discusión).

#### 2.3.2.5.1. Codificación del grupo de discusión

Las categorías y subcategorías consideradas y que han sido citadas anteriormente, se exponen en códigos a continuación para facilitar el posterior análisis de datos. En el proceso

de codificación (descomponer el texto en unidades de significado), se sigue a Miles y Huberman (1994). La caracterización de los códigos es “descriptiva”. El proceso de elaboración de los códigos ha sido deductivo, ya que se aborda teniendo en cuenta el marco teórico previo.

En la Tabla 2-8 se exponen en columnas los códigos preestablecidos y los códigos definitivos del grupo de discusión. Respecto a los códigos preestablecidos aparece el código preestablecido y el significado del mismo. En función del análisis de datos del grupo de discusión, estos códigos previos han sufrido alguna modificación. Se presenta tachado aquél que no ha sido explícitamente tratado en el grupo de discusión.

Se presentan los cambios y agrupaciones producidas en la columna de códigos definitivos. Los códigos nuevos propuestos se han incluido en el apartado de “otros” e indicado con un asterisco. De igual forma, se indica el nombre del código y el significado del mismo. Para apreciar los cambios producidos, en el apartado “códigos definitivos” en función de los resultados analizados. Si algún código no se ha tratado explícitamente se indica tachado así como también se indica si algún código ha sido incluido en otro ya propuesto o se ha creado nuevo (se incluye en “otros”):

Tabla 2-8. Códigos preestablecidos y definitivos del grupo de discusión

CÓDIGOS PREESTABLECIDOS		CÓDIGOS DEFINITIVOS	
<u>RRMM</u>	<u>Recursos Materiales</u>	<u>RRMM</u>	<u>Recursos Materiales</u>
NOR	Normativa: de seguridad	*DIS	Diseño de la instalación deportiva (NOR) Normativa: de seguridad (ACCES) Accesibilidad (D-ESP) Distribución espacial de los espacios y el equipamiento
SEL	Selección (criterios de compra, características...)	SEL	Selección (criterios de compra, características...)
C-RIES	Control de riesgos	C-RIES	Control de riesgos (EV) Evaluación (C-CAL) Certificación de calidad (MET-CAL) Metodologías calidad ISO-EFQM

Análisis del planteamiento de investigación. Metodología de Estudio

MANT	Mantenimiento	MANT	Mantenimiento
C-CAL	Certificación de calidad		
ACCES	Accesibilidad		
D-ESP	Distribución espacial de los espacios y el equipamiento		
MET-CAL	Metodologías calidad ISO-EFQM		
OTROS-RH	Otras propuestas de los expertos		
<b><u>C.E./USUAR</u></b>	<b><u>Cientes Externos/ Usuarios</u></b>	<b><u>C.E./USUAR</u></b>	<b><u>Cientes Externos/ Usuarios</u></b>
C-ACCES	Control de accesos	C-ACCES	Control de accesos (C-USOS) Control usuarios: franjas horarias, usos, absentismo
RESER	Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas...	C-RIES	Control de riesgos
ACRE	Acreditaciones, carnés	FOR	Formación e información (cursos federativos, jornadas...)
C-RIES	Control de riesgos	SUG	Control Sugerencias y Quejas
FOR	Formación (cursos federativos, jornadas...)	S-CLI	Control Satisfacción del cliente (WEB) Creación página Web (ACRE) Acreditaciones, carnés (RESER) Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas... (CAP) Captación y Fidelización (PROGR) Programación de las actividades: distribución horaria, niveles, nuevos servicios...
S-CLI	Control Satisfacción del cliente	OTROS- C.E./USUAR	Otras propuestas de los expertos *(ACCES-DIS) Accesibilidad de discapacitados y personal acompañante (TIP-USUAR) Conocer la tipología de usuarios
CAP	Captación y Fidelización		
C-USOS	Control usuarios: franjas horarias, usos, absentismo		
SUG	Control Sugerencias y Quejas		
PROGR	Programación de las actividades: distribución horaria, niveles, nuevos servicios...		
WEB	Creación página Web		
<del>MARK</del>	<del>Marketing: canales informativos, mejora imagen, análisis de mercado...</del>		
OTROS- C.E./USUAR	Otras propuestas de los expertos		

Análisis del planteamiento de investigación. Metodología de Estudio

<u>RRHH</u>	<u>Recursos Humanos</u>	<u>RRHH</u>	<u>Recursos Humanos</u>		
FOR	Formación	FOR	Formación (R-LAB) Riesgos laborales (HAB-S) Habilidades sociales (L-CONT) Legislación: ley de contratación		
R-LAB	Riesgos laborales	S-PER	Selección de personal (perfiles necesarios) (SUG) Control de Sugerencias y Quejas (SGTO-P) Seguimiento, control y valoración del desempeño		
L-CONT	Legislación: ley de contratación	OTROS- RRHH	Otras propuestas de los expertos (DEF-P) Definición de puestos y organización del trabajo (DIST-P) Distribución del personal: horarios, actividades, bajas... (DED) Dedicación horaria (MOT) Satisfacción y motivación laboral		
HAB-S	Habilidades sociales				
MOT	Satisfacción y motivación laboral				
SUG	Control de Sugerencias y Quejas				
S-PER	Selección de personal (perfiles necesarios)				
<del>SERV</del>	<del>Servicios ofertados: guardería, parking, reconocimientos médicos...</del>				
SGTO-P	Seguimiento, control y valoración del desempeño				
DIST-P	Distribución del personal: horarios, actividades, bajas...				
OTROS-RRHH	Otras propuestas de los expertos				
<u>SFTW</u>	<u>Software</u>			<u>SFTW</u>	<u>Software</u>
LIST	Listar software y herramientas de apoyo a la gestión deportiva			LIST	Listar software y herramientas de apoyo a la gestión deportiva (PREST) Identificar de cada uno prestaciones y características
PREST	VENT DESV				
<del>VENT</del>	<del>Ventajas</del>				

<b>DESV</b>	<b>Desventajas</b>		
P-MEJ	Indicar propuestas de mejora en las herramientas de apoyo en la gestión deportiva (acceso, fácil manejo, nuevas funciones...)	P-MEJ	Indicar propuestas de mejora en las herramientas de apoyo en la gestión deportiva (acceso, fácil manejo, nuevas funciones...) *(PROT) Sobre protocolos y documentos *(CON-GES) Normativa, legislación, estadísticas que sirvan de soporte para dar conocimiento al gestor *(HERR) Sobre las características de fácil manejo del software
S-IDEAL	Identificar que aspectos se deben pedir a un software para la gestión de instalaciones deportivas en relación a los usuarios, a los recursos materiales y a los recursos humanos	S-IDEAL	Identificar que aspectos se deben pedir a un software para la gestión de instalaciones deportivas en relación a los usuarios, a los recursos materiales y a los recursos humanos
OTROS-SFTW	Otras propuestas de los expertos	OTROS-SFTW	SE INDICAN DIFERENTES PROPUESTAS DE MEJORA. SE HAN INCLUIDO EN EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE
<b>CONT</b>	<b>Contabilidad</b>	<b><u>EL GRUPO DE EXPERTOS CONSIDERA NO ANALIZAR ESTE APARTADO COMO PARTE DE ESTE ESTUDIO.</u></b>	
FACT	Facturación		
S-COB	Sistema de cobros		
S-PAG	Sistema de pagos		
CG-I	Control de gastos e ingresos		
CC-U	Control del coste por usos		
ESTAD	Posibles variables estadísticas a determinar		
OTROS-CONT	Otras propuestas de los expertos		

### 2.3.3. Entrevista personal a gestores deportivos de Castilla-La Mancha

#### 2.3.3.1. Descripción de la población objeto de estudio y muestra seleccionada

La población objeto de estudio son los gestores deportivos de Castilla-La Mancha, tanto del ámbito privado como público. Por tanto, el universo lo componen todos los gestores de la Región, aunque determinar con exactitud la población/universo total de estudio, es una tarea difícil.

Estos profesionales, gerentes, directores, responsables, etc. que aún siendo definidos con terminología diferente (Gallardo, 2001) son los responsables del área deportiva para ambos ámbitos, ya sean de patronatos municipales deportivos, institutos municipales del deporte, gimnasios, clubes, etc.

### 2.3.3.1.1. Muestra

La muestra ha sido seleccionada de forma intencional, está compuesta por 13 participantes, que representan el 52% de los gestores que reúnen las características necesarias para obtener la información deseada, sin distinción en cuanto a edad y sexo se refiere (Tabla 2-9). Se han realizado las entrevistas durante 2 meses (noviembre-diciembre 2006).

Tabla 2-9. Muestra entrevista personal. Detección de necesidades

<b>Entrevista personal</b>		
<b>Sexo</b>	11 Hombres	2 Mujeres
<b>Ámbito Profesional</b>	3 privado	10 público
<b>TOTAL</b>	13 entrevistas	

El muestreo para la selección de los participantes ha sido basado en criterio (Goetz y LeCompte, 1984):

- los gestores eran pertenecientes a la Asociación de Gestores de CLM. Esta asociación contaba con 25 asociados en el momento del contacto
- los gestores debían llevar en el cargo del servicio deportivo 10 o más de 10 años
- los gestores debían pertenecer a diferentes franjas de población establecidas por el INE
- el número de entrevistas realizadas debería ser proporcional respecto a cada provincia de la Región, quedando: Albacete-2, Ciudad Real-4, Cuenca-2, Guadalajara-2 y Toledo-3

En la Tabla 2-10, se ofrece el registro y distribución de los 13 municipios participantes.

Tabla 2-10. Distribución de gestores deportivos entrevistados por franja de población de Castilla-La Mancha

Total	Menos de 101	De 101 a 500	De 501 a 1.000	De 1.001 a 2.000	De 2.001 a 3.000	De 3.001 a 5.000	De 5.001 a 10.000	De 10.001 a 20.000	De 20.001 a 30.000	De 30.001 a 50.000	De 50.001 a 100.000	De 100.001 a 500.000	Más de 500.000
13	0	0	0	1	0	1	2	2	3	1	2	1	0

### 2.3.3.2. Definición de las variables de estudio: categorías y subcategorías previas

Se tienen en cuenta las mismas categorías y subcategorías que han sido utilizadas para el grupo de discusión (ver apartado anterior de “Definición de las variables de estudio: categorías y subcategorías previas del grupo de discusión”). Son recogidas bajo el epígrafe de:

- Definición de necesidades de la organización (Anexo 6)
  1. Definición de necesidades de la organización en función de los Recursos Materiales
  2. Definición de necesidades de la organización en función de los Cientes Externos
  3. Definición de necesidades de la organización en función de los Recursos Humanos /Cientes Internos
  4. Uso y características del Software
- **Comentario general** sobre el diseño de este software u otras observaciones

### 2.3.3.3. Instrumento de recogida de datos

El instrumento utilizado para la recogida de los datos para la detección de las nuevas necesidades de los gestores deportivos de CLM, fue una entrevista semi-estructurada abierta (Goetz y LeCompte, 1984).

En este caso, se ha realizado una entrevista exploratoria y de carácter descriptivo (para identificar y saber más acerca de las nuevas necesidades del gestor deportivo de CLM). Han



sido *entrevistas especializadas*<sup>29</sup> donde se preguntaba a los entrevistados *especiales*<sup>30</sup> (gestor deportivo) principalmente por los siguientes bloques de contenido referidos a:

1. Definición de necesidades de la organización:

1.1. Recursos Materiales,

1.2. Recursos Humanos,

1.3. Clientes Externos y

1.4. Uso y características del Software y Otros comentarios.

Se entregó a cada participante una copia de la entrevista para la detección y análisis de las nuevas necesidades globales del gestor deportivo de CLM (Anexo 6) tanto previamente (momento de contacto) como en el mismo momento de la entrevista. Se utilizó este guión estructurado (abierto), para cualquier modificación en función de las respuestas y nociones expresadas por los entrevistados y en relación con los objetivos de la investigación (Valles, 1997).

Se utilizaron dos grabadoras al mismo tiempo y así prevenir que una de ellas no funcionase, marca Philips Digital Voice Tracer 7680 (Figura 2-4)



Figura 2-4. Modelo de grabadora utilizado para la realización de la entrevista a los gestores deportivos

### 2.3.3.3.1. Proceso de construcción de la entrevista personal

Para la creación de los bloques establecidos en la entrevista personal (Anexo 6), se respeta la estructura previa establecida para el grupo de discusión (instrumento que ya contaba con la validación de expertos externos) y así posteriormente facilitar la triangulación de contenidos obtenidos.

---

<sup>29</sup> Se entiende por entrevistas especializadas aquellas a las que se concede un tratamiento especial puesto que se realizan a informantes cuya ubicación les permite, no sólo transmitir amplia información, sino incluso señalar al investigador las nociones relevantes para la investigación (Dexter, 1970).

<sup>30</sup> Éstas se suelen realizar a individuos ubicados en un lugar “privilegiado” en relación con el objeto de estudio por lo que pueden proporcionar información relevante para definir las líneas de la investigación (Gorden, 1975).

De igual forma, se exceptúa el bloque de *contabilidad*, bloque recomendado por el grupo de discusión omitir en este estudio debido a la complejidad que podía significar, ya en sí mismo.

Para el diseño de la entrevista se tienen en cuenta estas subcategorías a las que en algunas se añade información adicional. De esta manera se ofrecen ideas que puedan orientar y enriquecer la posterior entrevista con el gestor deportivo. Las preguntas en el formato papel se presentan de forma directa, abierta y específica en formato afirmativo (de no pregunta) para que el gestor pudiera reflexionar sobre este aspecto. Posteriormente, cuando se realizara la entrevista presencial se harían en formato pregunta para que el gestor pudiera dar su opinión al respecto (Tuckman, 1992).

Al seguir la misma estructura que la batería de preguntas del grupo de discusión facilitaría la posterior codificación y análisis de los contenidos obtenidos. El tipo de respuesta que se esperaba era abierta, general y específica de la temática tratada.

#### **2.3.3.4. Procedimiento de la investigación**

Las fases en que se han desarrollado las entrevistas personales han sido:

##### *PASO 1.* Selección de la muestra<sup>31</sup>

Dado que el objetivo de esta técnica es extraer la información cualitativa, la muestra seleccionada estuvo constituida por personal con una amplia experiencia en la gestión de servicios deportivos de la Comunidad Autónoma, del sector público y privado.

##### *PASO 2.* Planificación de la entrevista

Para llevar a cabo la sesión se utilizó, por un lado la entrevista para la detección y análisis de las nuevas necesidades globales del gestor deportivo de CLM con las preguntas a plantear (Anexo 6); y por otro, los instrumentos de registro de datos escritos y en la grabación de audio.

---

<sup>31</sup> La selección ha sido explicada en el apartado 2.3.3.1.1. “Muestra” (de la entrevista personal).

Se realizaron 2 entrevistas previas a este estudio, que servirían como prueba piloto. De esta manera, siguiendo a Thomas y Nelson (2007), el entrevistador comprobaba:

- el correcto diseño de las preguntas
- la adecuación del vocabulario y
- se entrenaba en esta técnica para que la formulación de las preguntas fuera lo más acertada posible y se pudiera extraer la información que se buscaba.

#### *PASO 3. Convocatoria de los entrevistados*

Se contactó previamente con los gestores deportivos para acordar el día de cada una de las entrevistas. Se les envió la carta de presentación e invitación a participar en la entrevista del proyecto de investigación (Anexo 5) y la copia de la entrevista (Anexo 6) para que tuvieran tiempo de poder analizar las respuestas y reflexionar sobre ellas. Asimismo, también se les hizo entrega de una copia de la entrevista, el día de la reunión para que sirviera de referencia y guía. Algunos entrevistados llevaban su propia copia con notas y comentarios al margen.

#### *PASO 4. Desarrollo de la entrevista*

Las entrevistas fueron realizadas en persona por la investigadora en diversas jornadas y en las localidades de cada uno de los gestores deportivos durante los meses de noviembre y diciembre de 2006.

Se grabó cada entrevista con el consiguiente permiso de cada entrevistado. De esta manera, el análisis de la misma fue más sencillo.

Cada sesión se dividió en tres partes:

1. Breve introducción de la investigación y presentación de los objetivos y metodología de la entrevista.
2. Desarrollo de la entrevista en función de las preguntas planificadas.
3. Agradecimiento y despedida.

#### *PASO 5. Agradecimiento de participación en la investigación*

Una vez realizada la entrevista personal y comprobada que la grabación era apta para su posterior análisis, se mandaba una carta de agradecimiento por correo electrónico al gestor participante (Anexo 7).

#### **2.3.3.5. Técnica de análisis de datos**

Para el análisis de datos de las entrevistas, y de igual forma que se ha realizado con el grupo de discusión, se pretende extraer conclusiones para comprender el objeto de estudio (Miles y Huberman, 1984: 23).

Se graba el audio (previo consentimiento) de cada uno de los entrevistados para facilitar la posterior transcripción. El modelo de análisis utilizado es “de contenido” en su conjunto, y se ha realizado en forma vertical (análisis desde el principio hasta el final) y horizontal (por áreas temáticas y códigos preestablecidos).

Las ideas generales, al igual que en el grupo de discusión representan las unidades centrales de significado y se representan por los códigos previos establecidos, donde se suceden algunas modificaciones que a continuación se detallan.

El resto de consideraciones, y el control de la calidad de la investigación, han sido las anteriormente expuestas para el grupo de discusión.

La información obtenida se presenta en tablas después de cada variable categorizada (ver apartado 3.2.3. Resultados cualitativos de las entrevistas personales a gestores deportivos).

#### **2.3.3.5.1. Codificación de la entrevista**

Las categorías y subcategorías previas consideradas y por tanto, la misma codificación para el grupo de discusión, es la que se ha contemplado para la entrevista personal. Excepto el bloque de *contabilidad*, el cual recomendó omitir el grupo de discusión.

Referente al bloque del software, la pregunta “¿Para qué utiliza el software?” correspondiente con el código “PREST” (prestaciones) incluye las valoraciones del código “VENT” por lo que éste se eliminaría. Así como el código “P-MEJ” (propuesta de mejora), ya que quedaría analizado con el código de (S-IDEAL). Estas acciones facilitarían la posterior triangulación de datos.

En función del análisis de datos de la entrevista, estos códigos previos han sufrido alguna modificación. En la Tabla 2-11 se observan los códigos preestablecidos y los definitivos. Al igual que en el grupo de discusión, en el apartado “códigos definitivos”, si algún código no se ha tratado explícitamente se indica tachado así como también se indica si algún código ha sido incluido en otro ya propuesto o se ha creado nuevo (se incluye en “otros”):

Tabla 2-11. Códigos preestablecidos y definitivos de la entrevista personal

CÓDIGOS PREESTABLECIDOS		CÓDIGOS DEFINITIVOS	
<b><u>RRMM</u></b>	<b><u>Recursos Materiales</u></b>	<b><u>RRMM</u></b>	<b><u>Recursos Materiales</u></b>
NOR	Normativa: de seguridad	*DIS	Diseño de la instalación deportiva (NOR) Normativa: de seguridad (D-ESP) Distribución espacial de los espacios y el equipamiento
SEL	Selección (criterios de compra, características...)	SEL	Selección (criterios de compra, características...)
EV	Evaluación	MANT	Mantenimiento
C-RIES	Control de riesgos	C-RIES	Control de riesgos (EV) Evaluación
MANT	Mantenimiento	(ACCES)	Accesibilidad
ACCES	Accesibilidad	MET-CAL	Metodologías calidad ISO-EFQM (C-CAL) Certificación de calidad
C-CAL	Certificación de calidad	OTROS-RH	Otras propuestas por los gestores *(INV-M) Inventariado del material
D-ESP	Distribución espacial de los espacios y el equipamiento		
MET-CAL	Metodologías calidad ISO-EFQM		
OTROS-RH	Otras propuestas por los gestores		
<b><u>C.E./USUAR</u></b>	<b><u>Cientes Externos/ Usuarios</u></b>	<b><u>C.E./USUAR</u></b>	<b><u>Cientes Externos/ Usuarios</u></b>
C-ACCES	Control de accesos	C-ACCES	Control de accesos (ACRE)Acreditaciones, carnés
RESER	Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas...	RESER	Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas...
ACRE	Acreditaciones, carnés	C-RIES	Control de riesgos

Análisis del planteamiento de investigación. Metodología de Estudio

C-RIES	Control de riesgos	FOR	Formación e información (cursos federativos, jornadas...)
FOR	Formación (cursos federativos, jornadas...)	S-CLI	Control Satisfacción del cliente
S-CLI	Control Satisfacción del cliente	CAP	Captación y Fidelización
CAP	Captación y Fidelización	C-USOS	Control usuarios: franjas horarias, usos, absentismo
C-USOS	Control usuarios: franjas horarias, usos, absentismo	SUG	Control Sugerencias y Quejas
SUG	Control Sugerencias y Quejas	PROGR	Programación de las actividades: distribución horaria, niveles, nuevos servicios...
PROGR	Programación de las actividades: distribución horaria, niveles, nuevos servicios...	WEB	Creación página Web
WEB	Creación página Web	MARK	Marketing: canales informativos, mejora imagen, análisis de mercado...
MARK	Marketing: canales informativos, mejora imagen, análisis de mercado...		
OTROS-C.E./USUAR	Otras propuestas por los gestores		
<b><u>RRHH</u></b>	<b><u>Recursos Humanos</u></b>	<b><u>RRHH</u></b>	<b><u>Recursos Humanos</u></b>
FOR	Formación	FOR	Formación
R-LAB	Riesgos laborales	R-LAB	Riesgos laborales
L-CONT	Legislación: ley de contratación	L-CONT	Legislación: ley de contratación
HAB-S	Habilidades sociales	HAB-S	Habilidades sociales
MOT	Satisfacción y motivación laboral	MOT	Satisfacción y motivación laboral
SUG	Control de Sugerencias y Quejas	SUG	Control de Sugerencias y Quejas
S-PER	Selección de personal (perfiles necesarios)	S-PER	Selección de personal (perfiles necesarios)
SERV	Servicios ofertados: guardería, parking, reconocimientos médicos...	SERV	Servicios ofertados: guardería, parking, reconocimientos médicos...
SGTO-P	Seguimiento, control y valoración del desempeño	SGTO-P	Seguimiento, control y valoración del desempeño
DIST-P	Distribución del personal: horarios, actividades, bajas...	DIST-P	Distribución del personal: horarios, actividades, bajas...
OTROS-RRHH	Otras propuestas por los gestores		
<b><u>SFTW</u></b>	<b><u>Software</u></b>	<b><u>SFTW</u></b>	<b><u>Software</u></b>
LIST	Listar software y herramientas de apoyo a la gestión deportiva	LIST	Listar software y herramientas de apoyo a la gestión deportivas (PREST) Identificar de cada uno prestaciones y características
PREST	Identificar de cada uno prestaciones y características	DESV	Desventajas y problemáticas encontradas
DESV	Desventajas	S-IDEAL	Identificar que aspectos se deben pedir a un software para la gestión de

S-IDEAL	Identificar que aspectos se deben pedir a un software para la gestión de instalaciones deportivas en relación a los usuarios, a los recursos materiales y a los recursos humanos		instalaciones deportivas en relación a los usuarios, a los recursos materiales y a los recursos humanos
OTROS-SFTW	Otras propuestas por los gestores		

#### 2.3.4. Triangulación de las técnicas cualitativas

Para argumentar los motivos principales por lo que se realiza la triangulación y, en definitiva la integración de los 2 métodos, es por que “*existen 3 estrategias básicas a la hora de integrar dos orientaciones diferentes: complementación, combinación y triangulación*” Bericat (1999: 105):

- La primera estrategia de *complementación*, responde a las expectativas de integración, perfeccionamiento y enriquecimiento de la investigación. Donde cada método ofrece, por su propia naturaleza, una imagen distinta de la realidad a analizar para una mejor comprensión de los hechos.
- La segunda estrategia de *combinación*, justifica el uso metodológico mixto como complementario, donde la aplicación del método A puede mejorar a algún componente del método B, incrementando así la calidad de los resultados.
- La tercera estrategia de *triangulación*, aproxima a este concepto como una estrategia que garantice la compensación de las carencias, imperfecciones y sesgos de los dos sistemas y obtener así una medida más válida y fiable del fenómeno de estudio.

Se realiza esta técnica para proteger a la investigación cualitativa de las tendencias del investigador y de cualquier sesgo del mismo. Cohen y Manion (1990) además indican que también es para intentar resolver cualquier problema de validez, porque sólo una técnica puede dar fuente de error, mientras que dos técnicas, disminuyen el error.

En este caso se triangulan los códigos definitivos extraídos del análisis del grupo de discusión y de las entrevistas a gestores deportivos. Estos códigos figurarán como las categorías más representativas para dar respuesta a la detección de las nuevas necesidades del gestor deportivo.

También se aplica validez interna en el análisis (*credibilidad*), al contar con el personal experto, expertos de contenido (gestores deportivos) y expertos en la investigación cualitativa e inducción de categorías, donde los análisis realizados se sometieron a la opinión de los expertos para su discusión (Figura 2-5.).

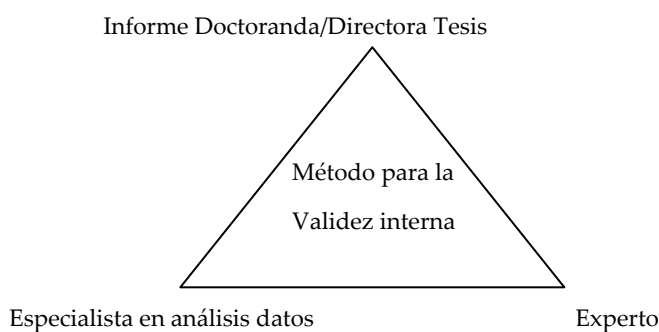


Figura 2-5. Triangulación validez interna grupo de discusión y entrevista personal

En el capítulo de discusión se expone la tabla resumen con los códigos de ambas técnicas y la síntesis (triangulación) entre ambas. En capítulo de conclusiones, se expone el resumen más destacado extraído de ambas técnicas.

### 2.3.5. Cuestionario a gestores deportivos de Castilla-La Mancha

#### 2.3.5.1. Descripción de la población objeto de estudio y muestra seleccionada

Considerando los datos expuestos en el marco teórico respecto a las características de la comunidad de CLM, para realizar el diseño muestral cuantitativo se tiene en cuenta que el tamaño del universo es infinito (tamaño desconocido). Con esto se logra que el número de cuestionarios quede ligeramente sobredimensionado, lo cual es conveniente ya que permite obtener mayor cantidad de información.

##### 2.3.5.1.1. Muestra

La muestra del estudio estuvo conformada por 128 gestores deportivos, del sector público (90) y privado (38) (Tabla 2-12). Para ello se realizó un muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 3,8%. Se han aplicado los cuestionarios durante 3 meses (enero-marzo 2007).



Tabla 2-12. Muestra cuestionario. Detección de necesidades

	Cuestionario	
<b>Sexo</b>	114 Hombres	14 Mujeres
<b>Ámbito Profesional</b>	38 privado	90 público
<b>TOTAL</b>	128 gestores	

Para estimar este dato y que la muestra seleccionada de la población sea representativa, se siguieron las recomendaciones de estudios para determinar el tamaño de muestra de estudio cuando “no se conoce con precisión el tamaño de población” (Pita Fernández, 2001). La fórmula empleada es (Figura 2-6):

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2}$$

→

$$n = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2}$$

N = Total de la población

- $Z_{\alpha} = 1.96$  (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso deseamos un 5%)

Figura 2-6. Fórmula para la determinación muestral cuando no es conocido el tamaño del universo (Pita Fernández, 2001)

En la aproximación para determinar la muestra, se aplica la fórmula para un nivel de confianza del 95%, una precisión del 5% y p=0.5. Se observa un valor de 72,98 (número de participantes que tendrían que considerarse para el estudio<sup>32</sup>). Para un nivel de precisión del 4% se obtiene un valor de 114,04. No realizar este proceso, puede llevar a dos situaciones, por un lado que el estudio se realice sin el número adecuado de participantes y por tanto, no se puede ser preciso en la estimación de parámetros; y por otro, estudiar un número innecesario de participantes no sólo lleva a la pérdida de tiempo y recursos, sino también de la calidad del estudio (Pita Fernández, 2001).

### 2.3.5.2. Definición de variables

#### Variable dependiente

*Las nuevas necesidades de los gestores deportivos de CLM tanto del ámbito privado como público*

<sup>32</sup> En los estudios de carácter social y dentro de la actividad física y el deporte, se suele asumir un porcentaje del 5% de precisión (Thomas y Nelson, 2007).

### Variable independiente

Corresponden a cada una de las preguntas-ítems que han sido establecidas en el cuestionario definitivo (Anexo 9) referidas a las necesidades de la organización (bloque 3 y bloque 4).

### Variables independientes categóricas

Son variables independientes pero que no pueden ser manipuladas por el investigador. Estas variables del bloque 1 están referidas a los “*datos de la organización*”. Para el posterior análisis, de este bloque 1 se exceptúan las variables (en cursiva y subrayadas) *P1*, *P4*, *P5*, *P6* y *P7*, que son variables de identificación y control. Referente al bloque 2, se exponen las variables referentes a los “*datos del gestor*”.

### ***Bloque 1. Datos de la Organización***

*P1*. Nombre de la organización

P2. Titularidad

P3. Año de apertura de la organización

*P4*. Teléfono de contacto (fijo)

*P5*. E-mail

*P6*. Nombre de la localidad

*P7*. Provincia

P8. Número de clientes externos en la organización

P9. Número estimado de su área de influencia

P10. Número de habitantes del municipio\*

\* según clasificación del INE (Instituto Nacional de Estadística)

P11. ¿Cuál es el presupuesto anual de su organización?

P12. ¿Cuál es número de espacios deportivos que tiene en su organización?

P13. ¿Qué herramientas externas utiliza actualmente en su organización?

P14. ¿Qué herramientas internas utiliza actualmente en su organización?

P15. Indique, en caso de disponer, el/los sistema/s de calidad implantado/s en su organización

P16. En mi organización se diferencian la/s siguiente/s área/s

P17. ¿Cuál es el número máximo de trabajadores/as que llega a tener su organización?

P18. ¿Cuál es el porcentaje de hombres (H) y de mujeres (M) en la organización?

P19. ¿Cómo se localiza geográficamente la estructuración de las instalaciones deportivas de su organización?

### ***Bloque 2. Datos del gestor/a deportivo/a***

P20. Titulación del gestor/a deportivo/a

P21. Indique los años de experiencia profesional

P22. Sexo

P23. Edad: (gestor/a)

### ***Bloque 3. Definición de necesidades de la organización***

P24. Indique los sistemas de comunicación que utiliza con sus clientes externos

P25. Haciendo referencia a los recursos materiales, indique las opciones que generan normalmente mayor problemática

P26. Haciendo referencia a los clientes externos, indique las opciones que generan normalmente mayor problemática

P27. Haciendo referencia a los recursos humanos/clientes internos, indique las opciones que generan normalmente mayor problemática

### ***Bloque 4. Software***

P28. ¿Tiene en su organización algún tipo/s de software/s que le ayude/n en la gestión diaria de su organización?

P29. Indique las funciones que le permite controlar el software que utiliza actualmente en su organización

*P29.1. Recursos materiales*

*P29.2. Clientes Externos*

*P29.3 Recursos humanos*

P30. ¿Qué problemas encuentra en el software que actualmente posee?

P31. ¿Qué funcionalidades le gustaría que un software ofreciera?

P32. ¿Cree necesaria la incorporación de un software en la gestión de una instalación deportiva?

P33. Comentario general sobre el diseño que debería tener en cuenta el software u otras observaciones

### **2.3.5.3. Instrumento de recogida de datos**

El cuestionario utilizado para la detección y análisis de las nuevas necesidades globales del gestor deportivo de CLM, ha sido un instrumento de elaboración propia (Anexo 9).

El objetivo es obtener datos fiables a través de la realización del cuestionario, donde no ha sido seleccionada la totalidad de la población. El cuestionario cumple con las características y fases propias del método científico (Babbie, 1973; Goodwin, 1995; Kerlinger, 1993; Tam, 2000).

En este apartado en primer lugar se indican los pasos llevados a cabo para crear el instrumento y se dan detalles de la prueba piloto realizada para configurar el cuestionario definitivo (Anexo 9). Éste consta de los siguientes bloques de contenido por los que se preguntaba al gestor deportivo: 1. Datos de la organización; 2. Datos del gestor deportivo; 3. Definición de necesidades de la organización: (3.1. Recursos Materiales, 3.2. Recursos Humanos, 3.3. Clientes Externos, 3.4. Uso y características del Software) y Otros comentarios.

#### **2.3.5.3.1. Proceso de construcción del cuestionario**

Para el proceso de creación del cuestionario se han seguido las siguientes fases:

- Revisión bibliográfica. Para ello se tuvieron en cuenta diversos estudios y otros cuestionarios (Campos, 2000; Correal, 1998; Dorado, 2006; Fornell *et al.*, 1996; Gambau, 2000; Gómez, 2003; López, 2000; Ministerio de Fomento, 2004; Normas ISO). Estos cuestionarios han sido aplicados en estudios relacionados y también en otros ámbitos diferentes de la especialidad de educación física y gestión deportiva. Se utilizan estos tipos de cuestionarios como base y orientación para la elaboración del nuevo cuestionario.

- Batería de ítems. A partir de la revisión realizada y la información seleccionada se reforzó con los resultados obtenidos de la triangulación del grupo de discusión y de la entrevista personal a gestores deportivos de CLM. Ambas fuentes fueron las bases más importantes para crear el cuestionario propio.

El contenido seleccionado se agrupa en 150 ítems y tampoco se contemplan los ítems referentes a la contabilidad, siguiendo la recomendación del grupo de discusión.

- Revisión propia. Esta información se reagrupó en ítems específicos y se descartó aquella que era de carácter similar. Los 150 ítems se reducen a 70 en una escala de respuesta tipo Likert de 1-5 reactivos. La información y/o necesidades no estaba estructurada en bloques.
- Revisión de expertos. El cuestionario se entregó a los mismos expertos que han participado en la valoración de la batería de preguntas del grupo de discusión y en la entrevista personal.
- Aportaciones de la revisión del grupo de expertos del cuestionario. Una vez concluida la revisión por los expertos, se realizaron las pertinentes modificaciones para elaborar el cuestionario piloto:
  - i. Estructurar los ítems expuestos en bloques de información (se aconsejaba el utilizar la orientación de los bloques propuestos para el grupo de discusión).
  - ii. Agrupar los ítems que se referían a lo mismo pero con distintas palabras; y/o que no eran relevantes para el estudio y/o que las respuestas y su tratamiento podían originar problemas posteriores.
  - iii. Al ser tan diversa la información, es conveniente estructurarla en bloques, para que el encuestado pueda elegir las opciones con las que se identifica (pudiendo elegir todas o ninguna). Ahora no es necesario conocer el grado de necesidad de las diferentes opciones, como identifica la escala de medición Likert.

De esta forma se llega al cuestionario piloto. A continuación se exponen las pruebas realizadas, para validar el instrumento piloto en el cuestionario definitivo. Éste se mantendría, sin ningún tipo de modificación importante. Tan sólo hubo que realizar la sustitución de ciertos términos más específicos de la materia para que las preguntas no generasen confusión y fueran más explícitas y aclaratorias.

#### **2.3.5.3.1.1. Fiabilidad del cuestionario analizado piloto**

En primer lugar, se aplicó el cuestionario piloto a 10 organizaciones deportivas; donde 2 responsables de dirección de la misma organización (gerente y responsable de actividades) rellenaban de forma simultánea y delante del investigador-observador el cuestionario. A las 2 semanas se volvió a realizar la encuesta (fiabilidad test-retest).

Esta prueba ha sido un elemento clave para la elaboración final del cuestionario, ya que su aplicación ha permitido detectar y depurar mejor las preguntas a realizar y ver si los conceptos teóricos se relacionaban correctamente con las variables determinadas.

Al mismo tiempo las personas que participaban informaban de si los términos utilizados les generaban confusiones o no. Esta información fue muy útil, sobre todo, para hacer más claro el cuestionario.

Después de la depuración de conceptos, se realizó la prueba piloto a 32 gestores deportivos seleccionados al azar de municipios que pertenecen a diferentes franjas de población de CLM (14 gestores de poblaciones menores de 10.000 habitantes; 10 gestores de poblaciones entre 10.000-20.000 habs.; 4 gestores de poblaciones entre 20.000-50.000 habitantes y 4 gestores de poblaciones mayores de 50.000 habitantes) donde se procuraba tener al menos un cuestionario de ámbito privado para cada una de las franjas de población.

Una vez realizada la selección aleatoria, se llamó directamente a los gestores o responsables de estas poblaciones para explicarles el estudio. Se les mandó la carta donde se explicaba la

investigación (Anexo 8) y se les pedía que mandasen cumplimentado el cuestionario adjunto (Anexo 9).

El cuestionario fue contestado en todos los casos por gestores deportivos, gerentes, directores o técnicos responsables del servicio deportivo tanto del ámbito privado como del público de CLM. Este cuestionario, por sus características no necesita de un entrenamiento previo.

Para conocer el grado de consistencia interna se realizaron las pruebas de fiabilidad. Todos los instrumentos que se empleen para cualquier trabajo de investigación, deben reunir una serie de requisitos para cumplir con un mínimo de rigor científico para que sean reconocidos por la mayor parte de la comunidad científica (McMillan y Schumacher, 2005).

#### **2.3.5.3.1.2. Validez total del cuestionario**

*Estudio de la validez:* es el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido (Pérez, 1998). Se valora a través de la validez de contenido, validez de constructo y/o validez de criterio.

En este estudio la comprobación de la validez del cuestionario se evaluó a través de la *validez de contenido* (se refiere a si el cuestionario elaborado, y por tanto los ítems elegidos, son indicadores de lo que se pretende medir. Se somete el cuestionario a la valoración de investigadores y expertos. No cabe cálculo alguno, sólo las valoraciones cualitativas de los investigadores).

Esta valoración positiva la realizó el mismo grupo de expertos que ayudó en la creación del cuestionario para la detección necesidades.

### 2.3.5.3.1.3. Fiabilidad total del cuestionario

*Estudio de la fiabilidad* (Grau, 1995): donde se mide el grado en que un instrumento mide con precisión sin error. Dicho instrumento ofrece resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición. En este caso, y como se ha expuesto, se evaluó un total de 32 gestores deportivos. La literatura indica que se debe aplicar la prueba pretest entre 30-50 personas. Esta se puede valorar a través de la consistencia, la estabilidad temporal y/o la concordancia inter-observadores.

La fiabilidad del cuestionario de estudio se evaluó a través de la *estabilidad temporal* (es la concordancia obtenida entre los resultados del test al ser evaluada la misma muestra por el mismo evaluador en dos situaciones distintas -fiabilidad test-retest-). Para ello, se pasó a 10 organizaciones deportivas el cuestionario (al gerente deportivo y al responsable de actividades). A las 2 semanas se pasó de nuevo. Las respuestas se mantuvieron estables.

Se analizó además la fiabilidad de *consistencia* (se refiere al nivel en que los diferentes ítems o preguntas de una escala están relacionados entre sí, es decir se comprueba la homogeneidad de los ítems. Se usa el coeficiente de Cronbach, sus valores oscilan entre 0 y 1 y se considera que hay una buena consistencia cuando alfa es superior a 0,7). Se realiza el análisis a la muestra de las 32 organizaciones participantes para conocer si la escala y las variables utilizadas tienen consistencia. El carácter informativo y cualitativo de ciertas variables no permite que sean analizadas con este indicador. Las variables que se han **exceptuado** son las **siguientes**:

P1 (nombre de la organización), P3 (año de apertura de la organización), P4 (teléfono de contacto -fijo-), P5 (e-mail), P6 (nombre de la localidad), P7 (provincia), P8 (número de clientes externos en la organización), P9 (número estimado de su área de influencia), P10 (Número de habitantes del municipio), P11 (¿Cuál es el presupuesto anual de su organización?), P12 (¿Cuál es el número de espacios deportivos que tiene en su organización?), P17 (¿Cuál es el número máximo de trabajadores/as que llega a tener su organización?), P18 (¿Cuál es el porcentaje de hombres (H) y mujeres (M) en la organización?), P21 (indique los años de experiencia profesional), P30 (¿Qué problemas



encuentra en el software que actualmente posee?), P31 (¿Qué funcionalidades le gustaría que un software ofreciera?), P33 (Comentario general sobre el diseño de este software u otras observaciones).

En la Tabla 2-13 se muestra el valor de 0,816. Valor que se considera bueno, siguiendo a George y Mallery (1995) quienes indican que si el alpha es mayor que 0,9, el instrumento de medición es excelente; en el intervalo 0,9-0,8, el instrumento es bueno; entre 0,8- 0,7, el instrumento es aceptable; en el intervalo 0,7- 0,6, el instrumento es débil; entre 0,6-0,5, el instrumento es pobre; y si es menor que 0,5, no es aceptable.

Tabla 2-13. Estadístico de fiabilidad total cuestionario para la detección de necesidades

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	94

#### 2.3.5.3.2. Cuestionario definitivo

El cuestionario definitivo para la detección de necesidades del gestor deportivo tanto del ámbito privado/público de Castilla-La Mancha (Anexo 9), está compuesto por los siguientes bloques:

1. Datos de la organización
2. Datos del gestor deportivo
3. Definición de necesidades de la organización
  - 3.1. Recursos Materiales
  - 3.2. Recursos Humanos
  - 3.3. Clientes Externos
  - 3.4. Uso y características del Software

Es un cuestionario semi-estructurado, que consta de 33 preguntas, 20 cerradas y distribuidas en 4 bloques, donde para cada uno de los bloques se determinaron una serie de características prefijadas y relacionadas entre sí, considerando los elementos básicos y más

relevantes que se debían valorar en la gestión de una organización deportiva. Para ello se atendió a lo aportado por el panel de expertos.

Hay 19 preguntas que permiten obtener datos generales de la organización; 4 referentes a datos del gestor deportivo de la organización; 4 preguntas donde el gestor debía indicar las mayores problemáticas y necesidades que tenían en la gestión de su organización deportiva en cuanto a Recursos Materiales, Clientes Externos/Usuarios y Recursos Humanos respectivamente. En cada una de ellas se ofrecía una variedad de opciones donde el gestor podía elegir todas aquellas que mejor definieran el estado de su organización. Ninguna opción excluía a las otras. Contempla la posibilidad de poder seleccionarse todas las opciones o ninguna de ellas. Y, 6 preguntas en el apartado de Software.

De las 13 restantes, 10 eran también cerradas y de carácter cualitativo, donde se ofrecía la oportunidad de indicar algo más a través de la opción "*Otros, ¿cuáles?*".

Las 3 preguntas restantes eran preguntas abiertas y de carácter cualitativo, todas ellas referentes al bloque 3.4. Uso y características del Software.

#### **2.3.5.4. Procedimiento de la investigación**

Para esta investigación se distribuyó el cuestionario a través del correo electrónico y también, se asistió de forma presencial a foros y jornadas para contactar con otros posibles gestores deportivos y que in-situ, pudieran rellenar los cuestionarios.

##### **- uso del correo electrónico**

Se contaba con una base de datos propia confeccionada por la información proporcionada de otras bases de datos y páginas Web públicas de los municipios de CLM. Se buscan los contactos de las organizaciones deportivas públicas/privadas<sup>33</sup>. El procedimiento seguido era

---

<sup>33</sup> Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha ([www.jccm.es](http://www.jccm.es)). Federación Española de Municipios y Provincias ([www.femp.es](http://www.femp.es)) y Deporte Municipal en España ([www.munideporte.es](http://www.munideporte.es))

mandar la información del estudio por e-mail: carta informativa y el cuestionario para la detección y análisis de las nuevas necesidades globales del gestor deportivo (anexo 8-9).

Durante un período de 3 meses (enero-marzo 2007) se han enviado los cuestionarios a responsables deportivos/concejales de deporte de poblaciones de las diferentes franjas de población estructuradas por el INE ([www.ine.es](http://www.ine.es)) con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible (muestra intencional). Se obtuvieron 150 respuestas. Después de la depuración de los cuestionarios se descartaron algunos por falta de datos. La muestra final seleccionada fue de 128 cuestionarios.

Además se contacta con la Asociación de Gestores Deportivos de CLM telefónicamente, y por e-mail se adjuntó la carta de presentación de la investigación (Anexo 8) y el cuestionario para la detección y análisis de las nuevas necesidades del gestor deportivo de CLM (Anexo 9). El presidente de la asociación remitiría la información enviada a sus asociados. El presidente les informaría del estudio y les indicaría que ellos mismos mandasen los cuestionarios rellenos. De igual forma, se contactó con la Viceconsejería del Deporte de CLM y ellos mandarían a su base de datos la información remitida<sup>34</sup>.

También se contactó con asociaciones deportivas de ámbito privado como el caso de ASOMED y la FNEID para que transmitiesen la información a sus asociados. De todos los que enviaron los cuestionarios, se recogerían los datos sólo de los gestores de CLM.

La literatura revisada expresa que aunque hay buenos resultados en términos de respuesta usando este medio de comunicación por e-mail; en cierto modo, se limita el número de participantes a las personas que tienen acceso a esta clase de tecnologías, aunque, es improbable el obtener el 100% de respuesta, por lo que se recomienda hacer un seguimiento (Thomas y Nelson, 2007).

---

<sup>34</sup> Amparándose en la LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal, de 15/1999 de 13 de diciembre), estas entidades facilitarían ellos mismos la información a sus asociados.

El seguimiento realizado durante los tres meses fue el reenvío del correo con la información (carta presentación y cuestionario) cada 20 días (en total se hizo 3 envíos). Estos reenvíos se realizaban a aquéllos de los que no se había obtenido respuesta y también a nuevas direcciones electrónicas que se iban comprobando que se tenían erróneas.

#### **- de forma presencial**

Se participó en foros, congresos y jornadas de formación en el ámbito de la gestión deportiva. En ellas se explicaba brevemente de la existencia de este estudio y se invitaba a los participantes a rellenar el cuestionario que se les había entregado fotocopiado. Esto se realizaba porque, no todos los participantes que asistían a estas jornadas eran miembros de la asociación de gestores de CLM o habían podido ser seleccionados de forma aleatoria en el reenvío de la información por correo electrónico.

Cuando se pedía a los participantes que rellenaran de forma presencial el cuestionario, se les recordaba a los mismos que no repitieran el cuestionario si ya lo habían cumplimentado con anterioridad por vía electrónica o en otro foro. No obstante, era fácil identificar si se repetía algún cuestionario, puesto que en el primer apartado, se solicitaba el nombre de la organización y el número de habitantes del municipio, si había alguno repetido se descartaba.

Una vez terminado el período de la toma de datos, se envía a los participantes una carta de agradecimiento por su colaboración y ayuda (Anexo 10), sin la cual, no hubiera sido posible este estudio de investigación.

#### **2.3.5.5. Técnica de análisis de datos**

El procesamiento estadístico de la información obtenida al aplicar los 128 cuestionarios se hizo con el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 15.0 para Windows. Para ellos se codificaron las variables y se preparó una base de datos con toda la información.

Se realizaron las siguientes pruebas:

- **Análisis de Fiabilidad:** permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que las constituyen. Se ha empleado el cálculo del estadístico Alfa de Cronbach, que se basa en el cálculo del grado de correlación inter-elementos promedio, como modelo de fiabilidad.
- **Análisis Descriptivo de Variables:** Permite el cálculo de parámetros básicos como media, desviación típica, varianza, mínimos, máximos, coeficientes estandarizados de asimetría y curtosis, rangos, entre otros, para caracterizar las variables del cuestionario desde el punto de vista descriptivo. Se obtienen tablas de distribuciones de frecuencias absolutas, relativas y acumulativas.
- **Tablas de contingencia** y uso del estadístico Chi cuadrado ( $\chi^2$ ). Se construyen tablas de doble entrada para cruzar pares de variables de interés para lograr el cumplimiento de los objetivos. Se comparan frecuencias observadas y esperadas a partir de la prueba  $\chi^2$ , con un 95% de confianza.
- **Los gráficos** se realizan con el programa Microsoft de Office Excel versión 2003 para Windows y se aprovechan además las facilidades del editor gráfico de SPSS para la construcción de histogramas de frecuencias.

Las opiniones y comentarios de las respuestas a las preguntas “otros”, comentarios generales y las preguntas abiertas se han agrupado en frecuencias. Las respuestas recogidas, en el caso de “otros” se presentan dentro del análisis de la pregunta que contenía esta opción.

En el caso de las preguntas abiertas (P30-P31) se presenta en tablas categorizadas al final del apartado de resultados del Estudio 1 y, de igual forma también se presenta al final “comentarios generales”.

#### **2.3.5.5.1. Codificación del cuestionario**

La codificación del cuestionario se ha realizado de la siguiente forma (Tabla 2-14):

Tabla 2-14. Codificación del cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva

Dimensión	Información variable	Dimensión	Información variable
P1	Cualitativa	P19	1- Agrupada 2- Disgregada
P2	1-público 2-privado	P20-1	Múltiple elección (código 1-5) 0=no y 1=sí
P3	Numérica	P20-2	Múltiple elección (código 1-3) 0=no y 1=sí
P4	Cualitativa	P21	Numérica
P5	Cualitativa	P22	1-hombre 2-mujer
P6	Cualitativa	P23	Código de 1 a 6
P7	Cualitativa	P24	Múltiple elección (código 1-6) 0=no y 1=sí 7- cualitativa
P8	Numérica	P25	Múltiple elección (código 1-10) 0=no y 1=sí 11- cualitativa
P9	Numérica	P26	Múltiple elección (código 1-12) 0=no y 1=sí 13- cualitativa
P10	Código de 1 a 6	P27	Múltiple elección (código 1-11) 0=no y 1=sí 12- cualitativa
P11	Código de 1 a 6	P28	1- Si 2-No Cualitativa
P12	Numérica	P29.1	Múltiple elección (código 1-10) 0=no y 1=sí 11- cualitativa
P13	Múltiple elección (código 1-5) 0=no y 1=sí	P29.2	Múltiple elección (código 1-10) 0=no y 1=sí 11- cualitativa
P14	Múltiple elección (código 1-5) 0=no y 1=sí	P29.3	Múltiple elección (código 1-7) 0=no y 1=sí 8- cualitativa
P15	Múltiple elección (código 1-5) 0=no y 1=sí	P30	Cualitativa
P16	Múltiple elección (código 1-7) 0=no y 1=sí	P31	Cualitativa
P17	Numérica	P32	1- Si 2-No
P18	Numérica	P33	Cualitativa

## 2.4. ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES CASTELLANOMANCHEGAS

### 2.4.1. Diseño metodológico

Las pautas metodológicas seguidas en el Estudio 2. *“Percepción de satisfacción del clima laboral”*, se espera sirvan de referencia o guía de actuación para el desarrollo de estudios en una línea de investigación similar a la que aquí se propone.

Del mismo modo que en el Estudio 1, el planteamiento de este problema, también está referido al ámbito de la gestión deportiva. La investigación también se ha desarrollado a través de una metodología descriptiva, correlacional y de carácter cualitativo y cuantitativo.

En este segundo estudio, a partir de las conclusiones obtenidas en el Estudio 1 y la revisión de otros estudios, se brinda al gestor deportivo de CLM una herramienta que le ayude a evaluar la percepción de satisfacción del clima laboral de la organización deportiva, y por

ende, detectar las necesidades que puedan demandar los trabajadores de las organizaciones deportivas<sup>35</sup>.

Este Estudio 2 presenta un carácter más ambicioso. Además de crearse un cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva municipal de CLM, se busca que sea *una propuesta modelo* que sirva de referencia para su utilización en las organizaciones deportivas.

En el Apéndice A se detalla la aproximación realizada para la creación de esta propuesta modelo. Se recoge además otra bibliografía específica del particular e instrumentos de medida de referencia, afines con el objeto de estudio de la percepción de la satisfacción del clima laboral en organizaciones deportivas. También se detalla la propuesta teórica de las variables (que después se mantendrían) y de los posibles factores teóricos establecidos a priori y se que se modificarían atendiendo al análisis estadístico realizado. Para este estudio se utilizan las siguientes técnicas de investigación (Tabla 2-15):

Tabla 2-15. Herramientas utilizadas en Estudio 2

<b>A.- Cuestionario</b>	
(escala sociométrica) <sup>36</sup>	técnica de investigación cuantitativa
<b>B.- Entrevista personal</b>	técnica de investigación cualitativa

El cuestionario elaborado para el análisis de la percepción del clima laboral en la organizaciones deportivas de CLM, es un cuestionario estructurado (escala sociométrica) y diseñado para la investigación. Por este motivo, la elección de aplicar una metodología cuantitativa no ha sido arbitraria. El análisis realizado a través de este cuestionario se apoya en la forma subjetiva de la medición de la percepción de la satisfacción del clima laboral, es decir en la percepción de los trabajadores (Pérez, 1997).

<sup>35</sup> Se utilizará el término de “organización deportiva” y “servicio deportivo” de forma indistinta.

<sup>36</sup> Las preguntas o las diferentes contestaciones a las preguntas tienen atribuido un valor numérico, lo que permite cifrar cuantitativamente y en cierto modo, medir el nivel que alcanza en cada caso la actividad o aspecto investigado (Dexter, 1970).

Posteriormente se explica la técnica de la entrevista personal al gestor deportivo. Se utiliza con la pretensión de conocer la opinión (afirmativa o negativa) que merece al gestor este cuestionario, para conocer y medir la percepción de la satisfacción del clima laboral de los trabajadores de su organización, y saber si le sería útil aplicar en su trabajo la herramienta creada. Relativo a la elaboración de este cuestionario, directamente en el capítulo de resultados (apartado 3.3.4) se incluye la propuesta de complemento al modelo de gestión hacia la calidad de Dorado (2006), el cual, respondería al objetivo general 7 del estudio.

## **2.4.2. Cuestionario a trabajadores de organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha**

### **2.4.2.1. Descripción de la población objeto y muestra seleccionada**

#### **2.4.2.1.1. Población objeto de estudio**

La población objeto de estudio son los trabajadores de las organizaciones deportivas municipales de CLM.

En este Estudio 2, se van a considerar los datos de la población del año 2006, los mismos tomados para realizar el Estudio 1. Según el padrón del 1 de enero de 2006 hay 1.932.261 habitantes censados en CLM<sup>37</sup>.

Se recuerda que de los 919 municipios que hay en CLM, 851 (92,60%) son poblaciones menores de 5.000 habs. y agrupan al 35,03% del total de la población. Los restantes 68 municipios, con más de 5.000 habs. (7,8%) agrupan el 64,97% del total de la población. Tan sólo 33 poblaciones superan los 10.000 habitantes aunque suponen más de la mitad de la población total de CLM (52,49%). Estas cifras muestran que la población de CLM está concentrada en poblaciones de tipo medio y grande. Los municipios con más de 15.000 habitantes, un total de 19, representan al 44,19% del total de la población (INE, 2006).

Las organizaciones deportivas objeto de estudio se corresponden con municipios con más de 15.000 habs., y que además debían contar con una PCU en funcionamiento. Datos de estudios

---

<sup>37</sup> Entre el año 2006 y 2007, ha habido un incremento en la población de 45.043 habitantes en toda la región (2,27%). Supone un ligero aumento que no afecta significativamente en el estudio ni en el tamaño de los municipios de estudio.



obtenidos en poblaciones medianas y mayores, a pesar de tener diferentes realidades políticas, servicios deportivos, idiosincrasias propias, forma de gestión particulares, etc., son muestra representativa y de referencia para las poblaciones con menos de 15.000 hab. (Burriel, 1990, Dorado, 2006).

Además de las indicaciones anteriores y teniendo como referencia la literatura referida a las características de CLM, para el desarrollo del Estudio 2, se ha seleccionado como población objeto de estudio sólo el ámbito público por los siguientes criterios:

- 1.- El porcentaje (%) mayor de instalaciones deportivas pertenecen al sector público (85,75%) frente al 14,25% del sector privado (Gallardo, 2006). Dentro del primero, el 57,04% está gestionado por los Ayuntamientos, el 20,59% por la Comunidad Autónoma y un 4,55% por la Administración General del Estado. Respecto al sector privado, hay un 17,82% gestionado por este sector y donde ha habido un incremento de un 5,95% en la gestión indirecta por parte de las empresas y asociaciones y/o federaciones de las instalaciones en la región.
- 2.- Considerando los resultados obtenidos en el Estudio 1, el apartado de detección de necesidades de los recursos humanos, indica que no existen apenas diferencias significativas entre ambos ámbitos.

#### 2.4.2.1.2. Muestra

Como se observa en la Tabla 2-16 la muestra está compuesta por 385 trabajadores, participantes sin distinción en cuanto a sexo y edad se refiere, donde 242 (62,86%) son hombres y 143 (37,14%) son mujeres. El período de estudio y recogida de los datos ha sido durante 3 meses (octubre-diciembre-2007).

Tabla 2-16. Sexo de la muestra cuestionario clima laboral

<b>Cuestionario Clima laboral</b>	
<b>Sexo</b>	242 Hombres
	143 Mujeres
<b>Total</b>	385 trabajadores

La muestra abarca 11 municipios, en la Figura 2-7 se pueden observar los porcentajes de participación de trabajadores de cada uno de ellos en la investigación. Los municipios que aportan más del 10% son (Tarancón, Daimiel, Albacete y Tomelloso), seguidos de Toledo, Guadalajara, Puertollano e Illescas que aportan entre un 7%-9%. Cuenca, Hellín y Sonseca representan porcentajes menores al 7%.

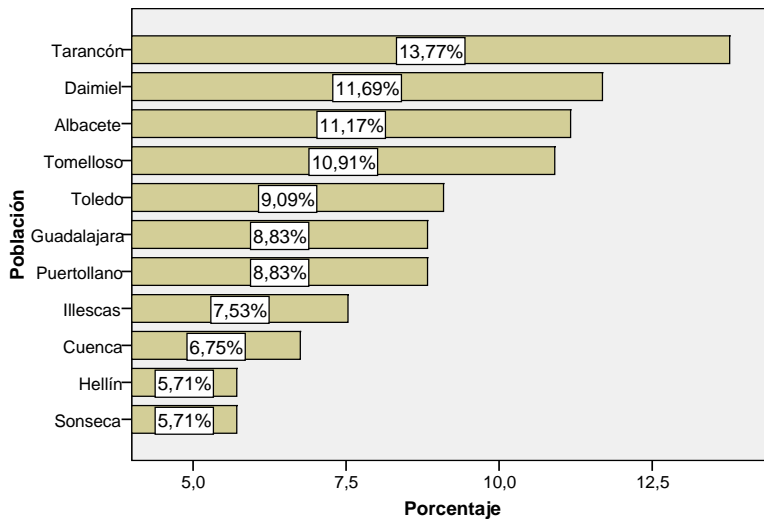


Figura 2-7. Porcentaje (%) de participación de trabajadores en función del municipio de la muestra clima laboral

En la Figura 2-8 se muestra que el 46% se corresponde con las organizaciones deportivas que cuentan entre 26-40 trabajadores, seguido de un 36% de las que cuentan con más de 45 trabajadores y con menos de 25 trabajadores un 18%.

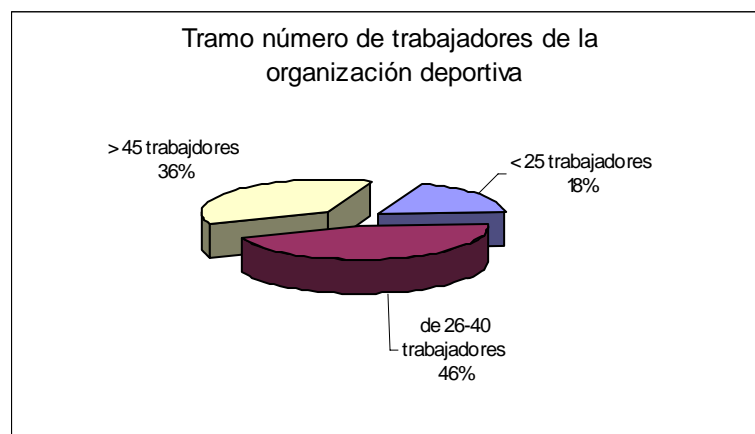


Figura 2-8. Distribución por tramos de trabajadores de la organización deportiva de la muestra clima laboral

Los *criterios* seguidos para la selección de la muestra han sido los siguientes:

- 1.- Municipios mayores de 15.000 habitantes. Supone un universo de 19 municipios, 19 servicios deportivos. En la medida que el índice de la percepción de la satisfacción del clima laboral de la organización deportiva sea mayor o menor en los municipios mayores, y que cuentan con más recursos, más instalaciones deportivas, avances en nuevas tecnologías y redes de servicios, puede considerarse un adelanto y una referencia para los municipios que tengan un desarrollo más lento y menos instalaciones deportivas, y por tanto, menor número de trabajadores.

A mayor número de habitantes de un municipio, mayores son las necesidades y las prestaciones de servicios deportivos que demandan los ciudadanos (Gallardo, 2002) y por tanto, más necesidad de trabajadores en la organización (De de Plata, 2001; Maestro, 2002). De las 33 poblaciones medianas y grandes (municipios con más de 10.000 habs.), han sido considerados como poblaciones mayores, aquellos municipios con más de 15.000 habs., un total de 19 municipios, que suponen el 57,57%, más de la mitad de representación y que supone casi un 60%. Los otros 14 municipios, con poblaciones entre 10.000 habs., y 15.000 habs., representan el 42,42%. Para no prescindir totalmente de la representación de esta franja de población (40%), se seleccionaron al azar 2 municipios: Sonseca (TO) y Tarancón (CU).

- 2.- El servicio deportivo del municipio debía contar con al menos 1 PCU en funcionamiento. Las PCU son instalaciones deportivas que muestran la mayor complejidad de su gestión en todos sus aspectos (Burillo, 2008): por ser la instalación con mayor intensidad de uso (García Ferrando, 2006; Rodríguez, 2001), por ser la instalación de mayor interés para la población (Pascual *et al.*, 2007; Takano *et al.*, 2002; Van Lenthe *et al.*, 2005), o por que a pesar de ser una de las instalaciones más costosas, ha sufrido un gran incremento en CLM (Gallardo, 2006), etc.
- 3.- Debía haber *igual o más de 20 trabajadores en la plantilla* del área de deportes, independientemente de si el personal correspondía a personal laboral contratado

directamente por la organización o si era trabajador contratado indirectamente a través de una empresa prestadora de servicios para la organización. Conocer el total de trabajadores en las organizaciones deportivas es una tarea complicada debido a que parte de este personal es voluntario remunerado, pertenece a la plantilla total del ayuntamiento, los contratos son identificados con otros profesionales, etc.

Al no estar reguladas algunas profesiones aún, como es el caso del ámbito de la Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, algunos sectores de trabajadores están contratados bajo profesiones que nada tienen que ver con el trabajo que desarrollan en la realidad. Además, en muchos de los servicios deportivos, cada vez más se compagina la gestión directa del propio servicio deportivo con la gestión indirecta resultante de la contratación de ciertos servicios puntuales o integrales de servicios que se prestan a la organización como limpieza, monitores de actividades, etc.

Para conocer la determinación muestral se aplica la fórmula “cuando se conoce el universo finito” (Pita Fernández, 2001) para un nivel de confianza del 95%, una precisión del 5% y  $p=0.05$ . Se obtiene un valor de 72,98 (número de participantes a considerar para realizar el estudio<sup>38</sup>). La fórmula empleada es Figura 2-9:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} \rightarrow n = \frac{15.000 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (15.000 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

N= Total de la población  
 •  $Z_{\alpha} = 1.96$  (ya que la seguridad es del 95%)  
 • p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)  
 • q = 1 - p (en este caso 1 - 0.05 = 0.95)  
 • d = precisión (en este caso deseamos un 5%)

Figura 2-9. Fórmula para la determinación muestral cuando es conocido el tamaño del universo (Pita Fernández, 2001)

Considerando los datos proporcionados por los gestores respecto al número aproximado de trabajadores de los 11 municipios, se obtiene un resultado de 900

<sup>38</sup> En los estudios de carácter social y dentro de la actividad física y el deporte, se suele asumir un porcentaje del 5% de precisión (Thomas y Nelson, 2007).

trabajadores. La determinación muestral para este número de trabajadores, indica un valor de 73,056, indicando por tanto que, la muestra debe ser al menos de 73 participantes. La muestra seleccionada para el estudio, garantiza una fiabilidad de al menos un 95% con un margen de error de 5%. Para un margen de error del 3% se necesita al menos una muestra de 202,75, es decir, 203 participantes.

- 4.- Se analizarían los *cuestionarios* que fueran *recogidos durante 1 día* completo (desde las 9.00h hasta las 20.00h) para poder evaluar la percepción sobre el clima laboral en un momento concreto, en igualdad de condiciones para los encuestados. El día fue determinado por la organización.
- 5.- En todo momento se asegura la presencia de la investigadora. De esta manera se logra que las respuestas de los trabajadores/as sean más sinceras, ya que se les comunica que serán analizadas a nivel global de CLM y que es para un estudio de Tesis. El trabajador/a detecta así, la independencia entre la organización y la investigadora que lleva a cabo este estudio.

Además de estas consideraciones previas, las localidades participantes seleccionadas al azar, aceptaron el consentimiento de realizar esta investigación. Algunas organizaciones deportivas que cumplían los requisitos consideraron no oportuno realizar este estudio en su servicio deportivo<sup>39</sup>. Se anima a que este acercamiento sirva de iniciativa y continuación para futuros estudios e investigaciones de este y otros aspectos en las organizaciones deportivas municipales de CLM.

---

<sup>39</sup> El análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral para ciertas organizaciones deportivas supuso un paso adelante, el cual no querían afrontar. En algunas organizaciones había muchos problemas en relación a esta temática e incluso se habían o se estaban desarrollando juicios sobre este aspecto. En este sentido, agradecer a aquéllos que a pesar de lo delicado del asunto, querían conocer, saber la realidad en la que desarrollan su labor profesional los trabajadores de la organización. Estas consideraciones pueden ser objeto de futuras investigaciones para así poder procurar una mejor calidad en los servicios deportivos.

### 2.4.2.2. Definición de variables

#### Variable dependiente

El grado de percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha.

#### Variable control

Para conocer este “grado”, se utiliza la variable control de este estudio representada en la variable → P23. Se percibe un buen clima de trabajo en la organización.

#### Variabes independientes

##### \*Variable independiente (categórica)

Se corresponden con variables características de la muestra. Son las variables sociodemográficas, como el sexo, edad, tamaño de población, provincia, tipo de jornada laboral, situación laboral, departamento de trabajo, número de puestos ocupados en la organización, años trabajados en la organización, titulación.

##### \*Variables independientes

Se corresponden con cada una de los ítems que se establecen en el cuestionario (P1-P22) y los 6 factores en los que se agrupan estas variables (Tabla 2-17).

Tabla 2-17. Variables (P1- P22) y factores a los que pertenecen

PREGUNTA-ÍTEM	FACTOR
1.- Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	I
2.- Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización	II
3.- En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo	I
4.- Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo	II
5.- La organización ofrece oportunidades de promoción	II
6.- La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral	II
7.- Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización	I
8.- La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores	II
9.- Conozco la misión, visión y objetivos de la organización	I

10.- La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado	I
11.- Recibo información del trabajo realizado y objetivos alcanzados	II
12.- Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria	IV
13.- El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable	IV
14.- La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales	VI
15.- La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización	I
16.- La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal	I
17.- Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos/herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo	V
18.- La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo	V
19.- La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral	III
20.- La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo	III
21.- En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	VI
22.- Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen	III

Los factores determinados y las variables en las que se agrupan son:

**FACTOR 1 (MOT).** Motivación (1-3-7-9-10-15-16)

**FACTOR 2 (FOR).** Formación (2-4-5-6-8-11)

**FACTOR 3 (SUP).** Supervisión (19-20-22)

**FACTOR 4 (SEG).** Seguridad en el trabajo (12-13)

**FACTOR 5 (ROR).** Recursos de la organización (17-18)

**FACTOR 6 (CGO).** Condiciones generales de la organización (14-21)

#### 2.4.2.3. Instrumento de recogida de datos

El instrumento utilizado para la recogida de los datos fue la propuesta modelo del *cuestionario* de elaboración propia (Anexo 11) donde se preguntaba al trabajador por la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva en la que trabajaba.

Los motivos por los que se ha elaborado este instrumento de investigación, se corresponden con las mismas razones expuestas en el Estudio 1. Además de la falta de este tipo de cuestionarios relativos a los servicios deportivos para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral.

Aunque supone un esfuerzo, invertir más tiempo, tanto en la creación, como en su validación, este cuestionario tiene el propósito de servir de propuesta y modelo de referencia para el análisis la percepción de la satisfacción del clima laboral de las organizaciones deportivas y es la opción más interesante para garantizar el cumplimiento del objeto de investigación del Estudio 2.

El cuestionario creado (Anexo 11) para esta investigación, y siguiendo a Babbie (1973), Goodwin (1995), Kerlinger (1993) y Tam (2000), cumple con las características y fases propias del método científico. Está compuesto por 33 ítems y dividido en los siguientes 3 apartados de análisis:

- 1). Dimensiones de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva (23 ítems), donde la variable 23 (Se percibe un buen clima de trabajo en la organización) es la variable control. Excepto la variable control, el resto de variables se agrupan en 6 factores, los cuales dan más información sobre la organización. Los factores son: factor motivación, de recursos de la organización, de formación, de supervisión, de condiciones generales de la organización y de seguridad en el trabajo
- 2). Dimensiones sociodemográficas de los trabajadores que corresponden con los 8 ítems y
- 3).- 2 preguntas abiertas

De estas 33 preguntas, 31 son cerradas, las 23 primeras respuestas estaban prefijadas sobre los 7 reactivos que el trabajador podía escoger de la escala Likert 1-7 valorar los aspectos relevantes sobre la percepción del clima laboral en la organización deportiva donde trabajan.



Los siguientes 8 ítems, de carácter informativo sobre la caracterización del trabajador. Y las 2 preguntas restantes eran preguntas abiertas, de carácter cualitativo donde se preguntaba por tres propuestas de mejora y otros comentarios, respectivamente.

#### 2.4.2.3.1. Proceso de construcción del cuestionario

En el proceso de creación del cuestionario propio se han realizado las siguientes fases:

- Revisión bibliográfica. Aunque también se revisaron los cuestionarios utilizados para el Estudio 1, para esta investigación, y para la elaboración del cuestionario propio se han revisado cuestionarios específicos de medición del clima laboral, percepción de satisfacción del clima organizacional, la satisfacción laboral, etc. Apenas se han encontrado cuestionarios relativos a los servicios deportivos, por lo que se han utilizado de diferentes especialidades, como el caso de instituciones educativas (Arteaga, 2003; Borra *et al.*, 2007; Salaiza y Vela, 2007; Velásquez, 2003; Universidad de Salamanca, 2005), hoteleras (Hwang y Chi, 2005; Lam *et al.*, 2001; Sánchez *et al.*, 2007; Spinelli y Canavos, 2000), de hospitales (Martín *et al.*, 2004; Roff *et al.*, 2005; Ygge y Arnetz, 2001). Así también hay estudios realizados en empresas de diferentes sectores, textiles (Carreño *et al.*, 2000), pequeñas Pymes (pequeños y medianas empresas), industriales (Gamero, 2005; Linz, 2003; Mellado Ruíz, 2005; Salgado *et al.*, 1996; So Young, 2006; Toro, 1998, 2001), de índole sociológico (Meliá y Sesé, 1999) o instituciones públicas (Romero, 2001).
- Batería de ítems. A partir de la revisión realizada se elaboró un cuestionario propio de 50 ítems, el cual serviría de base y punto de partida.
- Los 50 ítems se reducen a 30 en una escala de respuesta tipo Likert de 1-7 puntos. La información se estructuró en bloques de información. Se mantiene la escala en número impar con la intención de incorporar la respuesta intermedia (indiferente). No tenerlo en cuenta, *“la elección indiferente y el encuestado se siente así, entonces le estamos obligando a tomar una decisión incorrecta o a no responder nada”* (McMillan y Schumacher, 2005: 243).

- Revisión de expertos. El cuestionario que se entregó a los expertos<sup>40</sup> se realizó con la intención de obtener la validez de contenido necesario, por lo que se les solicitó que confirmaran el grado de adecuación de las afirmaciones con la claridad, el contenido y la legibilidad del documento (Pérez, 1998).
- Aportaciones de la revisión del grupo de expertos. Una vez concluida la revisión por los expertos, se realizaron las pertinentes modificaciones para elaborar el cuestionario definitivo:
  - i. Agrupar ítems que se referían a lo mismo pero con distintas afirmaciones; que no eran relevantes para el estudio y/o que las respuestas y su tratamiento podían originar problemas posteriores.
  - ii. Evitar preguntas obvias y/o que la organización pudiera no estar dispuesta a cambiar. En este sentido se eliminó cualquier pregunta/s relacionada con el “salario” para no desvirtuar el estado de investigación. Los trabajadores siempre se muestran insatisfechos cuando se les pregunta por esta cuestión (Aldrich y Ruef, 2006; Harrison, 1972; López, 2001; Moran y Volkwein, 1992; Rentsch, 1990).

#### 2.4.2.3.1.1. Validez y Fiabilidad del cuestionario piloto

Para validar el instrumento y comprobar que se obtenía correctamente la información adecuada, se somete el cuestionario a las pruebas de fiabilidad y validez.

La utilización de estas pruebas permitió realizar mejoras en el instrumento de medición y analizar los conceptos teóricos correctamente.

---

<sup>40</sup> Los expertos teóricos fueron: **Andrés Senlle** (Experto en Calidad, Gestión, Organización y Recursos Humanos y certificación normas ISO. Creador de la Reingeniería Humana, sistema que ha revolucionado el tratamiento de los Recursos Humanos. Profesor de Universidad. Más información [www.andressenlle.com](http://www.andressenlle.com)) y **Juan Carlos Cubeiro** (Uno de los mayores expertos españoles en Talento, Liderazgo y Coaching. Ha formado parte de la Dirección Mundial de Recursos Humanos de Honeywell en Minneapolis. Profesor de Universidad. Más información en [www.eurotalent.com](http://www.eurotalent.com)) y un experto práctico, **Andrés M. Senlle** (Gerente del Instituto del Centro de Formación y Desarrollo Empresarial (ICFIDE) y especialista en Recursos Humanos. Más información en [www.icfide.com](http://www.icfide.com)).

En este caso, se utilizó una pequeña muestra piloto. Se pasó la prueba pretest a 34 trabajadores, pertenecientes a 5 organizaciones deportivas. Este cuestionario, por sus características no necesita de un entrenamiento previo.

A la vez que los trabajadores iban rellenando los cuestionarios, anotaban las preguntas o dudas que ellos tenían en referencia a los ítems. Al terminar también se les preguntaba por una valoración general y si había términos que pudieran ser confusos. Esta información fue muy útil para hacer el cuestionario lo más legible posible.

Esta prueba ha sido un elemento clave para detectar y depurar mejor las preguntas a realizar. Posteriormente se analiza si los conceptos teóricos se relacionaban correctamente con los estudios de fiabilidad y de validez.

Los cambios realizados consistieron en puntualizar con más claridad los siguientes ítems para evitar cualquier confusión:

- a) P.28- se especificó que la titulación/formación se refería a estudios terminados (no en desarrollo), quedando Titulación/Formación (terminada).
- b) P.30- producía confusión y se volvió a redactar quedando “Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella (ej. SOS y monitor=2; ej. SOS, monitor y conserje=3)”.
- c) P.31- en primer lugar el ítem estaba abierto para que el trabajador especificara en que departamento trabajaba. Observando algunas respuestas que no daban información como “*área de deportes*”, “*deportes*”.... y otras respuestas, donde la mayoría se iban refiriendo a los departamentos de mantenimiento general, mantenimiento de la piscina cubierta, monitor de tenis, monitor atletismo, monitor natación..., limpieza pabellón, limpieza piscina cubierta, inscripciones, conserje, auxiliar, etc.... Se decidió cerrar la pregunta en 3 departamentos:
  - a. Departamento de Servicios/Mantenimiento
  - b. Departamento Monitores

c. Departamento Administración (ADM) /Atención (Att.) Público<sup>41</sup>

En la prueba piloto, el procesamiento de datos con los 34 participantes (Tabla 2-18) se obtiene un resultado excelente siguiendo a George y Mallery (1995). El coeficiente de Alpha de Cronbach es de 0,930 en una escala de 0 a 1, para las variables independientes (P1-P22), como se muestra en la Tabla 2-18.

Tabla 2-18. Resumen del procesamiento de los casos. N=34 participantes y 22 variables (prueba piloto)

		N	%
Casos	Válidos	34	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	34	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 2-19. Estadísticos de fiabilidad. N=34 participantes y 22 variables (prueba piloto)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,930	,931	22

Para la prueba de validez se obtiene un resultado aceptable de 0,736 en la prueba de KMO y una significación de 0.000. Por lo que se estima considerar que el instrumento es adecuado para el estudio que se está realizando.

<sup>41</sup> ADM → (Administración), se refiere a todos los trabajadores que dan los servicios de inscripciones, pagos, elaboración de programas, actividades, etc.

Att.público → (Atención al público), se refiere a todos los trabajadores que ocupan los puestos de conserjes, auxiliares\*, venta de entradas, etc., pero que no tienen responsabilidades de carácter administrativo.

\* en algunas organizaciones esta figura también podía desarrollar actividades de limpieza o mantenimiento. A pesar de realizar otras actividades, está considerada en este departamento puesto que es su tarea principal.

Tabla 2-20. KMO y prueba de Bartlett. N=34 participantes y 22 variables (prueba piloto)

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,736
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	572,418
	gl	231
	Sig.	,000

#### 2.4.2.3.1.2. Validez total del cuestionario

Como consecuencia del estudio piloto a continuación se presenta el resumen de las pruebas realizadas al cuestionario definitivo.

El *estudio de la validez*: es el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido (Pérez, 1998; Pérez, 2004). Se valora a través de la validez de contenido, validez de constructo y/o validez de criterio.

Se debe tener en cuenta que la fiabilidad (confirmada) no asegura la validez. La validez es una condición indispensable que debe cumplirse (Thomas y Nelson, 2007). En general, “*un test es válido si mide lo que dice medir*” (Pérez, 1998). En este estudio la comprobación de la validez del cuestionario se realizó a través de la *validez de contenido* con el mismo grupo de expertos que anteriormente ha sido mencionado en el apartado 2.4.2.3.1., el mismo que también contribuyó en la elaboración y concreción del cuestionario.

En este caso, se mide la *validez de constructo*. Se examina hasta qué punto el instrumento mide adecuadamente el concepto y se realiza un análisis factorial (Gondar, 2004; Morales, *et al.*, 2003). Pardo y Ruíz (2005) afirman que este tipo de validez engloba a las dos anteriores (contenido y criterio), por lo que resaltan la importancia de este proceso. Se utilizó la Medida de adecuación muestral de Kayes-Meyer-Olkin (KMO) y el Test de Esfericidad de Bartlett.

Se realiza la prueba KMO para toda la muestra n=385 y las variables de estudio P1-P22. El valor obtenido, cuanto más se acerque a 1 mejor estará hecho el cuestionario. Los resultados reflejados en la Tabla 2-21, indican un índice para de adecuación de la medida de 0,952 lo

que significa que tiene buena calidad. El test de esfericidad de Bartlett permite determinar si las variables no están correlacionadas, su resultado debe presentar un nivel de significación inferior a 0,05. En este caso se obtiene un valor de 0.000, lo cual indica que existe un alto grado de correlación entre estas variables.

Tabla 2-21. KMO y prueba de Bartlett para muestra total n= 385 y variables P1 aP22

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,952
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	5484,795
	gl	231
	Sig.	,000

**2.4.2.3.1.3. Fiabilidad total del cuestionario**

*El estudio de la fiabilidad* (Grau, 1995; Pérez, 2001): mide el grado en que un instrumento mide con precisión sin error, y cuando ofrece resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición. La fiabilidad se valora a través de la consistencia, la estabilidad temporal y/o la concordancia inter-observadores.

En este caso se evaluó la fiabilidad del cuestionario (Tabla 2-22) analizando la *consistencia* de las variables independientes (P1-P22) del estudio con toda la muestra n=385. Se comprueba que los diferentes ítems o preguntas de la escala están relacionados entre sí. Se usa el coeficiente de Alfa de Cronbach. El valor obtenido es de 0,951, un valor excelente (George y Mallery, 1995).

Tabla 2-22. Estadísticos de fiabilidad para muestra total n=385 y variables P1 aP22

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,951	,951	22

#### 2.4.2.3.1.4. Validez y Fiabilidad total del cuestionario por factores

A partir de estos 22 ítems del cuestionario, se realiza el análisis factorial para agrupar estas variables en factores. El análisis resultante<sup>42</sup> derivó en un total de seis factores, que explicarían el 73,036% de la varianza total mostrada. Se comprueba además la fiabilidad de cada factor.

A continuación se exponen los 6 factores determinados y las variables que los componen:

##### \* Factor 1. Motivación (MOT)

Está compuesto por las variables: **1-3-7-9-10-15-16**

- (1) Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo
- (3) En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo
- (7) Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización
- (9) Conozco la misión, visión y objetivos de la organización
- (10) La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado
- (15) La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización
- (16) La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal

##### \* Factor 2. Formación (FOR)

Está compuesto por las variables: **2-4-5-6-8-11**

- (2) Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización
- (4) Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo
- (5) La organización ofrece oportunidades de promoción
- (6) La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral
- (8) La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores

---

<sup>42</sup> En este análisis no se contempla la variable P.23 “Se percibe un buen clima de trabajo en la organización”, puesto que es considerada como variable dependiente. El valor conseguido en esta variable, revela la percepción de satisfacción del clima laboral de la organización deportiva.

- (11) Recibo información del trabajo realizado y objetivos alcanzados

\* Factor 3. Supervisión (SUP)

Está compuesto por las variables: **19-20-22**

- (19) La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral
- (20) La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo
- (22) Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen

\* Factor 4. Seguridad en el Trabajo (SEG)

Está compuesto por las variables: **12-13**

- (12) Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria
- (13) El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable

\* Factor 5. Recursos organización (ROR)

Está compuesto por las variables: **17-18**

- (17) Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos/herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo
- (18) La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo

\* Factor 6. Condiciones Generales de la Organización (CGO)

Está compuesto por las variables: **14-21**

- (14) La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales
- (21) En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias



#### **2.4.2.4. Procedimiento de la investigación**

Una vez diseñado y validado el cuestionario elaborado, en este apartado se explica cómo se ha aplicado el cuestionario en las organizaciones deportivas. Primeramente se revisó el CNID-2005 de CLM<sup>43</sup> (Gallardo, 2006), el cual disponía de reciente información de las poblaciones que contaban con piscinas cubiertas y además se contrastó la información con la Viceconsejería del Deporte de Castilla-La Mancha

##### **- Contacto previo y selección de la muestra**

Se contactó durante el mes de septiembre de 2007 telefónicamente con los gestores deportivos de los municipios que reunían los criterios establecidos en la investigación y que han sido expuestos en el apartado 2.4.2.1.2. “Muestra” del cuestionario. Se les informó en detalle del estudio y se les invitó a participar en la investigación.

Se envió carta formal tanto al gerente y al concejal de deportes del municipio donde se explicaba la investigación (Anexo 12) y se adjuntaba una copia del cuestionario elaborado para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva (Anexo 11). Se indicó que sería el mismo que posteriormente se aplicaría en la visita a sus trabajadores. Con cada uno de los gestores que aceptó la invitación se concertó el día de la visita a la población.

##### **- Desarrollo de la sesión presencial**

La investigadora llegaba al municipio a las 9.00h. el día acordado. Se entrevistaba con el gerente deportivo para que le indicase las instalaciones donde ir a pasar el cuestionario. Previamente el gerente había informado de este estudio a los trabajadores. No obstante, la investigadora cuando visitaba las instalaciones, iba acompañada bien por el gerente o por un trabajador del servicio de deportes de la localidad, y se presentaba y les explicaba el objeto de estudio también. De esta forma se mostró la imparcialidad del estudio y se pedía

---

<sup>43</sup> Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005 de Castilla-La Mancha. Más información en [www.csd.gob.es](http://www.csd.gob.es)

sinceridad en las respuestas. También se evitaba la sensación de que el rellenar este cuestionario pusiera en peligro el puesto de trabajo<sup>44</sup>.

Las copias de los cuestionarios las entregaba la investigadora y una vez rellenas y comprobadas las recogía. Si faltaban respuestas, en el mismo momento se subsanaban ya que se pedía al encuestado, el rellenar aquellos ítems que por olvido, se había dejado sin contestar. Se pasaban y se recogían los cuestionarios por la investigadora hasta las 20.00h.

Este instrumento puede ser administrado por un entrevistador pero su ventaja es que puede ser autocumplimentado y ser aplicado de forma colectiva. Las instrucciones para el encuestado se encuentran al comienzo del cuestionario, las cuales están redactadas de forma clara y concisa. Se deja explícito que el cuestionario garantiza el anonimato y confidencialidad del mismo, premisa determinante para garantizar así, la validez de las respuestas (Pérez y Fidalgo, 1995).

Se debe apuntar que esta labor de recogida de cuestionarios se facilitaba enormemente por parte del gestor deportivo cuando convocaba a determinada hora a los trabajadores para rellenar el cuestionario. En esos casos, la única persona que estaba en la sala o despacho con los trabajadores era la investigadora, se pedía al gerente (el cual también rellenaba el cuestionario con posterioridad) que abandonase el lugar para no influir (positiva o negativamente) en las respuestas de los trabajadores.

- **Envío de informe de resultados y agradecimiento por la participación en la investigación**

Una vez analizados los resultados se elaboró y envió un informe global descriptivo de la situación del municipio a cada uno de los gestores deportivos colaboradores en el estudio.

---

<sup>44</sup> Esta situación ocurrió en bastantes casos a la hora de recoger la muestra. En este caso se volvía a explicar que era un estudio anónimo y confidencial, requisitos principales a la hora de elaborar un cuestionario (Thomas y Nelson, 2007) y que el participante no podía ser identificado puesto que su cuestionario se uniría con el de otros trabajadores de otras poblaciones y que los datos identificativos no podían revelarlo. Si la persona estaba demasiado indecisa se le invitaba a no rellenarlo.

La pretensión no era mostrar la rigurosidad científica que en esta investigación se expone, sino el ser capaz de trasladar lo antes posible resultados legibles tanto para los gestores deportivos como para los trabajadores y, que basados en la literatura revisada, sirvieran de guía para que gestor empezara a tomar las primeras decisiones en función de los resultados expresados.

Además, a los gestores deportivos se aconsejó el informar de los resultados obtenidos a los trabajadores para así, poder establecer diálogo y estrategias de actuación entre ambos estatus (gerencia y trabajadores).

En el Anexo 16 se puede revisar copia de la carta remitida a cada municipio junto con el informe tipo realizado. El informe individual de cada municipio no se ha incluido por motivos de confidencialidad de los datos. Se incluye un ejemplo tipo donde se han omitido ciertos datos para mantener el anonimato del municipio.

#### 2.4.2.5. Técnica de análisis de datos

El objetivo principal del análisis de datos no es otro que, organizar la información obtenida de forma que permita encontrar alguna respuesta significativa al problema que se plantea, por lo que, para el tratamiento de los 385 cuestionarios se utiliza el programa estadístico SPSS 15.0 para Windows.

Se realizaron las siguientes pruebas:

- **Análisis de Fiabilidad:** Se ha empleado el cálculo del estadístico Alfa de Cronbach como modelo de fiabilidad.
- **Análisis Descriptivo de Variables.**
- **Tablas de contingencia** y uso del estadístico Chi cuadrado ( $\chi^2$ ).
- **Cálculo del coeficiente de correlación Rho de Spearman:** Se construyen tablas de correlaciones bivariadas aplicando este estadístico, que es válido cuando los datos se alejan significativamente del comportamiento normal.
- **Prueba Kolmogorov-Smirnov:** Para realizar la prueba de normalidad.

- **Análisis factorial:** Se aplican métodos de análisis de reducción de datos, en este caso se utiliza el método de análisis factorial con rotación Varimax, que permite el cálculo de factores con alto grado de correlación interna.
- **Análisis de regresión múltiple:** Se utiliza para obtener relaciones entre variables en forma de modelos matemáticos. Se realizan además las pruebas de calidad del modelo y de los coeficientes, análisis y estudio de autocorrelación de residuos (Prueba Durbin-Watson), homocedasticidad y multicolinealidad.
- **Los gráficos** se realizan con el programa Microsoft de Office Excel versión 2003 para Windows y se aprovechan además las facilidades del editor gráfico de SPSS para la construcción de histogramas de frecuencias.

#### 2.4.2.5.1. Codificación del cuestionario

La codificación, valoración y corrección del cuestionario se ha realizado de la siguiente forma (Tabla 2-23):

Tabla 2-23. Codificación del cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva

Dimensión	Información	Código
<b>P1-P23</b>	Tomar el número indicado	Del 1 al 7
<b>P24</b>	< de 2 años	1
	entre 2-9	2
	> de 10 años	3
<b>P25</b>	estudios primarios	1
	secundarios	2
	diplomado/licenciado	3
<b>P26</b>	hombre	1
	mujer	2
<b>P27</b>	< 25	1
	25-35	2
	36-45	3
	46-55	4
	> 56	5
<b>P28</b>	contrato fijo	1
	contrato eventual	2
<b>P29</b>	intensiva	1
	parcial	2
<b>P30</b>	< 2	1
	2--5	2
	6--10	3
	> 10	4

<b>P31</b>	Departamento de Servicios/Mantenimiento	1
	Departamento Monitores	2
	Departamento ADM/Att. Público	3
<b>P32-33</b>	Cualitativas	

#### 2.4.2.5.2. Valoración y Corrección

Este instrumento consta de un total de 33 ítems, donde 8 de ellos proporcionan información referente a las características de los encuestados y otros dos se refieren a las opiniones cualitativas de los mismos.

Para el análisis de los restantes 23 reactivos, se establece una escala sencilla para la valoración de cada variable y factor, y una escala evaluativa global para reflejar los resultados obtenidos en los cuestionarios.

Para conocer el valor total de la percepción de la satisfacción del clima laboral de la organización deportiva, se debe tener en cuenta que si el participante contesta a todos los reactivos de forma positiva (totalmente de acuerdo) con valor siete, se obtiene la puntuación máxima posible de 161. Por otro lado, si el participante responde a todos los reactivos seleccionando la respuesta más negativa posible (totalmente en desacuerdo), con valor uno, obtiene la puntuación mínima posible de 23. La posición neutral estaría representada por la puntuación intermedia de 80,5 que indica un nivel de percepción entre los valores 4 (*“indiferente”*) y 5 (*“bastante de acuerdo”*) en la escala de valoración.

En esta investigación, las respuestas con valores superiores a 80,5, reflejan una posición positiva en cuanto a la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva; y puntuaciones inferiores a este valor evidencian percepciones negativas de los trabajadores en este sentido.

#### Valoración

En cada uno de los ítems, se pregunta a los trabajadores por la valoración de percepción de la satisfacción del clima laboral atendiendo a las distintas variables que recoge el cuestionario y las diferentes opciones graduadas que ofrece la escala Likert.

Los ítems utilizados para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva, se codifican en una escala de medición de siete opciones posibles (totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo) para los 23 ítems, 1 es la categoría mínima y 7 es la máxima, siendo 1) Totalmente en desacuerdo, 2) Bastante en desacuerdo, 3) En desacuerdo, 4) Indiferente (ni en desacuerdo ni de acuerdo), 5) En acuerdo, 6) Bastante de acuerdo y 7) Totalmente de acuerdo. A mayor puntuación acumulada mayor el grado de la variable bajo observación. La escala se constituye partiendo de las definiciones de las diferentes variables que se pretenden medir.

Siguiendo a Dorado (2006), esta escala de alternativas se ha asociado a diferentes estados de ánimo en función del grado de esta percepción de la satisfacción que el empleado tenga con la organización donde trabaja. El trabajador indica su grado de percepción de la satisfacción del clima laboral, eligiendo la categoría con la que se halla más de acuerdo (Tabla 2-24).

Tabla 2-24. Grado de percepción de satisfacción del clima laboral del trabajador en relación con la organización deportiva donde trabaja (Adaptación de Dorado, 2006: 269)

PUNTUACIÓN Y VALORACIÓN	PERCEPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA POR LOS TRABAJADORES
7) <i>Totalmente de acuerdo</i>	Esta valoración o percepción se produce cuando los trabajadores están gratamente conformes con la atención que le da la organización respecto al trabajo que diariamente desarrolla
6) <i>Bastante de acuerdo</i>	Las atenciones que la organización da al trabajador están cubiertas con creces, aunque sin llegar a serlo en todas y cada una de las variables expuestas
5) <i>De acuerdo</i>	Se da cuando las expectativas de los trabajadores son cubiertas, pero no excedidas. El trabajador está ligeramente contento o complacido con la organización donde trabaja o con parte de la misma. El límite entre lo que se esperaba recibir y lo que realmente ha percibido es muy próximo
4) <i>Indiferente</i>	La valoración sobre la organización deportiva no le produce un efecto ni positivo ni negativo en el trabajador
3) <i>En acuerdo</i>	Se produce cuando el trabajador detecta carencias o deficiencias en la atención que la organización le procura y no queda contento con ella. Esta percepción negativa del trabajador también puede ser debida a que éste haya realizando un esfuerzo mayor, y la organización no le corresponda con el reconocimiento o beneficio esperado
2) <i>Bastante en desacuerdo</i>	El trabajador ve incumplidas sus expectativas a pesar de realizar acciones para que su rendimiento mejore para el beneficio del conjunto de la organización. Percibe que ciertos cambios mejorarían el clima laboral de la organización por que a su juicio ciertas acciones pueden mejorarse

1) *Totalmente en desacuerdo*

Se produce cuando el trabajador ha tenido que hacer esfuerzos por encima de los esperados y la organización no ha reconocido este esfuerzo. Se tiene una percepción muy negativa de la organización en los ítems con esta valoración

### Corrección

La escala informa de la valoración obtenida atendiendo a los valores medios de cada variable y/o factor. El valor 4 corresponde a una posición neutral, en función de la escala Likert propuesta de 1 a 7 (totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo).

Para obtener la valoración de cada una de las **variables** y obtener el valor medio se procede de la siguiente forma. Tomando el valor asignado por el encuestado entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo), se deben sumar todos los valores de los posicionamientos de la variable seleccionada y dividirlo entre el número total de los encuestados. La puntuación media de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva, oscila **entre** los valores de 1 (valor mínimo) y 7 (valor máximo). La interpretación sería:

**Media entre 1 - 2**, de la valoración sobre esa variable, significa que la organización debe mejorar de forma prioritaria y considerable en este apartado.

**Media entre 2 - 3**, significa que la organización debe mejorar bastantes aspectos desfavorables en este apartado.

**Media entre 3 - 4**, significa que la valoración obtenida no es adecuada y la organización debe preocuparse en atender ciertos aspectos para mejorar este apartado.

**Media entre 4 - 5**, significa una valoración aceptable de la organización. Ésta debe mejorar los aspectos donde haya obtenido resultados menos favorables.

**Media entre 5 - 6**, significa una buena valoración de la organización. Ésta debe perfeccionar sólo aquellos aspectos donde haya obtenido resultados menos óptimos.

**Media entre 6 - 7**, significa una óptima valoración obtenida por la organización, significando que ésta debe corregir ciertos aspectos para mantener los resultados favorables.

Para obtener las valoraciones respecto a cada uno de los **factores**, se suman los valores medios referentes de cada una de las variables que forman el factor. La puntuación resultante se divide por el número de variables que tiene el factor. La puntuación media respecto a la percepción de la satisfacción del clima laboral del trabajador de las organizaciones deportivas oscila entre los valores de 1 (valor mínimo) y 7 (valor máximo). El análisis de la valoración del resultado obtenido se corresponde con la valoración para cada variable.

**Factor 1.- Motivación** → Suma de las medias obtenidas de las variables 1, 3, 7, 9, 10, 15 y 16 que forma el factor; dividido entre el número de medias que forma el factor 1. (Suma de medias de 1, 3, 7, 9, 10, 15 y 16 /7=valor factor)

**Factor 2.- Formación** → Suma de las medias obtenidas de las variables 2, 4, 5, 6, 8 y 11 que forma el factor dividido entre el número de medias que forma el factor 2. (Suma de medias de 2, 4, 5, 6, 8 y 11/5=valor factor)

**Factor 3.- Supervisión** → Suma de las medias obtenidas de las variables 19, 20 y 22 que forma el factor dividido entre el número de medias que forma el factor 3. (Suma de medias de 19, 20 y 22/3=valor factor)

**Factor 4.- Seguridad en el trabajo** → Suma de las medias obtenidas de las variables 12 y 13 que forma el factor dividido entre el número de medias que forma el factor 4. (Suma de medias de 12 y 13/2=valor factor)



**Factor 5.- Recursos de la organización** → Suma de las medias obtenidas de las variables 17 y 18 que forma el factor dividido entre el número de medias que forma el factor 5. (Suma de medias de 17 y 18/2=valor factor)

**Factor 6.- Condiciones generales de la organización** → Suma de las medias obtenidas de las variables 14 21 que forma el factor dividido entre el número de medias que forma el factor 6. (Suma de medias de 14 y 21/2=valor factor)

Para la obtener el valor de la puntuación **total** se deben sumar los valores obtenidos de cada uno de los posicionamientos de todos los encuestados [los valores asignados de 1 (totalmente en desacuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo)] de cada uno de los 23 ítems y dividirlo entre el número total de los encuestados. La puntuación respecto a la percepción de la satisfacción del clima laboral del trabajador de las organizaciones deportivas oscila entre 23 (valor mínimo) y 161 (valor máximo). La valoración quedaría:

**Puntuación entre 23 - 46**, de la valoración del total, significa que la organización debe prestar atención a cada variable donde haya obtenido valoraciones medias entre 1-2 y aplicar estrategias y/o programas para mejorarla de forma prioritaria.

**Puntuación entre 47 -69**, de la valoración del total, significa que la organización debe mejorar bastantes aspectos desfavorables de las variables en la que haya conseguido valoraciones medias menores a 3.

**Puntuación entre 70 - 92**, de la valoración del total, significa que la valoración obtenida no es adecuada y la organización debe preocuparse en atender ciertos aspectos para mejorar las variables con valoraciones medias menores a 4.

**Puntuación entre 93 - 115**, de la valoración del total, significa una valoración aceptable de la organización. Ésta debe mejorar los aspectos en las variables donde haya obtenido resultados menos favorables. Se han obtenido puntuaciones medias entre 4-5.

**Puntuación entre 116 - 138**, de la valoración del total, significa una buena valoración de la organización. Ésta debe mantener aquellas variables donde ha conseguido buena puntuación y mejorar aquellos aspectos donde hayan obtenido resultados medios menos óptimos y menores a 6.

**Puntuación entre 139 - 161**, de la valoración del total, significa una óptima valoración de la organización, significando que ésta debe corregir ciertos aspectos para mantener los resultados tan favorables de las variables en las que se han obtenido valores medios entre 6 y 7.

En la siguiente Tabla 2-25 se recogen de forma resumida los valores obtenidos respecto a los datos de la media, desviación típica y Alfa de Cronbach de los factores que componen el cuestionario definitivo así como la media y desviación típica de la variable 23 *“Se percibe un buen clima en la organización”*, que es la variable objeto de medida en las organizaciones deportivas municipales de CLM.

Tabla 2-25. Tabla resumen de datos de medias, desviaciones típicas y coeficiente de Alfa de Cronbach de los factores que determinan la percepción de satisfacción del clima laboral del trabajador, la variable P23

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Factor 1- Motivación	4,87	1,38	0,903
Factor 2- Formación	4,08	1,51	0,889
Factor 3- Supervisión	4,57	1,45	0,805
Factor 4- Seguridad en el trabajo	4,85	1,56	0,770
Factor 5- Recursos Organización	5,02	1,51	0,830
Factor 6- Condiciones generales de la organización	5,02	1,46	0,684
<b>Total (P23)</b>	<b>4,97</b>	<b>1,864</b>	-

### 2.4.3. Entrevista personal a gestores deportivos de Castilla-La Mancha

#### 2.4.3.1. Descripción de la muestra

La muestra de estudio seleccionada se corresponde con los gestores deportivos de los 11 municipios de CLM, a los que a los trabajadores de su organización se aplicó el cuestionario de la percepción de satisfacción del clima laboral (Anexo 11). Sin distinción en cuanto a edad y a sexo se refiere (Tabla 2-26).

Tabla 2-26. Muestra entrevista personal. Clima laboral

<b>Entrevista personal clima laboral</b>	
<b>Sexo</b>	11 Hombres
<b>Población</b>	11 municipios de CLM

Se recogieron los datos de la muestra analizada durante 2 meses (febrero-marzo 2008). Está compuesta 11 hombres gestores deportivos entrevistados de los 11 municipios.

#### **2.4.3.2. Definición de variables: categorías**

Se corresponde con las preguntas de la entrevista (Anexo 14).

→ P.1.-\* ¿Los resultados obtenidos con la aplicación de esta herramienta creada le han resultado útiles para tomar decisiones en su puesto de responsabilidad?

→ P2.- \* ¿Volvería a utilizar en un futuro próximo esta herramienta creada?

#### **2.4.3.3. Instrumentos de recogida de datos**

El instrumento utilizado para la recogida de los datos fue una entrevista de elaboración propia (Anexo 14) donde se preguntaba al gestor deportivo 2 cuestiones sobre la valoración del instrumento utilizado y de los resultados obtenidos. Como se ha expuesto en el apartado de la entrevista del Estudio 1, se mantiene la misma fundamentación teórica.

El objetivo no es otro que el de valorar en primera instancia la opinión que le merece al gestor participante en el estudio de la utilidad de la herramienta creada para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en organizaciones deportivas.

No se utilizaron grabadoras para prevenir la pérdida de información puesto que, se trata de una entrevista estructurada, cerrada y tricotómica “*si, no y no sabe/no contesta (ns/nc)*”.

#### **2.4.3.4. Procedimiento de la investigación**

Las fases en que se han desarrollado las entrevistas personales han sido:

##### *PASO 1. Selección de la muestra*

La muestra está formada por los gerentes municipales de los trabajadores a los que previamente se les aplicó el cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva. Estos gestores además tienen al menos, una experiencia de más de 5 años en la gestión en los servicios deportivos públicos de CLM. La muestra proporcionada abarca a cada provincia de la Comunidad (Albacete-2, Ciudad Real-3, Cuenca-2, Guadalajara-1 y Toledo-3).

##### *PASO 2. Planificación de la entrevista*

Para llevar a cabo la sesión, se tuvieron en cuenta los documentos previos que ya fueron enviados al gestor.

Durante el mes de febrero de 2007 se envió a cada participante una carta informativa (Anexo 12) donde se incluía de nuevo el informe individual (uno por municipio) y que ya se había remitido previamente (Anexo 16). Junto a esta carta e informe también se remitía una copia de la entrevista (Anexo 14) donde se indicaba que podían contestar por e-mail a las dos cuestiones, y que no llevaría más de 2 minutos hacerlo y que en unos días se les llamaría por teléfono en caso de no haber recibido su contestación por vía e-mail.

##### *PASO 3. Convocatoria de los entrevistados*

De los gestores deportivos que no se obtuvo respuesta vía e-mail se contactó con ellos telefónicamente durante los siguientes 7-10 días de haber enviado el informe individual al municipio correspondiente.

##### *PASO 4. Desarrollo de la entrevista*

Debido a que la entrevista era sencilla, estructurada y tricotómica y no llevaba más de 5 minutos, la investigadora la realizaba telefónicamente a aquellos gestores de los que no

obtuvo respuesta por e-mail. Durante los meses de febrero y marzo de 2008 se completa este proceso.

Para el desarrollo de esta entrevista y, aunque el gestor no hubiera visto las preguntas que habían sido remitidas con anterioridad, éste disponía de información suficiente para poder contestar, ya que tenía conocimiento previo de los contenidos del cuestionario (desde su inicio). Además, antes de la entrevista se preguntaba al gestor si había revisado el informe remitido. En todos los casos lo habían revisado.

Cada sesión se dividía en tres partes:

1. Breve introducción de la investigación y presentación de los resultados obtenidos.
2. Desarrollo de la entrevista en función de las preguntas planificadas.
3. Agradecimiento y despedida.

*PASO 5.* Carta de agradecimiento por la participación en la investigación del Estudio 2

Una vez realizada la entrevista personal y posterior análisis de la misma, se mandaba una carta de agradecimiento por correo electrónico a los participantes (Anexo 15).

#### **2.4.3.5. Técnica de análisis de datos**

Se utilizó el programa de Microsoft Excel versión 2003 para Windows para realizar los gráficos y el análisis descriptivo cuantitativo de los datos obtenidos. Se anotó en texto las opiniones y comentarios que algunos gestores aportaban referente a la pregunta "*otros comentarios*"









## **PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS**



## **PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

Una vez descrito cuál ha sido la metodología y el procedimiento llevado a cabo en la investigación para ambos estudios; a lo largo de este capítulo, se presentan los aspectos y resultados más relevantes de los mismos una vez analizados estadísticamente los datos, para ello se sigue a Thomas y Nelson (2007) y Álvarez (2008).

Se considera muy importante y enriquecedor el haber recurrido a diferentes perspectivas de interpretación y análisis de los resultados de la realidad estudiada, las cuales además permitirán contrastar y hacer valoraciones sobre los objetivos teóricos planteados. En primer lugar se presentan los resultados correspondientes al Estudio 1, y a continuación los del Estudio 2.

Siguiendo a Visauta (1989), la investigación debería ser entendida como un pensamiento crítico, no ser una mera búsqueda de la verdad, sino convertirse en una búsqueda prolongada e intensiva.

#### **3.2. RESULTADOS ESTUDIO 1. DETECCIÓN DE LAS NUEVAS NECESIDADES DE LOS GESTORES DEPORTIVOS CASTELLANOMANCHEGOS**

##### **3.2.1. Introducción**

Para conocer las nuevas necesidades de los gestores deportivos se van exponiendo los resultados obtenidos respetando el orden de aplicación de las diferentes técnicas metodológicas utilizadas.

En primer lugar, se detallan los resultados cualitativos resultantes del grupo de discusión desarrollado por el panel de expertos a nivel nacional. Se presentan tablas explicativas (color azul) de cada categoría y subcategorías establecidas junto con la disposición de las unidades de texto (párrafos y/o oraciones relativas) transcritas de uno de los problemas y/o

necesidades detectadas del ámbito de estudio. A continuación y de igual forma, (tablas color rojo) se presentan los resultados de las transcripciones realizadas de las entrevistas analizadas de los gestores deportivos de CLM.

Esta información cualitativa del grupo de discusión y de la entrevista, se triangula con la intención de obtener las áreas más problemáticas además de convertirse en la base principal para la creación del cuestionario de detección de necesidades de los gestores deportivos de CLM.

La exposición de los datos que ofrece el cuestionario y en función de cada uno de los bloques establecidos, se realiza:

- 1.- el análisis descriptivo de cada uno de los bloques en cuanto a:
  - las características de la organización
  - las características del gestor deportivo
  - bloques de detección de necesidades y o problemáticas de la organización y
  - bloque software usado en la organización deportiva donde la información de las preguntas abiertas, en categorías y frecuencias, se expone en tablas.

Se va presentando, la información cualitativa ofrecida por algunos gestores en las preguntas abiertas de múltiple elección con opción de "otros". Se va indicando en la pregunta correspondiente el número de respuestas totales recogidas seguida de cada una de las repuestas parciales obtenidas.

Se presentan también los resultados cualitativos referentes a las preguntas abiertas establecidas en el cuestionario de detección de necesidades de los gestores deportivos (P30-P31 y P33) agrupadas en temáticas relacionadas y número de frecuencias de las respuestas realizadas.

- 2.- el análisis de frecuencias, para determinar si existen diferencias significativas entre las frecuencias observadas y esperadas. Se realiza la prueba de contraste chi-

cuadrado para las preguntas de múltiple elección respecto a diferentes puntos de vista:

- a.- Comparativa de variables en función del tipo de gestión de la organización (público/privado) (P2).
- b.- Comparativa de variables en función de las franjas de población según el INE (P10).
- c.- Análisis de la relación entre algunas variables referidas a las “características de la organización” (en función del número total de trabajadores de la organización deportiva y de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización) y de la “caracterización del gestor” (en función del sexo y de la edad) en función de las necesidades y problemáticas del gestor deportivo las preguntas P24, P25, P26, P27 y P29 del cuestionario.

### 3.2.2. Resultados cualitativos del grupo de discusión

#### 3.2.2.1. Problemas y necesidades sobre los recursos materiales en la gestión deportiva

Antes de profundizar en el siguiente apartado, es interesante aclarar que se entiende por recurso material, y es todo aquello incluido en una instalación deportiva ya sean espacios deportivos o no deportivos (complementarios y auxiliares). En la siguiente Tabla 3-1 se presentan los comentarios realizados por los dos grupos de discusión.

Tabla 3-1. Resultados grupo de discusión relacionados con la gestión en recursos materiales

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS MATERIALES
DISEÑO de la instalación deportiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de diferenciar las diferentes tipologías de instalaciones deportivas en función del contexto socio-cultural, de los objetivos, entorno y necesidades más importantes cuando se realice el diseño por primera vez de una instalación deportiva</li> <li>• Necesidad de trabajar de forma coordinada y multidisciplinar entre gestores, arquitectos, entidades u otros expertos para la elaboración conjunta de un estudio de necesidades que establezca de las bases de</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS MATERIALES
DISEÑO de la instalación deportiva (cont.)	<p>la instalación deportiva determinando aspectos como la accesibilidad, distribución de espacios, características y aspectos constructivos de la instalación, acordes a las necesidades reales de los usuarios y del funcionamiento de la instalación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de un diseño adecuado de los recursos materiales para que éstos sean accesibles con una correcta distribución de espacios, material adaptado, identificación de los espacios más problemáticos como los vestuarios, accesos, ascensor, elevador de la piscina...</li> <li>• Necesidad de elaborar normativas que relacionen los aspectos de la arquitectura de instalaciones deportivas con la propia gestión deportiva</li> <li>• Problemática principal: los gestores deportivos se encuentran con instalaciones deportivas previamente construidas o que las han construido sin tener en cuenta su opinión</li> </ul>
ELECCIÓN de los materiales adecuados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de un equipo multidisciplinar para la elección de equipamiento adaptado a todos los públicos (personas con discapacidad, personas mayores, niños...). Necesario establecer una diferenciación de usuarios para atender a sus necesidades</li> <li>• Necesidad de conocer las características y prestaciones de los diferentes materiales (pavimentos, instalaciones eléctricas,...) para establecer pliegos de calidad. Afecta tanto a arquitectos como a gestores deportivos</li> <li>• Problemática asociada a la falta de conocimientos que permitan establecer parámetros de calidad en relación a su precio y funcionalidad en los que puedan basarse las instalaciones. No permitir que el único criterio para conceder una contrata de construcción, sea el económico</li> <li>• Necesidad de identificar e incluir en el asistente informático los elementos básicos que requiere la compra del material específico, por ejemplo el pavimento más adecuado para cada actividad, teniendo siempre en cuenta el control de riesgo y la accesibilidad</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS MATERIALES
ELECCIÓN de los materiales adecuados (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de fichas que informen sobre los requisitos básicos que requiere un material concreto de la instalación</li> <li>• Obtención de información adicional del producto sobre criterios como la resistencia, existencia de sistemas antivandálicos así como de su mantenimiento (limpieza, horas de vida, disponibilidad de recambios, garantía...)</li> </ul>
Tareas de MANTENIMIENTO de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de elaborar protocolos de trabajo en tareas de mantenimiento abordando cada zona, material y función a desarrollar (uso de materiales de limpieza, plazos y tareas...) evitando y controlando su deterioro así como los posibles riesgos asociados</li> <li>• Necesidad de elaborar un planning de limpieza para la correcta higiene de las instalaciones</li> <li>• Utilización de protocolos de implantación diaria o semanalmente del mantenimiento</li> <li>• Utilización de protocolos para contratos de mantenimiento de calderas, aguas, duchas, instalaciones eléctricas y controles microbiológicos entre otras</li> <li>• Necesario que este tipo de protocolos rutinarios sean fáciles de comprender y manejar por el personal de mantenimiento</li> </ul>
CONTROL Y EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de normativa a aplicar y criterios de evaluación para asegurar un correcto control de riesgos</li> <li>• Problemática asociada por la falta de una entidad que evalúe y apruebe o suspenda las condiciones de las instalaciones deportivas</li> <li>• Necesidad de identificar parámetros, estándares y criterios de calidad y de seguridad que deben cumplir las instalaciones para `revenir cualquier riesgo</li> <li>• Necesidad de disponer de protocolos de control de calidad y control de riesgos basados en criterios preestablecidos</li> <li>• Necesidad de realizar informes periódicos de situación de la instalación para su evaluación por parte del gestor y entidad reguladora de la calidad de las instalaciones</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS MATERIALES
CONTROL Y EVALUACIÓN (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de conocer las incidencias ocurridas en la instalación y sus causas. Registro de incidencias y entorno en el que han sucedido</li> <li>• Identificación y control de las zonas de mayor riesgo para el usuario (vestuarios, duchas, pavimento...)</li> </ul>

### 3.2.2.2. Problemas y necesidades sobre los usuarios/clientes externos en la gestión deportiva

Los comentarios realizados en los grupos de discusión, referentes a las necesidades y problemáticas relacionadas con la gestión de los usuarios de la instalación, se exponen en la siguiente Tabla 3-2:

Tabla 3-2. Resultados grupo de discusión relacionados con la gestión de clientes externos/ usuarios

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN USUARIOS/CLIENTES EXTERNOS
Control de sugerencias y quejas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben establecer mecanismos de gestión de las sugerencias y quejas presentadas por los usuarios de la instalación. Es importante establecer plazos de respuesta a estas comunicaciones para mejorar los servicios y la satisfacción de los usuarios</li> <li>• Realizar registro de incidencias para poder analizar las causas que las originan. Sin este tipo de información no se pueden solucionar de forma definitiva los problemas detectados</li> <li>• Ante la problemática de la gestión de sugerencias y quejas de los usuarios de una instalación deportiva surge la necesidad de crear canales de comunicación con asociaciones</li> <li>• Se debe indicar que las hojas de quejas y sugerencias, hojas de reclamaciones, como herramientas útiles en la gestión de los comentarios expuestos</li> </ul>
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe tender a la personalización de la atención del usuario, utilizando las nuevas tecnologías. Se considera que una herramienta que ofrezca</li> </ul>



ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN USUARIOS/CLIENTES EXTERNOS
Satisfacción del cliente (cont.)	<p>prestaciones de atención personalizada es un valor añadido a la instalación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben establecer estándares de calidad en la gestión de la instalación e identificar criterios de evaluación que se puedan aplicar</li> <li>• Agilizar los procesos de reserva de instalaciones utilizando las nuevas tecnologías, posibilitando la realización de gestiones on-line y con un sistema automatizado de reservas</li> <li>• Reposición y dotación de los servicios adecuados al tipo de usuario que recibe la instalación</li> <li>• Se indica a la ISO de calidad/9001 como normativa a seguir para la identificación del grado de satisfacción y fidelización de los usuarios</li> <li>• Obligatoriedad de realizar encuestas de satisfacción en las propias instalaciones deportivas</li> <li>• Importante conocer el tipo de actividades que demandan los usuarios para adaptar la oferta de las mismas</li> </ul>
Control de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de sistemas de gestión y control de la cobertura de seguros de actividades y seguros para usuarios, asegurando la cobertura total de cualquier incidencia que pueda suceder en la instalación</li> <li>• Proporcionar datos y protocolos para realizar un control de riesgos para la salud y seguridad del usuario: normativa vigente, manual de buenas prácticas,...Actualmente no se pueden realizar evaluaciones de riesgos de forma sistemática</li> <li>• Realizar o exigir reconocimientos médicos a los usuarios y disponer de un sistema de gestión de sus datos que permita a los profesionales de la instalación realizar su seguimiento para recomendar o desaconsejar el uso de determinados aparatos o actividades según la situación sanitaria del usuario</li> <li>• Es necesario obtener una herramienta informática que sea capaz de aglutinar toda la legislación en materia de control de riesgos con el fin de conocer rápidamente estos aspectos en caso de modificación de las instalaciones</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN USUARIOS/CLIENTES EXTERNOS
Formación e información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes consideran que hay una carencia de información acerca de las condiciones que indican el uso de las instalaciones. Es necesario que esta información sea conocida por usuarios y trabajadores</li> <li>• La instalación deportiva debe disponer de una serie de documentos que permitan establecer unas pautas claras de uso de las instalaciones, estos documentos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reglamento de régimen interior: derechos y obligaciones</li> <li>○ Normas de uso y disfrute</li> <li>○ Carta de servicios de la instalación</li> <li>○ Pautas de uso de los diferentes aparatos de la instalación, así como pautas para utilizar los diferentes aparatos y servicios (itinerarios de actividades)</li> <li>○ Manual de formación en los puestos de recepción para mejorar la atención al cliente</li> <li>○ Manual de buenas prácticas</li> </ul> </li> </ul>
Tipología de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la complejidad de aunar los diferentes segmentos de población en una misma instalación deportiva. Se destaca aspectos como, la complejidad en la señalización de zonas, acceso a vestuarios por parte de acompañantes...</li> <li>• Necesario relacionar el tipo de instalaciones con el tipo de usuarios</li> </ul>
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de atender al sector flotante de acompañantes de personas discapacitadas para que puedan acceder a todos los espacios necesarios. Se comenta sobretodo los problemas y quejas detectadas en las duchas</li> <li>• Importante atender a la construcción y diseño en nuevas instalaciones</li> </ul>
Control de accesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprescindible disponer de una buena herramienta que sea capaz de gestionar el control de accesos, mediante carné de usuarios, tarjeta presencial, u otro sistema</li> <li>• Necesidad de conocer en todo momento desde el despacho del gestor al aforo del recinto, uso de las instalaciones deportivas, cuántas personas hay en cada actividad...</li> </ul>

### 3.2.2.3. Problemas y necesidades sobre los recursos humanos/clientes internos en la gestión deportiva

Los comentarios realizados en los grupos de discusión, referentes a las necesidades y problemáticas relacionadas con la provisión y gestión de recursos humanos, se exponen en la siguiente Tabla 3-3:

Tabla 3-3. Resultados grupo de discusión relacionados con la gestión en recursos humanos

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS HUMANOS
--------------------	---

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS HUMANOS
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera que hay falta de interés en la formación de operarios, sobre todo de mantenimiento y recepción. Esta formación es necesaria para que la instalación funcione de forma óptima</li> <li>• Se considera que el hecho de disponer de fichas de puesto de trabajo con las tareas y protocolos necesarios para el desempeño del puesto es una buena base para formar a los empleados</li> <li>• Se indica que tienen dificultades para realizar actividades de formación debido a las necesidades propias de cada puesto, del tiempo necesario, la falta de conocimientos y recursos para realizar dichas acciones</li> <li>• Necesidad de formar y reciclar a los trabajadores de las instalaciones deportivas y monitores en aspectos relacionados con la discapacidad</li> <li>• Problemática de la baja calificación de los trabajadores (categoría laboral E), sobretodo en instalaciones deportivas públicas. Revisar normativa</li> <li>• Potenciar cursos y concienciar a los trabajadores para la prevención de riesgos laborales</li> <li>• Se demanda la colaboración de asociaciones para la formación del personal de instalaciones deportivas a través de jornadas y charlas sobre discapacidad</li> <li>• Necesario el apoyo de expertos para correcto trato de personas discapacitadas</li> </ul>
Dedicaciones horarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de disponer de una gestión y control de los horarios de los trabajadores</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS HUMANOS
Dedicaciones horarias (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sería recomendable disponer de un registro de incidencias</li> <li>• Necesario el control del absentismo laboral. Es importante conocer el clima laboral de la organización previamente para tomar decisiones</li> </ul>
Definición de puestos y organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es interesante disponer de un registro de actividades de cada profesional para poder coordinar el trabajo con otros compañeros (por ejemplo, en caso de sustitución, saber el tipo de actividades que se han realizado, mejorar la trasmisión de información entre turnos,...)</li> <li>• Importante disponer de un inventario de materiales y herramientas, para facilitar el control de existencias e incluso sistematizar la reserva y uso de estos materiales por parte de los profesionales</li> <li>• La instalación debe disponer de un organigrama que aclare a los empleados a quien dirigirse en cada momento o situación</li> <li>• Importante mejorar el sistema de quejas interno</li> <li>• Necesario el hecho de que todos los trabajadores conozcan y compartan los mismos objetivos</li> <li>• Necesidad de tener un control de costes, ingresos y gastos que genera el personal</li> </ul>
Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante disponer de un catálogo de funciones y tareas que desarrolla cada puesto para poder definir los perfiles profesionales</li> <li>• Problemática a la hora de seleccionar personal cualificado, es necesario gestionar de forma global los recursos humanos para el buen funcionamiento de la instalación</li> <li>• Importante la existencia en las instalaciones de bolsa de empleo que permita agilizar procesos de sustitución y nuevas incorporaciones. Se considera que es especialmente problemática, la sustitución de bajas o ausencias cortas</li> </ul>

#### 3.2.2.4. Problemas y necesidades sobre el software en la gestión deportiva

Los comentarios realizados en los grupos de discusión, referentes a las ventajas y desventajas relacionadas con las prestaciones y características del software, se exponen en la siguiente Tabla 3-4:

Tabla 3-4. Resultados grupo de discusión relacionados con las prestaciones y características del software

ASPECTOS VALORADOS	PRESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE
Listado de software utilizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemtronic: consideran que es un sistema profesional, funcional y operativo</li> <li>• Lidosa: es valorado como menos operativo</li> <li>• Se comenta que el software que utilizan en Barcelona y Vitoria es bastante aceptable, no recuerdan el nombre</li> <li>• Valvit: empresa valenciana. Ofrece un software bastante claro de utilizar</li> <li>• En general, consideran que los sistemas disponibles en el mercado no desarrollan lo suficiente los siguientes temas: recursos humanos, planes de prevención, protocolos de tareas y contabilidad.</li> </ul>
Propuestas de mejora: PROTOCOLOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer protocolos para realizar análisis previos</li> <li>• Inclusión de protocolos en el software que recojan y transmitan información de los usuarios y de los trabajadores</li> <li>• Inclusión de los protocolos de calidad en el programa informático</li> <li>• Inclusión de fichas de buenas prácticas, fichas con ejemplos, para el control de riesgos, utilización correcta del material...</li> <li>• Inclusión de una base de datos que recoja normativa sectorizada</li> <li>• Asistencia informatizada para la gestión del mantenimiento de la instalación: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuándo, cómo y quién realiza cada operación de mantenimiento: cronograma, material necesario, tareas, profesional responsable...</li> <li>○ Planos de ubicación de averías, máquinas a reparar...</li> </ul> </li> </ul>
Propuestas de mejora: CONOCIMIENTO PARA EL GESTOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de creación de documentos y/o recopilación de normativa, legislación, criterios y estándares de calidad, manuales de buenas prácticas...</li> <li>• Necesidad de obtener datos socio-demográficos para aplicar tratamiento estadístico relativos a: frecuencia de uso de actividades e instalaciones, frecuencia de incidencias por tipología, absentismo, perfil de usuarios, enfermedades y actualización mensual...</li> <li>• El software debe recoger y relacionar el tipo de instalación y de usuario</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	PRESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE
Propuestas de mejora: HERRAMIENTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser flexible</li> <li>• Permita agilidad en la gestión</li> <li>• El sistema debe adaptarse a las necesidades de la instalación (Personalización del software)</li> <li>• Pueda informar con antelación al gestor de ciertos parámetros que haya que revisar y/o modificar</li> <li>• Debe ser de fácil manejo</li> <li>• Permita también facilidad de uso para el usuario</li> <li>• El software debe integrar aplicaciones que respondan a las necesidades abordadas en los puntos de las tablas anteriores</li> </ul>
ASPECTOS/ PRESTACIONES que debe incluir el software	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la información sobre gastos de la instalación: agua, luz teléfono...</li> <li>• Agilidad en los procedimientos como: inscripción de usuarios, reservas, promoción de actividades y servicios, cambios de horarios...</li> <li>• Cumplimiento exhaustivo de la LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos) en las prestaciones dirigidas al control de usuarios</li> <li>• Control de pagos on-line o informatizados</li> </ul>

### 3.2.3. Resultados cualitativos de las entrevistas personales a gestores deportivos

En las siguientes tablas se presenta la valoración general resultante de todas las entrevistas realizadas a los gestores deportivos referente a los bloques de necesidades de Recursos Materiales, Recursos Humanos, Clientes Externos y uso y características del Software.

#### 3.2.3.1. Problemas y necesidades sobre los recursos materiales en la gestión deportiva

Antes de profundizar en el siguiente apartado, es interesante aclarar que se entiende por recurso material todo aquello incluido en una instalación deportiva ya sean espacios deportivos o no deportivos (complementarios y auxiliares). En la siguiente Tabla 3-5, se presenta una síntesis de los comentarios realizados por los diferentes gestores entrevistados.

Tabla 3-5. Resultados entrevistas relacionados con la gestión en recursos materiales  
 ASPECTOS NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA  
 VALORADOS GESTIÓN EN RECURSOS MATERIALES

ASPECTOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA
VALORADOS	GESTIÓN EN RECURSOS MATERIALES
DISEÑO de la instalación deportiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gestor muchas veces no interviene en las decisiones del diseño de la instalación provocando algunos errores. Sin embargo, en ciertos entornos universitarios parece haber una tendencia a trabajar de manera coordinada y multidisciplinar salvando así multitud de problemas de accesibilidad como de funcionalidad, confort e higiene en el diseño de la instalación</li> <li>• Necesidad de trabajar de forma coordinada y multidisciplinar entre gestores, arquitectos, entidades u otros expertos para la elaboración conjunta de un estudio de necesidades que establezca de las bases de la instalación deportiva determinando aspectos como la accesibilidad, distribución de espacios, características y aspectos constructivos de la instalación acordes a las necesidades reales de los usuarios y del funcionamiento de la instalación</li> <li>• Sería útil para futuras actuaciones un registro de problemas encontrados, recomendaciones, y sobre todo una base de datos sobre normativa, condiciones generales, geometría o la normativa que van a regir la compra o construcción de los recursos materiales a gestionar, de manera que la conozcan y les sirva de ayuda a ellos y a todos los trabajadores que se impliquen en estos proyectos (arquitectos, jefes de departamentos, concejales, etc.). Es conveniente guardarlo a modo de biblioteca para la posterior actuación en los equipos multiprofesionales o comisiones de construcción, o para después consultarlos junto el área de mantenimiento</li> <li>• Generalmente se piensa que el diseño y la distribución de espacios no es un apartado para incluir dentro de un software informático para el gestor, puesto que esto se suele realizar en el proyecto gestor, entre los gestores y los arquitectos, y los propios arquitectos ya cuentan con programas de diseño y distribución de espacios. Como es una opción muy difícil de incluir en el software ya que depende de múltiples y diferentes variables, como ya que las parcelas son diferentes el equipamiento es diferente dependiendo de la marca de que proceda, etc. Lo primordial es que el</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS MATERIALES
DISEÑO de la instalación deportiva (cont.)	<p>gestor esté presente junto con el arquitecto en la toma de decisiones, más que su inclusión en un programa informático</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos gestores consideran positivo la introducción en la base de datos de ejemplos e ideas creativas sobre el diseño y la distribución de espacios según la instalación deportiva para que éstos orienten al gestor sobre la sociedad deportiva tan cambiante</li> <li>• Sobre Arquitectura de Instalaciones deportivas, algún gestor apuesta por la Arquitectura Bioclimática, que contempla que en las instalaciones exista un compromiso con el medio ambiente afín de que se ahorre energía y se reduzcan las agresiones al entorno, construyendo grandes ventanales, uso de energías limpias, luz de bajo consumo, sensores de luz, agua a temperatura predeterminada para su ahorro en su regulación, etc. Todo lo relacionado con este tema debe reflejarse en un manual para los trabajadores y clientes, de manera que sirva como herramienta de formación. Además, es importante imponer en los contratos con nuevos empleados y empresas que vayan a colaborar con la organización, la firma de un contrato de respeto y cuidado del medio ambiente</li> </ul>
ELECCIÓN de los materiales adecuados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe diversidad de opiniones en cuanto a este apartado. Los gestores que afirman no tener demasiada problemática al respecto utilizan generalmente los proveedores usuales de confianza o acuden a ferias y a congresos. Según la cuantía del material se realiza un pliego de prescripciones técnicas o se compra directamente</li> <li>• La compra se suele realizar en algunas organizaciones dos veces al año, después de realizar un estudio de lo que se va a necesitar: una compra general y otra específica, aunque esto depende del programa de necesidades. Existe cierta problemática respecto a la recepción del material comprado ya sea antes o después de la apertura de la instalación. Se planifica con antelación mediante hojas Excel para evitar demoras</li> <li>• No existe referencia sobre calidad y seguridad o al menos de forma sistematizada</li> <li>• Definir los criterios de compra para la selección es uno de los requisitos</li> </ul>



ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS MATERIALES
ELECCIÓN de los materiales adecuados (cont.)	<p>necesarios para la certificación ISO o EFQM, que debería estar incluido en el programa informático, junto con el control de almacén de material deportivo, de mantenimiento y de informática, puesto que en la actualidad se hace en tablas Access</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre el período útil de los Recursos Materiales, los gestores apuntan que es adecuado tenerlo incluido en el programa informático, aunque es complejo porque el material fungible tiene una vida muy aleatoria, por lo que sería conveniente informatizarlo. Sin embargo, en ocasiones es más rápido hacerlo de forma mecánica, si el volumen es muy alto, para que lo comuniquen a los responsables de mantenimiento</li> <li>• Normalmente no se aporta información sobre el mantenimiento de los materiales, por lo que no permite mantener el material en óptimas condiciones de seguridad, calidad y confort</li> <li>• Sería interesante disponer de unas fichas de control con unas características mínimas a exigir a cada empresa, describiendo los procesos de mantenimiento y seguridad a seguir, además de diversas variables como: el nombre, características, clasificado por actividades o secciones, la vida útil del material con una alerta de cuando termina, el tipo de contrato, con una alerta que avisa cuando finaliza con un tiempo previo determinado. Indicar la fecha de adquisición de bienes para saber cuándo se ha adquirido, quién es el proveedor y sus obligaciones principales (además de la garantía y durabilidad). La introducción de las novedades de ferias, congresos, etc. también sería un aspecto interesante</li> <li>• Se desconoce por lo general el material más adecuado para la práctica de actividad física para personas con discapacidad</li> </ul>
CONTROL Y EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de identificar parámetros, estándares y criterios de calidad y de seguridad para las instalaciones. Importante elaborar planes de control de calidad evaluando y previniendo riesgos de la instalación deportiva. Es beneficioso, elaborando planes de riesgos laborales, simulacros, etc. pero todo esto no suele llegar al software</li> <li>• Necesidad de disponer de protocolos de control de calidad y control de</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS MATERIALES
CONTROL Y EVALUACIÓN (cont.)	<p>riesgos basados en criterios preestablecidos. Generalmente no existen estos planes de control de riesgos o proyectos de seguridad y protocolos de actuación, aunque sí de mantenimiento preventivo dentro del software utilizado, por lo que se busca respuesta en empresas externas. Donde sí existe protocolo de actuación sobre el material, éste es entregado a los operarios de las actividades, departamento e instalaciones cada tres meses por escrito. Cuando el personal llega a la instalación tiene que realizar la comprobación de la instalación y del material, para estar todo a punto, del mismo modo que al abandonar la instalación. Consideran que los protocolos de actuación son el mejor indicador para realizar el control de riesgos correctamente, y así dar un mejor servicio al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el sector privado estos riesgos se abordan desde un proyecto de seguridad de riesgos y de la instalación, donde en este control realizado por los trabajadores, deben de rellenar un documento manualmente para después pasarlo a una base Access</li> <li>• Necesidad de conocer las incidencias ocurridas en la instalación y sus causas. Registro de incidencias y entorno en el que han sucedido</li> <li>• Preocupa la protección del equipamiento contra los actos vandálicos y el almacenaje del material</li> <li>• El recurso más utilizado son las hojas de incidencia que pasan diariamente para detectar cualquier fallo en la instalación. También listas (reporters) mensuales que controlen el material, el estado del equipamiento, cantidad, almacenaje... La vida útil del material lleva consigo una amortización por lo que su control es determinante para la renovación</li> <li>• La evaluación general se suele realizar una vez al año (en junio) o cada 6 meses (junto con una previsión de compra)</li> </ul>
Tareas de MANTENIMIENTO de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la mayoría de las organizaciones el mantenimiento se realiza a través de una empresa externa, gestionándolo de manera indirecta, aunque la parte que planifica, coordina, hace seguimiento y evalúa es municipal, junto con un jefe de departamento, en el caso del ámbito público</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS MATERIALES
--------------------	--

Tareas de MANTENIMIENTO de las instalaciones (cont.)

- En los pliegos se han reflejado previamente las tareas a realizar. Se suelen seguir planes de mantenimiento preventivos o protocolos de mantenimiento, basado en varias fases: una de equipamiento y sus tareas de mantenimiento preventivo. Hay otras, como son las tareas de control diario y supervisión que tienen un protocolo similar pero no son actuaciones sino chequeo de control y otra final, es un libro de trabajo que registra todas las incidencias que se han tenido. El mantenimiento rápido lo realizan los operarios municipales, generalmente
- Se considera muy interesante una herramienta que controle las tareas de mantenimiento (calderas, vasos, limpieza...), el estado de actuación, el personal avisando con alertas cuando sea una tarea pendiente. Se identifica la problemática que no se especifican las tareas de mantenimiento a seguir en el material comprado detectando problemas a la larga (no se prevé porque no se tiene constancia de que se deba hacer)
- Se detecta los vasos de agua como zona muy problemática (fugas de agua, niveles Ph, cloro...). Se intenta, aunque no se realiza en las muchas organizaciones, tenerlo todo informatizado (los procesos microbiológicos, etc.)
- Necesario elaborar planning limpieza para correcta higiene de instalaciones

INVENTARIADO DEL MATERIAL

- El equipamiento y el material de mayor coste se encuentra siempre inventariado e informatizado, intentando tener su período de vida útil
- En cuanto al material deportivo o fungible, se intenta tenerlo siempre informatizado, para realizar una mejor previsión al final de cada temporada para la próxima y comprar lo necesario, dependiendo del estado de uso, labor que suelen realizar los monitores o conserjes
- Se pretende inventariar de forma informática todo tipo de material, de todas las actividades, incluso las impartidas por terceros, para su mejor control y uso posterior. En ocasiones esto resulta un problema porque requiere de más personal y la tendencia es a veces a tener menos
- Su inventariado se suele realizar en algunos patronatos por Áreas o

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS MATERIALES
INVENTARIADO DEL MATERIAL (cont.)	<p>Sectores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas organizaciones utilizan el programa "GEMAO", de compra en el mercado, que inventaría la parte de mantenimiento de ingeniería</li> </ul>
ACCESIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normativa no excesivamente exigente en instalaciones privadas. Es un aspecto en el cual no se ha detectado demasiada problemática, especialmente en instalaciones más recientes, siendo abordables para cualquier tipo de discapacitado, con rampas, ascensores, vestuarios de acompañamiento, etc. debido en parte a las normativas vigentes sobre Accesibilidad. Algunas entidades por cuestiones estéticas ofrecen mayor problemática en este apartado</li> <li>Los gestores hacen referencia a estar preparados ante la gran demanda de clientes, aunque en la actualidad su número de clientes con discapacidad es prácticamente imperceptible, no obstante, se considera útil reunirse con personas discapacitadas y realizar un tour por la instalación.</li> <li>Es necesario simplificar toda la normativa existente así como incorporar una base de datos con toda la información pertinente</li> </ul>
CERTIFICACIÓN/METODOLOGÍA EFQM E ISO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen muy diversas opiniones en este aspecto. Algunos gestores apoyan la metodología ISO, como primer paso hacia la calidad. Otros apuestan directamente por el certificado de EFQM, ya que argumentan que ISO se centra más en normativa, y no es adecuado para el sector servicios, aunque es preferible esto, a no tener ninguno. Existen gestores que están en el camino de la certificación de ISO 9001/14001, destacan que todo esto resulta un proceso bastante lento en el que también se ha de implicar el ayuntamiento</li> <li>También existen organizaciones que están implantando un certificado de calidad propio, derivados de unos intentos de implantar ISO que no fructificaron, con procedimientos muy avanzados y exigentes</li> <li>Las empresas privadas tienen mayor preocupación en obtener certificaciones de tipo ISO que la administración pública ya que la necesidad de captación de clientes es mayor en empresas privadas y los presupuestos son más limitados en la administración pública</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN RECURSOS MATERIALES
--------------------	--

CERTIFICACIÓN/ METODOLOGÍA EFQM E ISO (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe muchas conformidades, propuestas de mejoras, protocolos de captación y fidelización</li> <li>• Sería útil facilitar la elaboración de informes para la calidad informatizados directamente así como colgar los protocolos en intranet, clasificar la información, facilitar tipo de encuestas y su tratamiento. Y sería interesante incluir una herramienta con indicadores que te informaran sobre el estado y la evolución de los objetivos marcados</li> </ul>
--	---

### 3.2.3.2. Problemas y necesidades sobre los usuarios/clientes externos en la gestión deportiva

En la siguiente Tabla 3-6, se presenta una síntesis de los comentarios realizados por los diferentes gestores entrevistados, referente a las necesidades y problemáticas relacionadas con la gestión de los clientes externos/usuarios de la instalación.

Tabla 3-6. Resultados entrevistas relacionados con la gestión de clientes externos/usuarios

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN CLIENTES EXTERNOS
--------------------	--

CONTROL DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una herramienta muy utilizada y estructurada por el colectivo de gestores deportivos, dentro de la carta de servicios, para la mejora continua. Existe diferentes niveles de sistemas de sugerencias (verbal o escrito, buzón de sugerencias, a través del ayuntamiento por registro de entrada en el caso de administraciones públicas, hoja de reclamaciones de consumo, online...)</li> <li>• Es clara la necesidad de agilizar todo el proceso de gestión de sugerencias y quejas desde la entrada a la salida. Es importante no sobrepasar el plazo de respuesta estipulado para mejorar los servicios y la satisfacción de los usuarios. La contestación se realiza de diferentes formas (teléfono, e-mail, correo, personal, etc.). Sería interesante que se pudiera realizar vía SMS siempre que lo solicite el cliente y el programa informático lo permitiera</li> </ul>
---------------------------------------	--

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN CLIENTES EXTERNOS
<p>CONTROL DE SUGERENCIAS Y QUEJAS (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera necesario un sistema de comunicación interna de forma que se redirecciones a la persona encargada la sugerencia o queja para que sea tratada. Esto posibilita ver en todo momento el estado de ésta, y en caso, de que alguna de estas quejas no se hayan solucionado en el plazo acordado, plantear soluciones de mejoras</li> <li>• Es considerado muy adecuado crear quioscos virtuales en las instalaciones donde poner cualquier sugerencia o reclamación de forma táctil</li> </ul>
<p>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se suelen realizar encuestas-entrevista (bienvenida, mensual, anual...), ya sea por contrato con una empresa o de forma independiente, con dos metodologías: telefónica o presencial. Los resultados reflejan los puntos fuertes y débiles de las organizaciones. Se controla a través de varios cuestionarios aunque es difícil tener siempre presente la información puesto que su tratamiento requiere tiempo y personal cualificado que lo pueda tratar y no siempre es posible disponer de ambos aspectos</li> <li>• Los cuestionarios normalmente se entregan por escrito dificultando el volcado de la información y por tanto su tratamiento, siendo éste el mayor problema encontrado.</li> <li>• También se realizan campañas (“Ayúdanos a mejorar”) en instalaciones y por correo postal a todos los clientes</li> <li>• Se considera interesante introducir procedimientos estadísticos para tratar la información de una manera sencilla y rápida</li> <li>• En algunas áreas se realiza trimestralmente las encuestas para un mejor control</li> </ul>
<p>CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones, se realiza un marketing anual donde se planifica en hojas Excel todas las actuaciones, niveles de comunicación, departamentos implicados, acciones comerciales, las reuniones, las visitas a empresas... y después se mide el ratio de eficacia de esas acciones con el resultado de las altas producidas. Se realizan protocolos de mejora en caso de que no se cumplan los resultados. Otros métodos son la realización de pequeños estudios a través de encuestas</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN CLIENTES EXTERNOS
CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La promociones, la publicidad, salidas, activaciones de los productos...son otros métodos para captar y fidelizar a los clientes. Existen también planes de comunicación con revistas para el público en general de 10 números anuales mediante buzoneo y en instalaciones, además de folletos generales, actualización de la página Web permanentemente, campañas publicitarias en determinados momentos, DVD de promoción, Stands en diferentes sitios y correo postal a los clientes, para agradecer su confianza. Los buzoneos se suelen realizar dos/tres veces al año, con el folleto de actividades</li> <li>• Se detecta una diferencia importante entre el sector privado y el público. El sector privado muestra mayores necesidades de captación y fidelización son mayores en el público</li> <li>• También existe plan de fidelización, intentando censar a todas las personas de la población que realicen actividad físico-deportiva, con un carné gratuito personal, que se sella periódicamente de forma que cree un compromiso y una vinculación, guardando los datos de la persona en una base de datos, con sus actividades, su práctica, etc. de forma que sirva a la organización para tener datos estadísticos</li> <li>• Se cree interesante la posibilidad de crear perfiles de usuarios cruzando datos en el software ofreciendo diferentes promociones y comunicaciones en función del perfil (e-mails, felicitaciones...)</li> <li>• En las poblaciones turísticas para atraer a su población flotante, se crean bonos, para el disfrute de actividad deportiva únicamente mientras se encuentran en la ciudad</li> </ul>
CONTROL DE RIESGOS (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen diferentes formas de ver este apartado, depende de la organización y el punto de vista te tenga. Algunos gestores abogan por un control completo de los clientes, socios o abonados desde que se apuntan a una actividad. Estos deben rellenar un cuestionario médico, que después se envía al centro médico, para su posterior reconocimiento si fuese necesario. Además, en ciertas actividades como Aeróbic, es obligatorio el reconocimiento médico. El centro médico es un servicio</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN CLIENTES EXTERNOS
CONTROL DE RIESGOS	<p>más, siendo la consulta gratuita y el resto de servicios deben abonarlos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario proporcionar datos y protocolos para realizar control de riesgos para la salud y seguridad del usuario en base a: normativa vigente, manual de buenas prácticas, test médico, etc., que permita a los profesionales de la instalación recomendar o desaconsejar el uso de determinados aparatos o actividades según la situación sanitaria del usuario, aconsejar a los usuarios sobre el uso de las instalaciones</li> <li>• También se realizan, en otros organismos, proyectos de deporte y salud con la futura creación de un centro de medicina deportiva para orientarla a la 3ª edad y niños. Actualmente se realiza sólo en la 3ª edad. Se hace una ficha del historial médico de cada cliente y posteriormente pasa por cada una de las actividades para realizar el control</li> <li>• Otros centros siguen un protocolo de seguridad para los clientes, a través del cuestionario PAR-Q. No existen reconocimientos médicos aunque sí se ofrece el servicio de Fisioterapia. El control se deja en manos de los entrenadores personales</li> <li>• Únicamente un gestor no da importancia al control de este aspecto por la organización, argumenta que para ello está la Seguridad Social; servicio, en su opinión, universal, gratuito y de calidad en el primer mundo</li> <li>• Señalan la necesidad de obtener una herramienta que sea capaz de aglutinar toda la legislación en materia de control de riesgos con el fin de conocer rápidamente estos temas en caso de necesidad de modificar las instalaciones deportivas</li> </ul>
FORMACIÓN E INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera que hay una carencia de información acerca de las condiciones que rigen el uso de las instalaciones y que estos datos deben ser conocidos por usuarios y trabajadores</li> <li>• Los protocolos en cuanto a formación están referidos a la entrega de un Reglamento y/o manual del usuario al iniciarse el abono</li> <li>• Hay unanimidad al pensar que la principal causa de este desconocimiento generalmente se debe a la falta de interés de los clientes por la lectura de la información y que la mejor manera de solucionarlo es</li> </ul>



ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN CLIENTES EXTERNOS
FORMACIÓN E INFORMACIÓN (cont.)	<p>transmitirla verbalmente (“el boca a boca”). Otros canales son utilizados como el teléfono, el correo electrónico, documentación escrita...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En algunas entidades se realiza un programa de formación orientado a los usuarios (charlas formativas, temáticas mensuales, información de interés vía mail o escrita...)</li> </ul>
CONTROL DE ACCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los sistemas de acceso, normalmente se utiliza una tarjeta o carné digital. Suelen ocasionar contratiempos aunque sólo sean técnicos. En algunos casos son carné monedero y el problema es que muchas de las instalaciones y medios no están acondicionadas este sistema novedoso. Se busca es que en él, se cargue toda la información del cliente externo.</li> <li>• Existe una cultura y tendencia de dejar pasar a la gente porque los conserjes suelen conocer a todos los usuarios, y no llevar un control exhaustivo sobre todo en el sector público</li> <li>• Existen diferentes softwares, herramientas y sistemas para controlar este aspecto. Se considera un método muy útil para extraer información de los perfiles de usuarios según sus intereses, zonas de actividad, aforos, absentismo, horas de máxima afluencia. Actualmente la mayoría de los software solo controla la entrada a la instalación pero sería interesante también la salida, intentando saber las estadísticas de aforo en todo momento. En algunas organizaciones, este carné solo sirve de para uso de la instalación de forma individual, puesto que para clases colectivas se deben de apuntar en un cuadrante un tiempo antes de empezar las clases</li> <li>• El control mediante tornos es el más habitual, y con la tarjeta monedero si no se ha pagado no se puede entrar</li> <li>• En algunas organizaciones, los ingresos que se realizan para las reservas de las instalaciones llegan mediante un SMS al conserje de la instalación</li> <li>• Se deben domiciliar los recibos y la tarjeta monedero aunque puede ser complicado realizarlo en poblaciones pequeñas donde no existe esta cultura de pago</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN CLIENTES EXTERNOS
GESTIÓN DE RESERVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En función de la entidad se utilizan diferentes métodos para realizar reservas de los diferentes servicios que ofrece la instalación (internet, escrito...). Se detectan problemas en meses clave en ambos sistemas (saturación de la WEB, colas largas...)</li> <li>• Existen diferentes modalidades de abonos (trimestrales, mensuales, familiar, de usos específicos, etc.) que se encuentran dentro del software</li> <li>• En ocasiones no hace falta apuntarse en actividades ya que las salas son muy grandes y con el abono se puede realizar cualquier actividad, apuntándose en un cuadrante un tiempo antes de la clase</li> <li>• La inscripción y reserva vía Internet suscita opiniones desiguales. Algunos gestores lo consideran bastante importante, evitando el problema de la saturación, y lo consideran muy útil ya que todos los datos pueden ser volcados directamente a tiempo real. En este sentido las pruebas piloto han dado una participación excesivamente baja. Otros no les interesa porque prefieren que se realice in situ, ya que argumentan que la gente prefiere ver dónde va, aunque puede que en el futuro sí sea necesario. En la actualidad en la mayoría, sólo se puede realizar en la propia instalación y por teléfono</li> <li>• Se considera útil disponer de una agenda Outlook que relacionara el técnico deportivo con la actividad, el usuario, la hora y el espacio</li> <li>• Sería interesante entregar un manual de buenas prácticas de la instalación en general y de la actividad en particular, sobre ropa deportiva que llevar, características, nivel y requisitos de la actividad y otras consideraciones generales</li> <li>• Se considera atractivo implantar expendedores táctiles de tickets que permitan realizar la reserva en la propia instalación</li> </ul>
CONTROL DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El control de clientes suele estar controlado por el software que poseen, con sus estadísticas, pero en ocasiones no se fían porque a veces el control de acceso es poco exhaustivo y no se ficha, o suelen pasar varias personas a la vez</li> <li>• Es necesario controlar la asistencia de los usuarios, las franjas horarias,</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EN CLIENTES EXTERNOS
CONTROL DE CLIENTES (cont.)	<p>actividades, evolución, asistencia según la actividad y el monitor... Es útil sacar estadísticos aunque éstos requieren tiempo y personal cualificado y los softwares aún no están adaptados a este sector</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe constancia de que en la actualidad se está implantando un sistema revolucionario en el que el acceso a cada máquina, servicio y/o actividad quedará registrado creando una base de datos según el socio. El técnico deportivo mediante sistema wifi podrá con una agenda PDA acceder a esa base de datos de cada uno de los socios pudiendo saber en todo momento la asistencia, progresión, uso de las máquinas, etc...</li> </ul>
PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se detecta demasiada problemática al respecto. Se suele utilizar una hoja Excel puesto que un software es difícilmente adaptable a las necesidades individuales de cada instalación</li> <li>• La programación de actividades, se suele realizar anualmente, y en algunos casos semestralmente. Se tiene en cuenta la información extraída previamente respecto a franjas horarias de mayor afluencia, análisis estadísticos, sugerencias y quejas, reuniones, para su confección</li> </ul>
PÁGINAS WEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las organizaciones poseen página Web, aunque en la actualidad algunas funciones no están muy desarrolladas, como por ejemplo, que en la mayoría no se pueda realizar inscripciones en actividades. En algunos casos sí existen la posibilidad de entrar en áreas privadas para socios y contactar citas con el entrenador personal, o consultar las competiciones internas</li> <li>• El mantenimiento de esta página se realiza desde el propio Ayuntamiento o del departamento de comunicación, lo que dificulta en ocasiones su rápida actualización o innovación sería interesante subcontratar este servicio</li> </ul>
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen, en general, logos identificativos de las instituciones, haciendose cargo de esto el departamento de comunicación (en los organismos que existen), procurando mejorar la imagen para su uso en folletos y programas divulgativos</li> <li>• Se vende merchandising, sobre todo en organizaciones privadas</li> </ul>

### 3.2.3.3. Problemas y necesidades sobre los recursos humanos/clientes internos en la gestión deportiva

Los comentarios realizados en torno a los clientes internos, referentes a las necesidades y problemáticas relacionadas con la provisión y gestión de recursos humanos/ clientes internos recogidas de las entrevistas realizadas a los gestores deportivos, se exponen en la siguiente Tabla 3-7:

Tabla 3-7. Resultados entrevista relacionados con la gestión en recursos humanos

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA GESTIÓN EN CLIENTES INTERNOS
--------------------	--

SELECCIÓN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de instalaciones con una gestión pública, la selección de personal ofrece menor problemática que en la gestión privada. En la primera no es una competencia directamente. El proceso de elaboración de los perfiles de los empleados es una misión normalmente encomendada al departamento de RRHH. Se encarga de tareas como la oferta empleo público, previamente realiza una convocatoria o una bolsa de empleo, recluta currículos del perfil del puesto de trabajo). El sector privado se ciñe a los requisitos del puesto de trabajo requeridos, y contrata por sus propios medios, generalmente mediante bolsas de empleo</li> <li>• En ocasiones, se suele realizar una entrevista de bienvenida antes de empezar a trabajar entregando un manual de trabajo, aunque sea una contratación indirecta</li> <li>• Se detecta necesidad en la regulación de los profesionales del ámbito deportivo, especialmente cuando no son de piscinas</li> <li>• Las instalaciones deberían disponer de una bolsa de empleo que permita agilizar procesos de sustitución y nuevas incorporaciones. Se considera especialmente problemática la sustitución de bajas o ausencias cortas</li> <li>• Se considera interesante una base de datos con toda la información y curriculums de los trabajadores, de forma que cruzando datos como horarios, titulaciones...el software filtre los trabajadores que cumplen esos requisitos</li> </ul>
-----------------------	---

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA GESTIÓN EN CLIENTES INTERNOS
CONTROL Y SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recurre con frecuencia a encuestas de satisfacción de los usuarios sobre el personal que trabaja en la organización</li> <li>• El software utilizado normalmente proporciona información del tipo de control de accesos o felicitaciones...Sin embargo, otro tipo de datos necesitan ser volcados y no se realizan, por falta de tiempo (certificados médicos, vacaciones, faltas asistencia, horarios...). Sería muy interesante disponer de un software que recogiera toda la información, junto con estudios de absentismo laboral y que se realizan, normalmente cada 2 años</li> <li>• La comunicación interna entre trabajadores, suele depender de si es de forma general para todos, realizándose casi siempre por escrito, o es de forma individual, que se realiza llamando directamente. Las organizaciones suelen mandar la información junto con la nómina para asegurarse de que lo ven, o firmando un recibí o con un registro</li> <li>• Las valoraciones del desempeño realizadas mediante incentivos laborales son complicados aplicar en el sector público, aunque existe una retribución variable para ciertos tipos de trabajos (turno, fines de semana, etc.)</li> <li>• Deberían crearse protocolos de sustitución e incluirlos dentro del software que solucionara las incomparencias laborales, además de incluirlo en un manual de funciones para previsiones futuras</li> <li>• Consideran muy interesante elaborar un organigrama que registre el estado de las tareas a realizar, tareas finalizadas, asignación de personal... Es decir, que haya un buen sistema de comunicación interna cuando exista alguna incidencia o queja, informar a las personas interesadas, y saber en tiempo real el estado de la tarea</li> <li>• Se argumenta que todo lo relacionado con el ámbito económico-fiscal-laboral de organizaciones grandes, debería realizarse al margen y desde una asesoría</li> </ul>
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto normalmente no desarrollado por los softwares, cada entidad realiza un organigrama adaptado a su instalación en el que se distribuyen los horarios, las actividades, el personal...</li> <li>• La distribución del personal la suele realizar el propio patronato de forma</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA GESTIÓN EN CLIENTES INTERNOS
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL (cont.)	<p>autónoma, realizando organigramas propios por áreas o departamentos. El patronato plantea unos horarios, al igual que las empresas contratadas lo plantean. También se suelen realizar planes de uso y personal con los pliegos existentes de contratación, en coordinación las empresas con el ayuntamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otro método de planificación es distribuir los horarios con 20 días de antelación junto con el plan de funciones ha realizar durante la semana, ya en ocasiones estos cambian, rellenando una pequeña ficha con el horario a establecer</li> </ul>
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se suele realizar mediante un plan de formación global de los ayuntamientos en los sectores públicos, aspecto que es motivado y apoyado económicamente para el progreso de los conocimientos de los trabajadores</li> <li>• En entidades públicas la realización de cursos formativos funciona por el ayuntamiento a diferencia del sector privado</li> <li>• Los cursos de formación se realizan tanto de forma interna como externa, y dependen de diferentes criterios como es el nivel, el trabajador, sus puestos de trabajo, de las empresas subcontratadas, sus requerimientos, etc. Es un requisito de ISO</li> <li>• Se considera interesante realizar un análisis de las encuestas internas y externas para determinar las necesidades de formación de los empleados</li> <li>• Otros cursos de formación (primeros auxilios, higiene laboral, seguridad...) se consideran básicos. No se contemplan cursos sobre atención a discapacitados</li> <li>• Otros medios interesantes para formar a los clientes internos es ofrecer información de diversas temáticas, como artículos, bibliografía, formación online, etc...</li> <li>• Se considera importante la existencia de una misma línea o enfoque común a seguir por parte de todos los empleados en el desarrollo de las actividades que se impartan</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA GESTIÓN EN CLIENTES INTERNOS
RIESGOS LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen dos formas de actuación, dependiendo de si se realiza de forma directa o indirecta</li> <li>• Las instituciones que realizan la prevención de riesgos laborales de forma directa tienen una mesa de actuación, un departamento de riesgos laborales o un equipo de intervención, mediante los cuales se informa a los trabajadores de los mismos, además de poner en marcha planes de evacuación e intervención de forma anual</li> <li>• Los que gestionan de forma indirecta la prevención, lo dejan todo en manos de una empresa externa, la cual les ayuda a tenerlo todo perfectamente regulado y controlado</li> <li>• Generalmente se contrata a una empresa externa encargada de realizar las auditorias, informes, visitas...</li> <li>• Se cree conveniente que se encontrara este ámbito dentro de los programas informáticos para que lo usara cualquier persona</li> </ul>
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de motivación es complicado constatarlo y evaluarlo. Se suelen realizar encuestas y evaluaciones personales, en ocasiones cada 4 años, pero éstas resultan ser bastante subjetivas</li> <li>• Se cree que la única motivación es la económica, pero no se puede dar gratificaciones con los que más se impliquen porque en una institución pública es muy complicado</li> <li>• Se suelen realizar reuniones para conocer como se encuentra el personal</li> <li>• En los patronatos o delegaciones de deportes, el personal contratado es reducido, debido al incremento de la gestión indirecta de algunos de estos servicios deportivos</li> </ul>
LEGISLACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los organismos independientes como Institutos y Patronatos deportivos o los dependientes de los ayuntamientos que gestionan de manera directa, se basan en la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, aunque los primeros de forma autónoma, creando Concurso-Oposición, Bolsas de Empleo, etc. (siguiendo unas bases determinadas en la convocatoria). En estos casos la promoción interna es muy común. Otras instituciones lo realizan de forma indirecta con una empresa prestadora de servicios en</li> </ul>

ASPECTOS VALORADOS	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA GESTIÓN EN CLIENTES INTERNOS
LEGISLACIÓN (cont.)	<p>base a unas condiciones descritas en los pliegos de contratación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se considera interesante que ésta estuviera al acceso de todo el personal de una manera sencilla y rápida (estatuto trabajadores, convenio laboral, nóminas, solicitud de vacaciones...) facilitando a través de FAQs, resúmenes... su comprensión</li> </ul>
CONTROL DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este aspecto no se encuentra informatizado, aunque se piensa que no sería conveniente puesto que los trabajadores pasan por lo general pocas horas con el ordenador y se trata de tener un trato más cercano con ellos, por lo que es mejor la comunicación directa mediante notas internas</li> </ul>
SERVICIOS OFERTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el sector público existen los planes de acción social, que ayudan a todos los trabajadores en cuestión de parking, sanitario, guardería, material escolar, etc. En el sector privado existen menos recursos de este tipo ofrecidos</li> </ul>
HABILIDADES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sólo en la empresa privada se constata este tema, presentándose como una línea de formación de los trabajadores de cara a atender a los clientes</li> </ul>

#### 3.2.3.4. Problemas y necesidades sobre el software en la gestión deportiva

Los comentarios realizados referentes a los inconvenientes y prestaciones relacionadas con el software que los gerentes usan en sus instalaciones deportivas, así como los comentarios sobre lo que estas herramientas les deberían ofrecer para mejorar su gestión diaria. La información se expone en la siguiente Tabla 3-8:

Tabla 3-8. Resultados entrevista relacionados las prestaciones y características del software

ASPECTOS VALORADOS	PRESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE
Listado de software utilizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEPORVISION: control accesos, TPV (Terminal Punto de Venta), gestión socios, control de reservas, gestión de campeonatos...</li> <li>PROVISPORT: control de accesos, altas, bajas, cobros...</li> <li>INPADE: con diferentes módulos.</li> <li>CLUBMAN: control de cajas, control del cliente externo, etc.</li> </ul>



ASPECTOS VALORADOS	PRESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE
Listado de software utilizado (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEPORWIN, RESERWIN, DINAWIN</li> <li>• CRONOS: módulos de competición, inscripciones, control de almacén...</li> <li>• NETHANTER: control de vigilancia externo.</li> <li>• otros software de gestión de mantenimiento, de ingeniería, de instalaciones deportivas propias, de contabilidad, de personal...</li> </ul>
PROBLEMAS ENCONTRADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los softwares están generalmente centrados en el cliente externo obviando al interno</li> <li>• Falta de criterios y especificaciones técnicas para la toma de decisiones referentes a recursos materiales, clientes externos e internos permitiendo a su vez un acceso rápido y sencillo</li> <li>• Fallos de conexión</li> <li>• Pérdida de tiempo en volcado de datos, extracción de la información, etc. por ejemplo, sacan a Excel todo lo que DEPORWIN no les ofrece, para imprimirlo</li> <li>• Echan en falta la agilidad de los programas, son poco intuitivos y al trabajador le cuesta adaptarse a él</li> </ul>
Propuesta de nuevas FUNCIONALIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión totalmente online</li> <li>• Un software que pueda adaptarse a cada tipología de instalación deportiva</li> <li>• Incluir normativa para el equipamiento que impidiera adquirir un producto sin unos estándares de calidad determinados</li> <li>• Gestión y utilización de los inventarios de equipamiento</li> <li>• Señal de alerta cuando un equipamiento no se encuentre en debidas condiciones para utilizarlo y así evitar posibles accidentes</li> <li>• Gestión interna. Sistema de comunicación interna interconectada</li> <li>• Totalmente integrado, que todos los bloques y funcionalidades necesarios para la gestión fueran abordados en un mismo software</li> <li>• Personalización del software. El sistema debe adaptarse a las necesidades de la instalación</li> <li>• La ficha de inscripción del cliente externo debe ser una ficha de uso, donde se incorpore una información del usuario de forma más</li> </ul>

ASPECTOS  
VALORADOS

PRESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE

<p>Propuesta de nuevas FUNCIONALIDADES (cont.)</p>	<p>exhaustiva, para su posterior segmentación (por ejemplo edad, domicilio, actividades, profesión, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápido y fácil de usar, que la información a obtener sea inmediata</li> <li>• Gran base de datos que permita filtrar la información</li> <li>• Centrarse en los recursos humanos, con aspectos como la formación, el absentismo o las horas de fichar</li> <li>• Constancia de las normativas de contratación, control del personal o las bolsas de trabajo</li> <li>• Seguimiento del cliente externo dentro de la instalación, sus movimientos, usos y consumos dentro de la instalación, es decir, el nivel de uso de cada clase, de cada máquina, el nivel de uso de cada área o zona, ya sea por horas o por nivel de ocupación</li> <li>• Incluir las patologías sufridas por los trabajadores, sus datos personales en caso de que existiera algún problema, los horarios...</li> <li>• Todo lo relacionado con una mejor fidelización y captación, y así poder sacar records de cada máquina, para que cada cliente conozca sus rendimientos</li> <li>• Importar datos desde el mismo programa, esto es, poder sacar las informaciones parciales pero por segmentos determinados, tales como la edad, los barrios de residencia, una determinada población, etc...</li> <li>• Que pueda estar integrado con la contabilidad y las partidas presupuestarias</li> <li>• Se considera de vital importancia, que el software se adapte a las distintas necesidades de cada organización, como es la personalización del Software para cada patronato o empresa, puesto que por ejemplo "CRONOS" no se adapta a sus exigencias (como lo de tener una llamada de alerta cuando es el cumpleaños de un abonado)</li> </ul>
--	--

### **3.2.4. Resultados de aplicación del cuestionario a gestores deportivos**

Es importante indicar que cinco de los ítems del cuestionario, no han sido analizados. Estos pertenecen al bloque 1, “datos de la organización” y están referidos a datos personales de las entidades deportivas participantes.

Estos ítems fueron puestos en el cuestionario como herramienta de ayuda tanto para la selección de la muestra como para el posterior análisis estadístico de los datos. Los ítems obviados han sido:

P1. Nombre de la organización

P4. Teléfono de contacto fijo

P5. E-mail

P6. Nombre de la localidad

P7. Provincia

El resto de ítems (P2 y P3 y desde P7-P33) han sido analizados y a continuación se exponen los resultados obtenidos.

#### **3.2.4.1. Análisis descriptivo**

##### **3.2.4.1.1. Análisis descriptivo de las características de la organización**

A continuación se expone la distribución de frecuencias de los parámetros descriptivos que caracterizan las distribuciones empíricas de probabilidad de las variables independientes sociodemográficas. También se incluyen los promedios y las desviaciones típicas de las variables cuantitativas.

En el estudio realizado han participado un total de 128 organizaciones deportivas (Tabla 3-9 y Figura 3-1). Respecto a la titularidad de la organización (P2), 90 pertenecen a organizaciones de titularidad pública y representan el 70,3% de la muestra, y 38 pertenecen al sector privado (29,7%).

Tabla 3-9. Titularidad de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pública	90	70,3	70,3	70,3
Privada	38	29,7	29,7	100,0
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



Figura 3-1. Titularidad de la organización

La Tabla 3-10 muestra la distribución de frecuencias correspondiente al año de apertura de las diferentes organizaciones participantes (P3), desde 1913 hasta 2006, con una media que apunta hacia el año 1987, con una desviación típica aproximada de 12 años. Casi la totalidad de las organizaciones que participan en el estudio abrieron a partir de 1970. Las mayores frecuencias de participación corresponden a instituciones que iniciaron actividades entre 1980 y el año 2000. El 13,3% de estas corresponden a la última década (Tabla 3-11).

Tabla 3-10. Año de apertura de la organización

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Año de apertura de la organización	128	1913	2006	1987,43	12,401
<b>N válido (según lista)</b>	<b>128</b>				

Tabla 3-11. Año de apertura de la organización. Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<1920	1	0,8	0,8	0,8
1950-1960	3	2,3	2,3	3,1
1960-1970	2	1,6	1,6	4,7
1970-1980	18	14,1	14,1	18,8
1980-1990	45	35,2	35,2	53,9
1990-2000	42	32,8	32,8	86,7
>2000	17	13,3	13,3	100,0
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



Figura 3-2. Año de apertura de la organización

Estas organizaciones atienden una cantidad muy variable de clientes externos (P8), que oscila desde 18 hasta 45.000<sup>45</sup> clientes. Se registra una media cercana a los 2.047, con una desviación típica igual a 5.000 (Tabla 3-12 y Figura 3-3.).

Tabla 3-12. Número de clientes externos en la organización

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Número de clientes externos en la organización	128	18	45000	2046,23	4999,445
<b>N válido (según lista)</b>	<b>128</b>				

<sup>45</sup> Este dato de 45.000 tan alto y tan desviado se refiere a los clientes externos que tiene la Federación de Fútbol de Castilla-La Mancha. La media para la muestra total sin tener en cuenta este dato es de 1.695 clientes.

**Estadísticos**

Número de clientes externos en la organización

N		Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Válidos	Perdidos				
128	0	1694,67	3221,038	0	20000

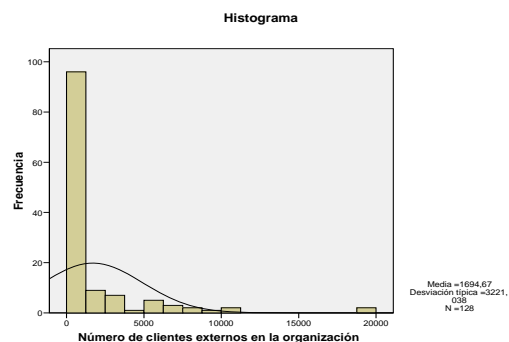




Figura 3-3. Número de clientes externos en la organización. Frecuencias

Sin embargo se observa que las mismas abarcan un área de influencia promedio (P9) cerca de 29.000 clientes, pero en algunas instituciones se alcanzan cifras cercanas a 1.900.000<sup>46</sup>. Se observan grandes diferencias con respecto al área de influencia entre las instituciones, que se reflejan en la gran dispersión de esta variable alrededor de la media (Tabla 3-13 y Figura 3-4).

<sup>46</sup> Este dato de 1.900.000 tan alto y tan desviado se refiere a la zona de influencia que tiene la Federación de Fútbol de Castilla-La Mancha. La media para la muestra total sin tener en cuenta este dato es de 15.000 clientes potenciales.

Estadísticos					
Área de influencia					
N		Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Válidos	Perdidos				
128	0	14166,41	26111,925	0	150000

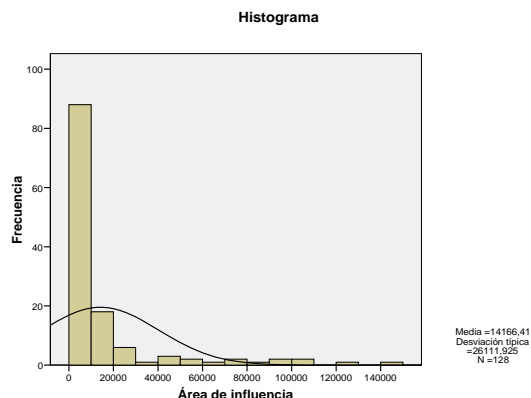


Tabla 3-13. Área de influencia de la organización

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Área de influencia	128	100	1894667	28968,49	168238,430
<b>N válido (según lista)</b>	<b>128</b>				

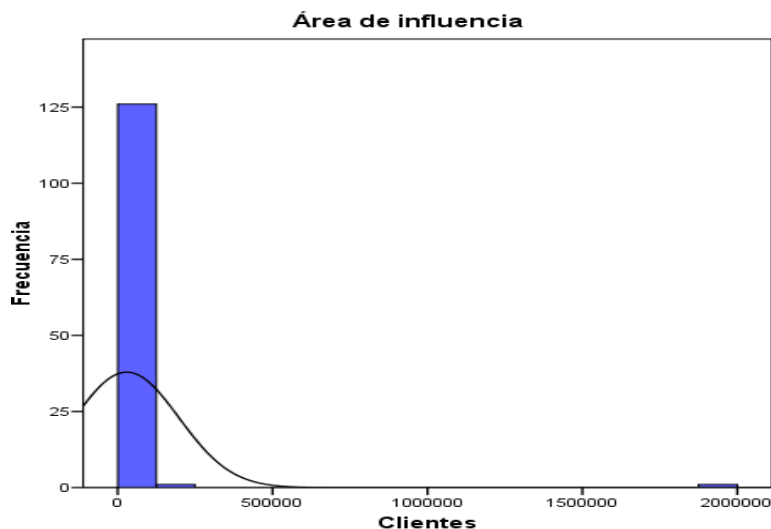


Figura 3-4. Número de clientes externos en la organización. Frecuencias

El análisis de frecuencias respecto al número de habitantes en el municipio (P10) indica que la tercera parte de las organizaciones analizadas están situadas en municipios que tienen entre 1.000 y 5.000 habitantes (Tabla 3-15). Se destaca que el 16,4% de estas se sitúan en municipios con más de 50.000 habitantes (Figura 3-5). El promedio por municipio se localiza entre 5.000 y 10.000 habitantes, en una escala de 1-6 (Tabla 3-14).

Tabla 3-14. Estadísticos descriptivos. Número de habitantes en el municipio

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Número de habitantes en el municipio	128	1	6	3,19	1,692
<b>N válido (según lista)</b>	<b>128</b>				

Tabla 3-15. Número de habitantes en el municipio. Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
< 1000	18	14,1	14,1	14,1
1.001 - 5.000	43	33,6	33,6	47,7
5.001 - 10.000	18	14,1	14,1	61,7
10.001 - 20.000	16	12,5	12,5	74,2
20.001 - 50.000	12	9,4	9,4	83,6
> 50.001	21	16,4	16,4	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



Figura 3-5. Número de habitantes en el municipio

Se ha contabilizado el presupuesto anual (P11) con que cuentan las organizaciones participantes. Se debe señalar que el 42,2% de estas cuentan con menos de 300.000 euros. El presupuesto medio se sitúa entre 300.000 y 600.000 euros (Tabla 3-17 y Figura 3-6. Presupuesto anual (€) que cuentan las organizaciones). El valor promedio se sitúa en el valor 2, de una escala 1-6 (Tabla 3-16).

Tabla 3-16. Estadísticos descriptivos. Presupuesto anual (€) que cuentan las organizaciones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Presupuesto anual	128	1	6	2,02	1,276
<b>N válido (según lista)</b>	<b>128</b>				



Tabla 3-17. Presupuesto anual (€) que cuentan las organizaciones. Frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 < 300.000	54	42,2	42,2	42,2
2 300.001-600.000	46	35,9	35,9	78,1
3 600.001-1.000.000	12	9,4	9,4	87,5
4 1.000.001-3.000.000	9	7,0	7,0	94,5
5 3.000.001-6.000.000	1	0,8	0,8	95,3
6 > 6.000.001	6	4,7	4,7	100,0
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

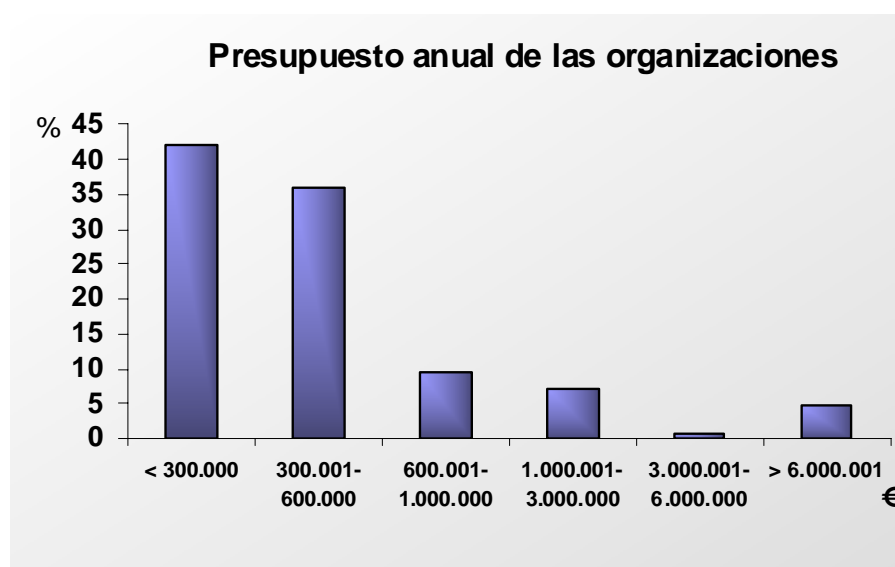


Figura 3-6. Presupuesto anual (€) que cuentan las organizaciones

Los cálculos descriptivos indican en la P12, que las organizaciones analizadas cuentan con una media de 10 espacios deportivos, en un rango muy amplio, desde cero hasta 120 espacios (Tabla 3-18), que corresponden a una minoría, como se aprecia en la Figura 3-7.

Tabla 3-18. Estadísticos descriptivos. Distribución de espacios deportivos de las organizaciones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Nº de espacios deportivos	128	0	120	9,79	16,007
<b>N válido (según lista)</b>	<b>128</b>				

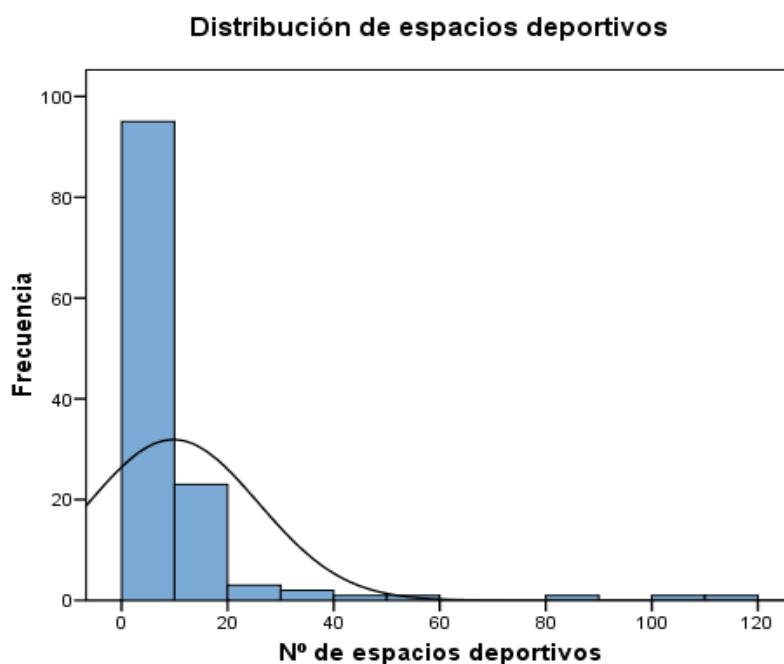


Figura 3-7. Distribución de espacios deportivos de las organizaciones

Las herramientas externas (P13) que los gestores utilizan con mayor frecuencia en su trabajo se resumen en la Tabla 3-19. Se destaca el uso de sistemas de quejas y sugerencias (85,9%) y la aplicación de encuestas de satisfacción por parte del 71,1% de los gestores. El uso de la carta de servicio y del manual de buenas prácticas están también ampliamente difundidos.

Tabla 3-19. Distribución de herramientas externas utilizadas en las organizaciones

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Encuestas de satisfacción	91	71.1
Carta de servicios	54	42.2
Sistema de sugerencias y quejas	110	85.9
Manual de buenas prácticas	33	25.8
Otras	16	12.5

El 12% de los gestores encuestados utilizan “*otras herramientas externas*” que se citan a continuación. De un total de 55 respuestas recogidas, se indican las frecuencias emitidas de cada tipo de respuesta:

- Asambleas deportivas (2)
- Atención directa (5)

- Boletines externos, página WEB (2)
- Buzones de sugerencias (8)
- Encuesta de necesidades y demandas en asociaciones deportivas de la ciudad (4)
- Estudios encargados a empresas externas (plan de equipamientos y auditorias) (2)
- Evaluación externa (1)
- Información directa del usuario (9)
- Manual del sistema integrado de gestión (2)
- Manuales de control (3)
- Medios de comunicación (3)
- Peticiones, sugerencias (4)
- Reglamento de servicios (5)
- Reglamentos específicos de modalidades (2)
- Reuniones (3)

Las herramientas internas (P14) que se utilizan con mayor frecuencia corresponden al uso de normas de uso de instalaciones y espacios deportivos, aunque las restantes herramientas que se reflejan en la Tabla 3-20 se utilizan por más del 30% de los gestores encuestados.

Tabla 3-20. Distribución de herramientas internas utilizadas en las organizaciones

	Frecuencia	Porcentaje
Cuadro de mando integral	46	35,9
Pliego de prescripciones técnicas	41	32,0
Plan de viabilidad	39	30,5
Normas de uso de instalaciones y espacios deportivos	112	87,5
Otras	16	12,5

El 15% de los gestores encuestados utiliza “*otras herramientas internas*” que se citan a continuación. De un total de 50 respuestas recogidas, se indican las frecuencias emitidas de cada tipo de respuesta:

- Workshops, Carta Servicios, Sugerencias Quejas y Reclamaciones (2)
- Encuestas (5)
- Estatutos y reglamentos generales de la FFCM (1)

- Boletines internos, intranet (3)
- Organigrama funcional (5)
- Plan director del servicio (3)
- Plan estratégico (3)
- Plan local de instalaciones deportivas (3)
- Planes de mantenimiento y protocolos de ahorro energético (2)
- Planificación a Largo Plazo (4)
- Programa de despliegue de objetivos (3)
- Protocolos de optimización de recursos energéticos y humanos (2)
- Planes de mantenimiento de instalaciones (4)
- Protocolos establecidos (3)
- Reglamento de régimen interno (4)
- Reunión de coordinación (3)

Respecto a la cuestión (P15) de los sistemas de calidad implantados en la organización. El 46,9% de los gestores afirman que en sus organizaciones se utiliza algún sistema de calidad. En 12 instituciones se cuenta con sistemas de calidad propios (9,4%) (Tabla 3-21).

Tabla 3-21. Distribución de sistemas de calidad implantados en la organización

	Frecuencia	Porcentaje
No utiliza algún sistema de calidad	60	46,9
Normas ISO	7	5,5
Modelo EFQM	0	0
Trabajo en sistema propio	12	9,4
Otros	12	9,4

El 2% de los gestores encuestados utiliza “*otras sistemas de calidad*” que se citan a continuación (P16). De un total de 8 respuestas recogidas, se indican las frecuencias emitidas de cada tipo de respuesta:

- Carta de servicios (3)
- Medio Ambiente, SSL (2)
- Protocolos de actuación y valoración de su cumplimiento (3)

El siguiente apartado se corresponden con las frecuencias más destacadas de las áreas de organización, señaladas con el 93,8% las actividades deportivas, la de administración (93%), mantenimiento y dirección con 84,4% y 62,5% respectivamente (Tabla 3-22).

Tabla 3-22. Distribución de las áreas de la organización

	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación y publicidad	28	21,9
Administración	119	93,0
Actividades deportivas	120	93,8
Mantenimiento	108	84,4
Dirección	80	62,5
Recepción	60	46,9
Otras	32	25,0

El 10% de los gestores encuestados utiliza “*otras áreas*” que se citan a continuación. De un total de 39 respuestas recogidas, se indican las frecuencias emitidas de cada tipo de respuesta:

- Área jurídica (1)
- Instalaciones deportivas. Arquitectura (2)
- Calidad (1)
- Programas médico deportivos (2)
- Secretaría (3)
- Diferentes comités (entrenadores, árbitros, competición) (1)
- Eventos deportivos (3)
- Fomento del deporte para toda la población (2)
- Coordinación de piscinas cubiertas (3)
- Hostelería (2)
- Innovación por el tipo de servicio ofrecido (2)
- Limpieza (4)
- Proyectos (2)
- Formación (3)
- RRHH (4)
- Atención al cliente (3)
- Reprografía y cartelería propia (2)

Respecto al análisis del número máximo de trabajadores (P17), las diferentes organizaciones tienen una media de 19 trabajadores con una desviación típica de 25, por lo que se trata de una variable muy dispersa, que oscila desde dos trabajadores hasta un máximo de 150 (Tabla 3-23).

Tabla 3-23. Estadísticos descriptivos. Número de trabajadores en la organización

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Trabajadores	128	2	150	18,63	25,249
<b>N válido (según lista)</b>	<b>128</b>				

De las organizaciones analizadas, 102 de ellas (79,7%), tienen un número máximo de 25 trabajadores, aunque participan otras (7,8%) que tienen entre 26 y 50 trabajadores como máximo, y el 12,5% puede llegar a tener más de 50 trabajadores (Tabla 3-24 y Figura 3-8).

Tabla 3-24. Número de trabajadores en la organización. Distribución de frecuencias

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
< 25	102	79,7	79,7	79,7
26-50	10	7,8	7,8	87,5
>51	16	12,5	12,5	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

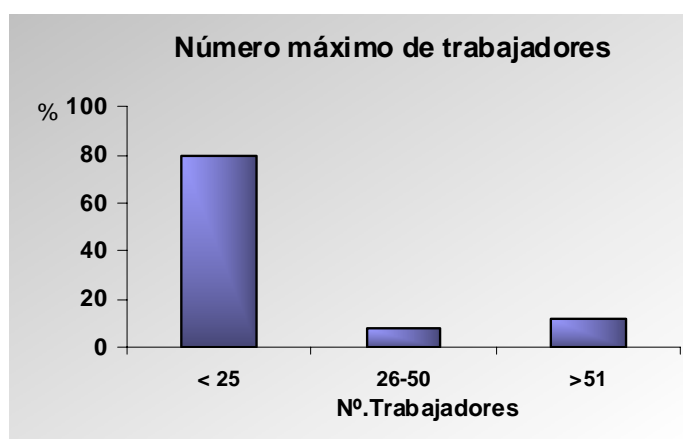


Figura 3-8. Número de trabajadores en la organización

La composición de las organización en función de la variable sexo, informa que el promedio, en las instituciones analizadas es del 62,11% de los trabajadores son hombre y el 37,91%, mujeres (Tabla 3-25).

Tabla 3-25. Composición de la muestra por sexo. Estadísticos descriptivos

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Hombres	128	6	100	62,11	18,201
Mujeres	128	0	94	37,91	18,179

La Tabla 3-26 informa de la distribución de los trabajadores en las organizaciones deportivas (P18), se observa en que los trabajadores hombres superan en más del 50% en número a las mujeres en 91 organizaciones. En 17 organizaciones hay una distribución equitativa más o menos al 50% y en 20 organizaciones sólo supera el número de las trabajadoras frente al número de trabajadores.

Tabla 3-26. Distribución de trabajadores

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<49%	20	15,6	15,6	15,6
50%	17	13,3	13,3	28,9
> 51%	91	71,1	71,1	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

En la Tabla 3-27 se observan estos valores invertidos, donde el 71,1% de las organizaciones cuenta con menos del 49% de mujeres.

Tabla 3-27. Distribución de trabajadoras

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
< 49%	91	71,1	71,1	71,1
50%	17	13,3	13,3	84,4
> 51%	20	15,6	15,6	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

En la Tabla 3-28, referente a la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización (P19), se observa que casi el 60% de las instalaciones deportivas están localizadas geográficamente de forma disgregada (Figura 3-9).

Tabla 3-28. Distribución de frecuencias en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Agrupada	52	40,6	40,6	40,6
Disgregada	76	59,4	59,4	100,0
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

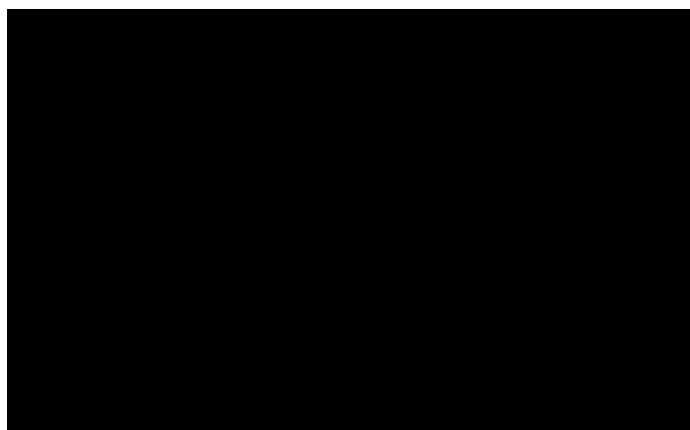


Figura 3-9. Distribución de frecuencias en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización

#### 3.2.4.1.2. Análisis descriptivo del gestor/a deportivo/a

El nivel de formación (P20) de los gestores deportivos es muy variado. La formación promedio, con un valor de 3,92, en una escala de (1-6), oscila alrededor de un nivel de Diplomatura en Educación Física (Tabla 3-29). Se destaca que el 26,5% de estos son Licenciados en Educación Física (Tabla 3-30 y Figura 3-10).

Tabla 3-29. Titulación del gestor deportivo. Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Titulación gestor deportivo	128	1	6	3,92	1,620
<b>N válido (según lista)</b>	<b>128</b>				



Tabla 3-30. Titulación del gestor deportivo. Distribución de frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 Ed. Primaria	6	4,7	4,7	4,7
2 Ed. Secundaria	27	21,1	21,1	25,8
3 Diplomatura	21	16,4	16,4	42,2
4 Diplomatura E.F.	25	19,5	19,5	61,7
5 Licenciatura	15	11,7	11,7	73,4
6 Licenciatura E.F.	34	26,6	26,6	100,0
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

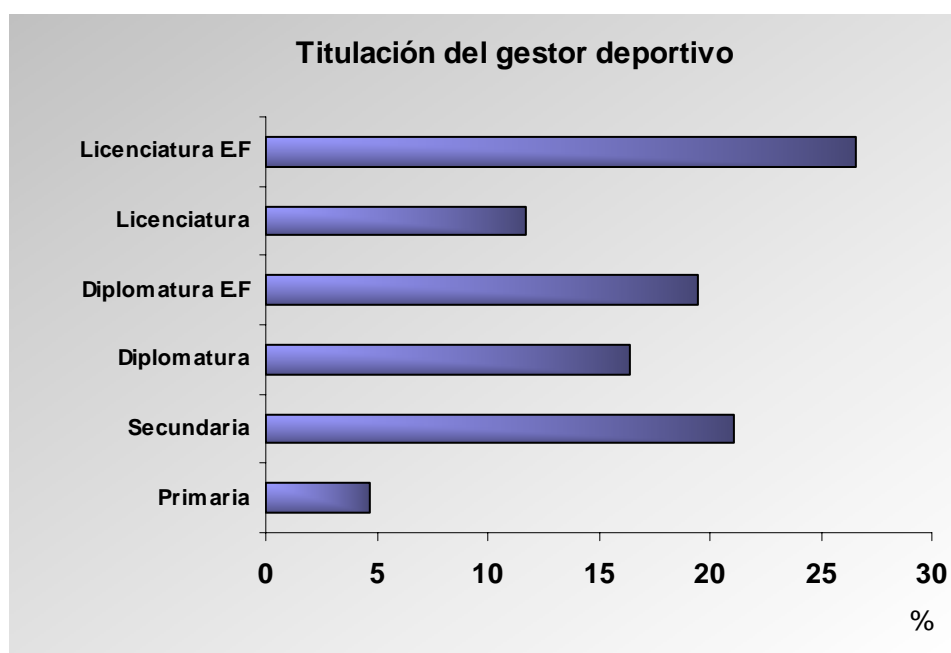


Figura 3-10. Titulación del gestor deportivo

Entre los gestores destaca que casi la cuarta parte de los gestores que participan en el estudio tienen estudios complementarios concluidos, destaca con un 30% los que han realizado algún Máster (Tabla 3-31). En general se observa que el nivel profesional en estos trabajadores es alto (Figura 3-11).

Tabla 3-31. Estudios complementarios del gestor deportivo. Distribución de frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje
Doctorado	7	5,5
Máster	30	23,4
Cursos de Postgrado	15	11,7
Otras	6	4,68

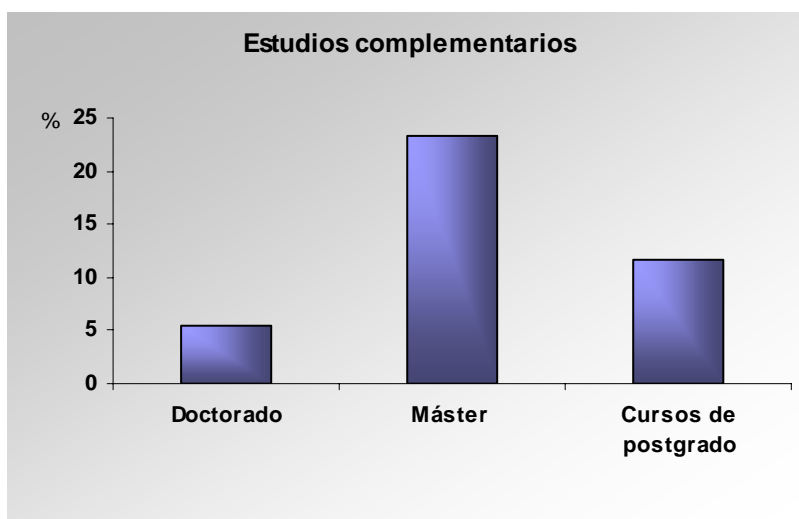


Figura 3-11. Estudios complementarios del gestor deportivo

Otros estudios:

- Diplomado Social (1/18)
- Cursos, jornadas y congresos de gestión deportiva (12/18)
- Técnico deportivo (3/18)
- Ciencias de la educación (1/18)
- Yoga (1/18)

Los gestores tienen como promedio alrededor de 9 años de experiencia (P21), con una desviación típica de 6 años (Tabla 3-32 y Figura 3-12). La muestra está compuesta por trabajadores que tienen desde uno hasta 26 años de experiencia.

Tabla 3-32. Años de experiencia del gestor deportivo. Estadísticos descriptivos

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Años de experiencia profesional	128	1	26	9,23	5,988
<b>N válido (según lista)</b>	<b>128</b>				

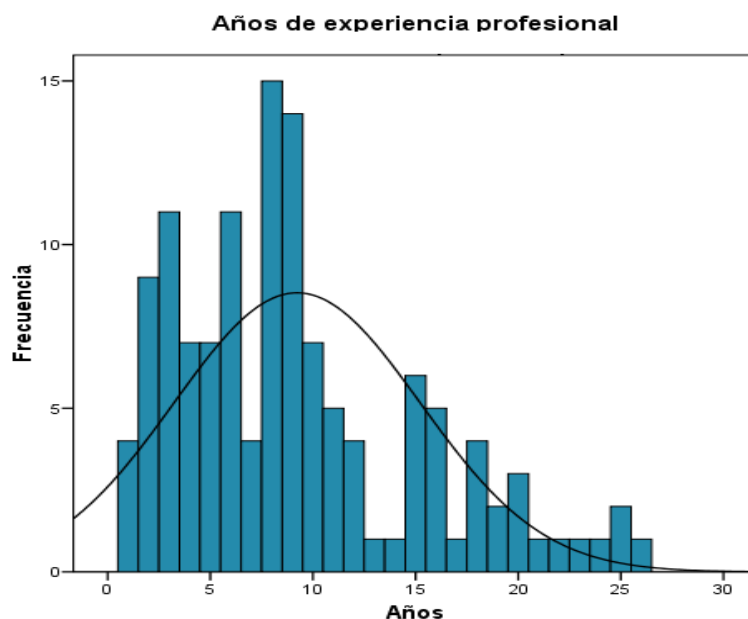


Figura 3-12. Años de experiencia del gestor deportivo

Referente a la clasificación por sexo (P22). Se observa que la inmensa mayoría (91,4%) de los gestores deportivos pertenecen al sexo masculino. En el estudio participan 11 mujeres, que representan el 8,6% de la muestra (Tabla 3-33).

Tabla 3-33. Distribución de frecuencias en función del sexo del gestor deportivo

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Hombres	117	91,4	91,4	91,4
Mujeres	11	8,6	8,6	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

La distribución de la muestra por edades (P23) indica que está compuesta por gestores que pertenecen a todos los grupos de edades previstos. El rango de edades que presenta mayor frecuencia corresponde a 36-45 años. La media de edades de los gestores se sitúa en este intervalo, predominan en general, edades desde los 25 hasta 55 años. Se contó con la experiencia de dos gestores que tienen entre 56 y 65 años de edad. Sólo el 3,1% (4), tiene edades por debajo de los 25 años (Tabla 3-35 y Figura 3-13).

Tabla 3-34. Estadísticos descriptivos de la edad del gestor deportivo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Edad del gestor	128	1	5	2,93	,871
<b>N válido (según lista)</b>	<b>128</b>				

Tabla 3-35. Distribución de los gestores deportivos en función de la edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 <25	4	3,1	3,1	3,1
2 25 a 35	39	30,5	30,5	33,6
3 36 a 45	49	38,3	38,3	71,9
4 46 a 55	34	26,6	26,6	98,4
5 56 a 65	2	1,6	1,6	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

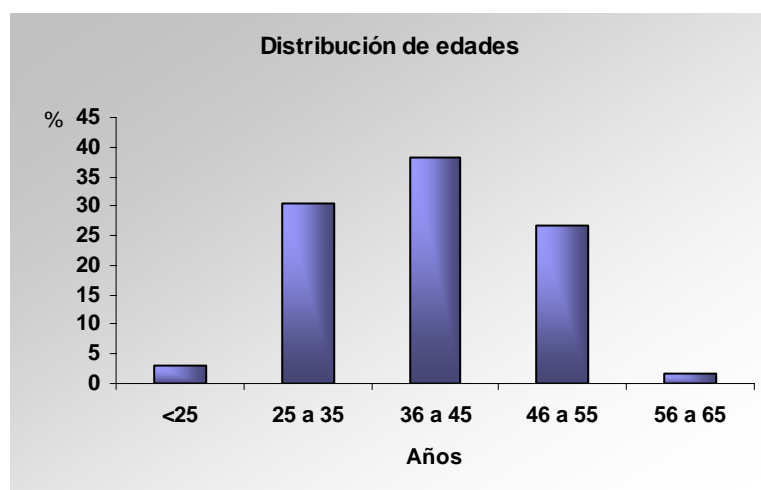


Figura 3-13. Distribución de los gestores deportivos en función de la edad

### 3.2.4.1.3. Análisis descriptivo de las necesidades/problemáticas de la organización en cuanto a recursos materiales, recursos humanos, clientes externos y del software

En cuanto a la P24, los sistemas de comunicación con los clientes externos (Tabla 3-36), se utilizan preferentemente como vías de comunicación con los clientes externos, las llamadas telefónicas (94,5%), el correo electrónico (85,9%), tableros de anuncios (83,6%) y el correo ordinario (82%).

Tabla 3-36. Descripción de los sistemas de comunicación con los clientes externos

	Frecuencia	Porcentaje
Correo ordinario	105	82,0
Llamadas telefónicas	121	94,5
Página Web	67	52,3
Correo electrónico	110	85,9
Tablones de anuncios	107	83,6
SMS	17	13,3
Otros	25	19,5

El 15% de los gestores encuestados utiliza “*otras vías de comunicación*” que se citan a continuación. De un total de 82 respuestas recogidas, se indican las frecuencias emitidas de cada tipo de respuesta:

- Boletín interno (8)
- Prensa local (4)
- Cuñas radiofónicas y nuncios en prensa y televisión local (10)
- Revista directa a usuario (Buzoneo) (5)
- Equipo comercial. Marketing directo (2)
- FAX (11)
- Folletos (20)
- Carteles publicitarios (7)
- Mensajería (4)
- Programa informático quejas y sugerencias (1)
- Reuniones o invitaciones grupales (2)
- Revista de la instalación (1)
- Suplementos en prensa (2)
- Trato personal directo (5)

Las respuestas obtenidas en función de las opciones que generan la mayor problemática en referencia a los recursos materiales (P25), los gestores detectan que los mayores problemas se localizan en el mantenimiento de las instalaciones en el 71,1% de las organizaciones; seguridad global de la instalación deportiva en la mitad (50,8%), selección del equipamiento (43%) y evaluación del estado de la instalación deportiva y de todo el equipamiento (42,2%) (Tabla 3-37).

Las opciones menos problemáticas se refieren a la accesibilidad (13,3%) y la selección del equipamiento no deportivo (9,4%).

Tabla 3-37. Distribución de las mayores problemáticas detectadas en referencia a los recursos materiales

	Frecuencia	Porcentaje
Selección de equipamiento	55	43,0
Selección del pavimento deportivo	42	32,8
Control de riesgos asociados al equipamiento deportivo	37	28,9
Evaluación del estado de la instalación deportiva y de todo el equipamiento	54	42,2
Diseño de una instalación deportiva	37	28,9
Seguridad global de la instalación deportiva	65	50,8
Normativa	42	32,8
Mantenimiento	91	71,1
Accesibilidad	17	13,3
Selección de equipamiento no deportivo	12	9,4
Otros	6	14,7

El 9% de los gestores encuestados expone como “*otras problemáticas detectadas en referencias a los RRMM*”. De un total de 26 respuestas recogidas, se indican las frecuencias emitidas de cada tipo de respuesta:

- Almacenaje (1)
- Falta de colaboración y trabajo conjunto en la elaboración de proyectos de instalaciones deportivas con los servicios técnicos del ayuntamiento (4)
- Financiación de las instalaciones y gestión (5)
- Nuevas normativas sobre depuradoras piscina publica (3)
- Petición de cesión para uso de los servicios deportivos municipales (4)
- Prevención, plan autocontrol de piscinas (3)
- Mantenimiento/limpieza (6)

Referente a las respuestas obtenidas en función de las opciones que generan la mayor problemática en cuanto a los clientes externos/usuarios (P26), los gestores detectan los mayores problemas se localizan en el control de accesos de las instalaciones, en el 47,7% de

las organizaciones, la gestión de reservas supone un 44,5%, el control de usuarios (39,1%) y con un porcentaje igual de 36,7% se corresponde con en la programación de actividades y la satisfacción del cliente (Tabla 3-38).

Tabla 3-38. Distribución de las mayores problemáticas detectadas en referencia a los clientes externos

	Frecuencia	Porcentaje
Control de accesos	61	47,7
Programación de actividades	47	36,7
Satisfacción del cliente	47	36,7
Elaboración de acreditaciones	26	20,3
Control de riesgos asociados a la actividad	34	26,6
Formación	27	21,1
Captación y Fidelización	14	10,9
Control de sugerencias y quejas	31	24,2
Gestión de reservas	57	44,5
Control de usuarios	50	39,1
Accesibilidad	16	12,5
Información	33	25,8
Otros	9	7,0

Otras problemáticas referentes a los clientes externos emitidas por el 3% de los gestores son:

- Asistencia a deportistas (3/17)
- Control de cobros (4/17)
- Satisfacer las nuevas demandas de actividades y servicios (6/17)
- Diferentes formas de pago de las mensualidades (4/17)

Referente a las respuestas obtenidas en función de las opciones que generan mayor problemática en referencia a los recursos humanos/clientes internos (P27), los gestores destacan con mayor frecuencia, problemas relacionados con la satisfacción y motivación laboral (65,6%), selección de personal (61,7%), distribución de personal (58,8%), seguimiento, control y valoración del desempeño (54,7%) y formación, en el 50% de las organizaciones. Uno de los gestores manifiesta problemas relacionados con la falta de personal (Tabla 3-39).

Tabla 3-39. Distribución de las mayores problemáticas detectadas en referencia a los recursos humanos/clientes internos

	Frecuencia	Porcentaje
Control de accesos	18	14,1
Programación actividades	23	18,0
Satisfacción y motivación laboral	84	65,6
Elaboración de acreditaciones	13	10,2
Distribución de personal	74	57,8
Formación	64	50,0
Control de sugerencias y quejas	15	11,7
Riesgos laborales	31	24,2
Información	19	14,8
Selección de personal	79	61,7
Seguimiento, control y valoración del desempeño	70	54,7
Gestión de reservas	5	3,9
Otros	1	0,8

El 70% de los gestores participantes en el estudio, ante la opción de si usa algún tipo de software de apoyo a la gestión deportiva en su organización a la que pertenece (P28), responde afirmativamente (Tabla 3-40).

Tabla 3-40. Distribución de frecuencias en función del uso de software en la gestión deportiva de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	38	29,7	29,7	29,7
Sí	90	70,3	70,3	100,0
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

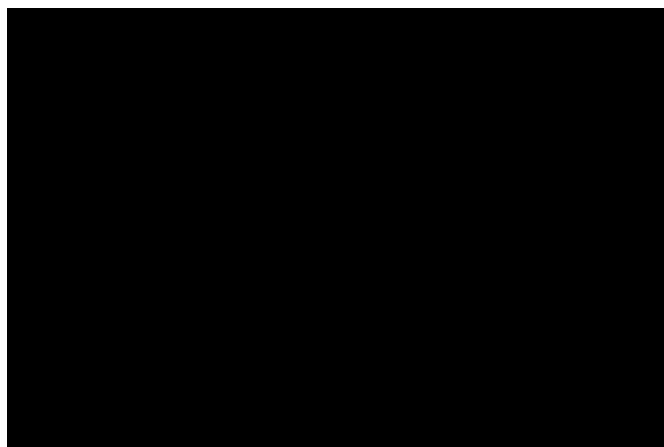


Figura 3-14. Uso de software en la gestión deportiva de la organización



Respecto a la opción abierta sobre el nombre o las características del software o programa utilizado en la gestión de la organización. A continuación se exponen las opiniones recogidas de los 128 cuestionarios. Por un lado, en la tabla se exponen los nombres del software y la frecuencia; y por otro, se exponen las características de algunos software (Tabla 3-41):

Tabla 3-41. Respuestas abiertas de los nombres y funciones que los software permiten realizar en la gestión de instalaciones deportivas

Nombre SOFTWARES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación siged (3)</li> <li>• Asv- gimnasios (4)</li> <li>• Avaant. Software de ventas (3)</li> <li>• Nexus (7)</li> <li>• Deporges (7)</li> <li>• Deporvision, sercogym, adeo (4)</li> <li>• Deporwin-systemtronic (7)</li> <li>• Microsoft Excel (Access y Excel) (16)</li> <li>• GESP XXI (3)</li> <li>• Microsoft Office Geswin (3)</li> <li>• Proviestom (4)</li> <li>• Provis, dinovi synergi bitácora, Provisport (2)</li> <li>• Siged (3)</li> <li>• Contaplus (5)</li> <li>• Ology (1)</li> <li>• Omesa Informática (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de gestión integral deportiva (3)</li> <li>• Systemtronic gisaf, pk amiga, pk comunica, pk mantenimiento (2)</li> <li>• Technical gel (3)</li> <li>• Tein soft (2)</li> <li>• Gestpro (10)</li> <li>• Gie2 Netgema (5)</li> <li>• Gymsoft 6.0 (3)</li> <li>• Sicalwin (administración) (4)</li> <li>• GISE (gestión servicios deportivos) (2)</li> <li>• SAICA (gestión de cobros) (3)</li> <li>• TAO (gestión de nominas) (3)</li> <li>• Novanet (3)</li> <li>• POLI-WIN (5)</li> <li>• Programa de gestión Cronos (IA2 Cronos) (5)</li> <li>• Programa propio y Programa del ayuntamiento (1)</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS y FUNCIONES QUE SE PUEDEN REALIZAR CON ALGUNOS PROGRAMAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiero, organización de pruebas, agenda, contactos (7)</li> <li>• Gestión de abonados, accesos (13), reservas y cursos (15), gestión de nominas y personal (7), contabilidad (9), mantenimiento energético (3)</li> <li>• Web interactiva (8)</li> <li>• Gestión de actividades (3)</li> </ul>	

Referente a las respuestas obtenidas cuando se pregunta al gestor (P29) por las funciones que actualmente el software que utiliza en la gestión de su organización le permite realizar, en función de:

➤ Los recursos materiales (P29.1):

Atendiendo a las respuestas emitidas, se observa que los programas que se utilizan actualmente en las organizaciones deportivas permiten controlar todas las funciones previstas en el cuestionario aunque en porcentajes menores al 25% (Tabla 3-42). Se destacan con mayor frecuencia: Mantenimiento del equipamiento y control de stocks de venta (24,2%), accesibilidad (21,1%) y cuestiones relacionadas con la normativa (17,2%).

Tabla 3-42. Distribución de las funciones que el software permite realizar al gestor deportivo en la gestión de los recursos materiales de la organización

	Frecuencia	Porcentaje
Control de riesgos	15	11,7
Mantenimiento del equipamiento	31	24,2
Selección de material	15	11,7
Normativa	22	17,2
Evaluación del equipamiento	13	10,2
Control de stocks (productos de venta)	31	24,2
Diseño de instalación deportiva	11	8,6
Evaluación	16	12,5
Seguridad global de la instalación deportiva	8	6,3
Accesibilidad	27	21,1
Otras	7	5,46

Del 10% de los gestores, en referencia a otras funciones del software de los RRMM son:

- Control de entradas (13/21)
- Estadísticas sobre utilización de equipamientos (8/21)

➤ Cientes externos (P29.2):

En cuanto a las opciones que los software les permiten controlar a los gestores respecto de los clientes externos/usuarios (Tabla 3-43), los programas actuales controlan la elaboración de carnés (72,7%), actividades de gestión de reservas, alquiler e inscripción de servicios (64,8%), control de accesos (59,4%), control de usuarios (58,6%), entre otras.

Tabla 3-43. Distribución de las funciones que el software permite realizar al gestor deportivo en la gestión de los clientes externos de la organización

	Frecuencia	Porcentaje
Control de accesos	76	59,4
Gestión de reservas, alquiler, inscripción de los servicios	83	64,8
Elaboración de carnés	93	72,7
Control de riesgos	11	8,6
Satisfacción del cliente	25	19,5
Captación y fidelización	36	28,1
Control de usuarios (franjas horarias, absentismo, usos...)	75	58,6
Control de sugerencias y quejas	38	29,7
Programación de las actividades	58	45,3
Otras	13	10,15

El 8% de los gestores encuestados utiliza “*otras funciones del software referentes a los clientes externos*”, de un total de 66 respuestas recogidas, se indican las frecuencias emitidas de cada tipo de respuesta:

- Cobros a usuarios (7)
- Competiciones (5)
- Desarrollo de escuelas deportivas (10)
- Venta de abonos de piscina cubierta (4)
- Subvenciones (8)
- Control de riesgos si es relacionado con mutuas deportivas (1)
- Cruce de datos (2)
- Estadísticas (3)
- Flujo de comunicación interna (1)
- Gestión administrativa económica (15)
- Ingresos (10)

➤ Recursos humanos (P29.3):

En referencia al control de funciones relacionadas con los recursos humanos (Tabla 3-44) se destaca el uso de programas para la distribución de personal, en el 19,5% de las organizaciones, el control de sugerencias y quejas (13,3%) y de la satisfacción (10,2%).

Tabla 3-44. Distribución de las funciones que el software permite realizar al gestor deportivo en la gestión de los recursos humanos de la organización

	Frecuencia	Porcentaje
Distribución de personal	25	19,5
Prevención de riesgos laborales	7	5,5
Control de satisfacción	13	10,2
Valoración del clima laboral	4	3,1
Control de sugerencias y quejas	17	13,3
Selección de personal	6	4,7
Seguimiento, control y valoración del desempeño	4	3,1
Otras	3	2,34

Del 1% de los gestores en función de “*otras prestaciones del software en referencia a los RRHH*” son:

- Confección de nómina (2/8)
- Mantenimiento de la bolsa de empleo: personal de limpieza, mantenimiento deportivo (3/8)
- Control de personal propio (3/8)

Referente a la pregunta (P30) “¿Qué problemas encuentra en el software que actualmente posee?”, a continuación en la Tabla 3-45, se exponen en categorías y frecuencias de un total de 282 de las respuestas emitidas del 25% de los gestores:

Tabla 3-45. Respuestas realizadas por los gestores deportivos en referencia a los problemas que tiene con el software que usa actualmente

CATEGORIAS	OPINIONES SOBRE PROBLEMÁTICAS DETECTADAS EN REFERENCIA A:
Clientes externos (64 frecuencias totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- control de accesos (9)</li> <li>- gestión de clientes (7)</li> <li>- elaboración de carnés (13)</li> <li>- gestión de cobros (8)</li> <li>- gestión de actividades (8)</li> <li>- escaso control de la lista de espera (4)</li> <li>- los datos de los usuarios están en diferentes aplicaciones del programa y no están interrelacionados (5)</li> <li>- no se puede cobrar a más de un usuario a la vez (3)</li> <li>- no muestra la frecuencia de uso de las instalaciones (7)</li> </ul>

Software (100 frecuencias totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- anticuado (8)</li> <li>- poco intuitivo (7)</li> <li>- capacidades limitadas (3)</li> <li>- compatibilidad con otros programas (9)</li> <li>- dificultad en extraer información sobre la gestión de la instalación (9)</li> <li>- poco ágil y demasiado complicado (10)</li> <li>- ejecución de gráficos (9)</li> <li>- poco flexible (7)</li> <li>- estamos diseñando un programa propio debido a la problemática con los software actuales (2)</li> <li>- la necesidad de contar con un buen programador para las organizaciones deportivas (3)</li> <li>- el servicio técnico no es eficaz, tenemos muchos problemas (8)</li> <li>- ausencia de sistema Web lo suficiente interactiva, muy lenta y se cuelga mucho (13)</li> <li>- programas no relacionados con gestión de instalaciones deportivas (12)</li> </ul>
Gestión Interna (75 frecuencias totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elaborar los horarios. Cuando cambias el horario de apertura debes cambiar todo de nuevo. Dificultad a la hora de grabar datos y apuntar servicios y de acceder a determinada información al cambiar el supervisor (8)</li> <li>- elaboración de estadísticas y memoria actual (7)</li> <li>- falta de aplicación práctica en las necesidades de la organización, por falta de conocimiento del sector deportivo (6)</li> <li>- sólo sirve para el cliente externo, y no para el cliente interno (poco adaptable a los recursos humano) (16)</li> <li>- la copia de seguridad no funciona correctamente (9)</li> <li>- no se adapta totalmente a nuestras necesidades (8)</li> <li>- orientado sólo hacia la explotación de cobros y contabilidad (9)</li> <li>- no cubre todas las áreas del club (12)</li> </ul>
Recursos materiales (25 frecuencias totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diseño de instalaciones deportivas (15)</li> <li>- mantenimiento (10)</li> </ul>
OPINIONES POSITIVAS (18 frecuencias totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tenemos un alto grado de satisfacción general con nuestros sistemas. Seguimos trabajando en su evolución y mejora (3)</li> <li>- ningún problema específico (3)</li> <li>- ninguna, son programas modernos y ágiles (4)</li> <li>- el programa es ampliable a muchas otras funciones (5)</li> <li>- muy centrado en gestión de actividades y reservadas de instalaciones (3)</li> </ul>

Referente a la pregunta (P31) “¿Qué funcionalidades le gustaría que ofreciera el software?”, a continuación se exponen las respuestas realizadas 15% de los gestores:

Tabla 3-46. Funcionalidades idóneas que deberían tener el software para la gestión deportiva

CATEGORIAS	FUNCIONALIDADES IDÓNEAS QUE DEBERÍAN TENER LOS SOFTWARES PARA LA GESTIÓN DEPORTIVA
Clientes externos (63 frecuencias totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contacto con los usuarios más ágil (9)</li> <li>- control cursos y reservas (7)</li> <li>- control de quejas y sugerencias de clientes (10)</li> <li>- comunicaciones con clientes externos por cartas (10)</li> <li>- control de cobros (8)</li> <li>- mandar comunicado a los clientes que se retrasen en el pago (8)</li> <li>- que el mismo programa, al introducir los datos de gestión, fuera capaz de realizar informes de gestión y comparativas (11)</li> </ul>
Software (83 frecuencias totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- barato, flexible, y modificable por el usuario (9)</li> <li>- buen servicio técnico (10)</li> <li>- facilidad a la hora de confeccionar estadísticas y ayuda para la confección de la memoria anual (8)</li> <li>- gestión base de datos (socios, usuarios, personal,...) (10)</li> <li>- flexibilidad para incorporar funciones nuevas al programa (11)</li> <li>- gestión de personal, clientes internos o recursos humanos (9)</li> <li>- que no fueran softwares independientes por que luego hay problemas de compatibilidad (12)</li> <li>- que la Web tenga posibilidad de consultas, información, pago de tasas online (14)</li> </ul>
Gestión Interna/RRHH (75 frecuencias totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- confección de horarios de personal docente (6)</li> <li>- control de riesgos laborales (5)</li> <li>- control de asistencia (6)</li> <li>- control de accesos a instalaciones, estadísticas (7)</li> <li>- control de quejas y sugerencias tanto de clientes internos (4)</li> <li>- control íntegro de sistemas contables y base de datos (6)</li> <li>- control plazas vacantes, asignación de plazas por niveles, control de bajas y motivaciones, control listas de espera</li> <li>facilidad a la hora de confeccionar estadísticas y ayuda para la confección</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>de la memoria anual (4)</li> <li>- gestión base de datos (socios, usuarios, personal,...) (7)</li> <li>- seguimiento control y valoración del desempeño de RRHH (6)</li> <li>- gestión documental (6)</li> <li>- acceso directo a bibliotecas. Acceso a empresas del sector. Documentación específica (5)</li> <li>- gestión de riesgos laborales (6)</li> <li>- control presupuestario (7)</li> </ul>
Recursos materiales (56 frecuencias totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- control de mantenimiento de instalaciones (8)</li> <li>- control de riesgos en instalaciones (9)</li> <li>- control de inventario del material (13)</li> <li>- control de equipamientos (12)</li> <li>- protocolos de ahorro energético (8)</li> <li>- mantenimiento integral de la instalación (gestión energética, control de bombas y eléctrico con control remoto, mantenimiento de la instalación con distribución de tareas) (6)</li> </ul>
OPINIONES POSITIVAS en relación con el software actual (10 frecuencias totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compleja pregunta, no echamos de menos grandes funcionalidades actuales, evoluciones que van surgiendo de forma natural las vamos resolviendo (1)</li> <li>- OK (9)</li> </ul>

Referente a la necesidad de la incorporación de un software específico para la gestión deportiva (P32), de los 128 gestores participantes en el estudio, 126 el 98,4%, consideran que es necesaria la incorporación de un software para la gestión deportiva (Tabla 3-47).

Tabla 3-47. Distribución de la necesidad de la incorporación de un software específico para la gestión deportiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	2	1,6	1,6	1,6
Sí	126	98,4	98,4	100,0
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

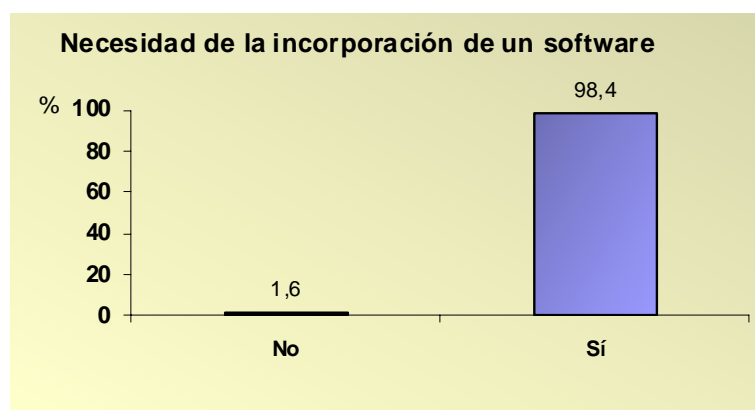


Figura 3-15. Distribución de la necesidad de la incorporación de un software específico para la gestión deportiva

Se han registrado 65 comentarios generales, sugerencias y observaciones de los gestores correspondientes a la pregunta abierta P33. Se exponen a continuación, agrupados en número de frecuencias emitidas, las opiniones expertos:

- A nivel de gestión de las instalaciones es fundamental un único software (no diferentes aplicaciones para cada uno de los módulos de funcionamiento), que sea visual e intuitivo en su funcionamiento, que permita gestión de reservas de instalaciones (5)
- Crear una página Web interactiva (3)
- Conseguir un software intuitivo, completo y al alcance de todos (3)
- Control de mantenimiento preventivo y correctivo (7)
- Hay programas de acceso a instalaciones desde hace muchos años, lo que hace falta es que las instituciones públicas los pongan de igual manera que lo hacen en las instalaciones privadas (7)
- Debería tener control presupuestario, horarios del personal, control del absentismo laboral, plan de mantenimiento de instalaciones, control de costes de actividades, y todo lo que permita tener un mayor conocimiento de todas las variables que inciden (3)
- Diseño atractivo y a la vez sencillo de manejar (1)
- El software debería tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a cada organización y poderse mejorar con la experiencia de su funcionamiento (2)
- Mal servicio técnico y seguimiento (4)



- Explotación estadística, informes (4)
- Que haya herramientas más asequibles a municipios medianos y pequeños (3)
- Mejorar el pago por tarjeta (7)
- Desarrollar mejor el gestor de quejas y sugerencias (9)
- Gestor de competiciones en prensa, comunicación interna, mantenimiento (7)

### 3.2.4.2. Análisis de las diferencias de frecuencias

#### 3.2.4.2.1. Comparativa en función del tipo de gestión (público/privado)

Antes de profundizar en el siguiente apartado, es interesante aclarar que el número de cuestionarios de entidades públicas ha sido superior al de entidades privadas [90 (70,3%) –38 (29,7%)], supone 2/3 partes más. Estos porcentajes se aproximan con los datos sobre el tipo de gestión que existe en la región, donde un 82,18% corresponde al sector público y el restante 17,82% al sector privado (Gallardo, 2006).

En la Tabla 3-48 se indica el total de cuestionarios analizados, el año de fundación medio de cada organización, y el nº de espacios deportivos promedio de las mismas.

Tabla 3-48. Número total de cuestionarios analizados, promedio año de fundación y promedio de espacios deportivos

Ámbito	Nº	Año fundación	Nº espacios deportivos
Público	90	1987	27,11
Privado	38	1988	12,26

Atendiendo a cada una de las opciones del cuestionario y en función de la titularidad de organización (pública/privada), se irá exponiendo la comparativa de las respuestas:

### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

- **¿Qué Herramientas Externas utiliza actualmente su organización?**

En la Tabla 3-49 se muestra que hay diferencias significativas en el uso de las cartas de servicios (sig. 0.006) y en el uso de manual de buenas prácticas (sig. 0.000) entre organizaciones deportivas públicas y privadas en cuanto al uso de las herramientas externas.

Tabla 3-49. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las herramientas externas utilizadas

	Público (%)	Privado (%)	Chi <sup>2</sup>	Significación
Encuestas de Satisfacción	67,8	78,9	1,622	0,203
Carta de servicios	34,4	60,5	7,452	0,006**
Sistema de quejas y reclamaciones	83,3	92,1	1,701	0,192
Manual de buenas prácticas	13,3	55,3	25,55	0,000**

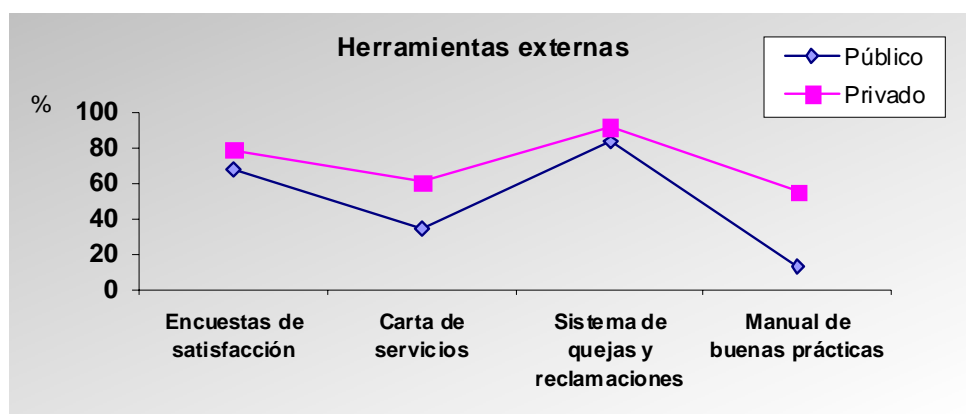


Figura 3-16. Herramientas externas utilizadas en las organizaciones deportivas en función de la titularidad de la organización

En la Figura 3-16, se observa de forma gráfica que:

- Las encuestas de satisfacción cada vez están más presentes en las organizaciones.
- El Sistema de quejas y sugerencias está muy consolidado, sobre todo en el ámbito privado.
- Los compromisos de las cartas de servicios, aparecen en más de 30% de las organizaciones y esta presencia es significativamente superior en el ámbito privado (60,5%).
- Los manuales de buenas prácticas son poco comunes, estando significativamente más presentes en el ámbito privado.

• **¿Qué Herramientas Internas utiliza actualmente en su organización?**

En la Tabla 3-50 se muestra que hay diferencias significativas (sig. 0.000) (uso del cuadro de mando integral, pliego de preinscripciones técnicas y el plan de viabilidad) entre

organizaciones deportivas públicas y privadas en cuanto al uso de las herramientas internas citadas.

Tabla 3-50. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las herramientas internas utilizadas

	Público (%)	Privado (%)	Chi <sup>2</sup>	Significación
Cuadro de mando integral	24,4	63,2	17,394	0,000**
Pliego de prescripciones técnicas	21,1	57,9	16,605	0,000**
Plan de viabilidad	18,9	57,9	19,188	0,000**
Normas de uso de instalaciones y espacios deportivos	87,8	86,8	0,21	0,884

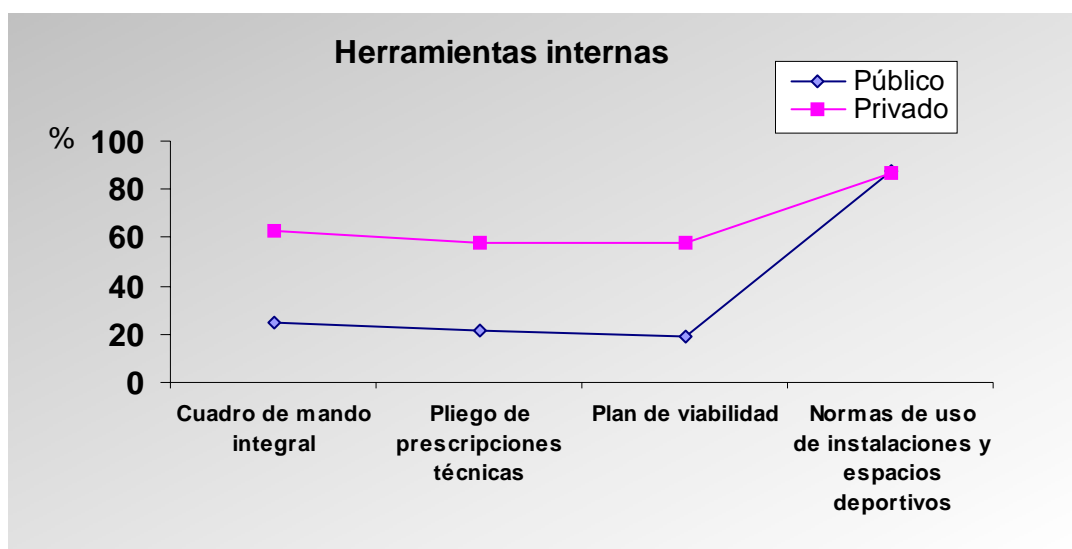


Figura 3-17. Herramientas internas utilizadas en las organizaciones deportivas en función de la titularidad de la organización

En la Figura 3-17, se observa de forma gráfica que:

- Las normas de uso de instalaciones, es la herramienta interna más utilizada.
- El cuadro de mando integral, pliego de prescripciones y plan de viabilidad se encuentran en más de la mitad de las organizaciones privadas, en cambio, no son herramientas muy presentes en el sector público (excepto el cuadro de mando integral).

- **Sistema/s implantado/s en su organización**

En la Tabla 3-51 se muestra que hay diferencias significativas en las normas ISO (sig. 0.001) y utilización de un sistema de calidad propio (sig. 0.003) entre organizaciones deportivas públicas y privadas en cuanto al sistema de calidad implantado en la organización.

Tabla 3-51. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y el sistema de calidad implantado en la organización

	Público (%)	Privado (%)	Chi <sup>2</sup>	Significación
No utiliza	53,3	52,6	0,005	0,942
Normas ISO	1,1	15,8	11,135	0,001**
Modelo EFQM	0	0	-	-
Trabajando en sistema propio	4,4	21,1	8,674	0,003**

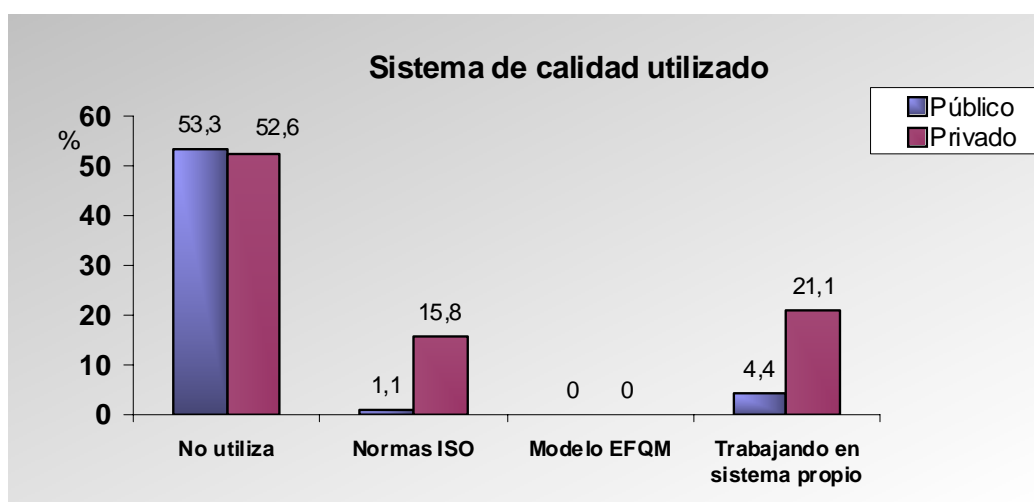


Figura 3-18. Sistema de calidad implantado en la organización en función de la titularidad de la organización

En la Figura 3-18, se observa de forma gráfica que:

- Existe una gran diferencia entre el sector privado y el público. En el privado, aunque presenta un porcentaje similar al del sector público en cuanto a no usar sistemas de calidad (52,6%). Presenta el uso de algún tipo de sistema de calidad, preferentemente Sistema Propio (21,1%) o ISO (15,8%).
- En el sector público, la mayoría de organizaciones no utiliza sistemas de calidad (casi el 53,3%). El más utilizado es el Sistema Propio (4,1%) seguido de la certificación ISO (1,1%) aunque el porcentaje de utilización es muy bajo.
- El modelo EFQM no se utiliza actualmente.

- **Áreas que se diferencian en mi organización**

En la Tabla 3-52 se muestra que hay diferencias muy significativas en las áreas (comunicación y publicidad y dirección) entre organizaciones deportivas públicas y privadas en cuanto a las áreas organizativas que disponen las organizaciones deportivas.

Tabla 3-52. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y áreas organizativas de la organización

	Público (%)	Privado (%)	Chi <sup>2</sup>	Significación
Comunicación y publicidad	14,4%	39,5%	9,794	0,002**
Administración	91,1%	97,4%	1,600	0,206
Actividades deportivas	94,4%	92,1%	0,250	0,617
Mantenimiento	86,7%	78,9%	1,208	0,272
Dirección	50,0%	92,1%	20,211	0,000**
Recepción	48,9%	42,1%	0,494	0,482

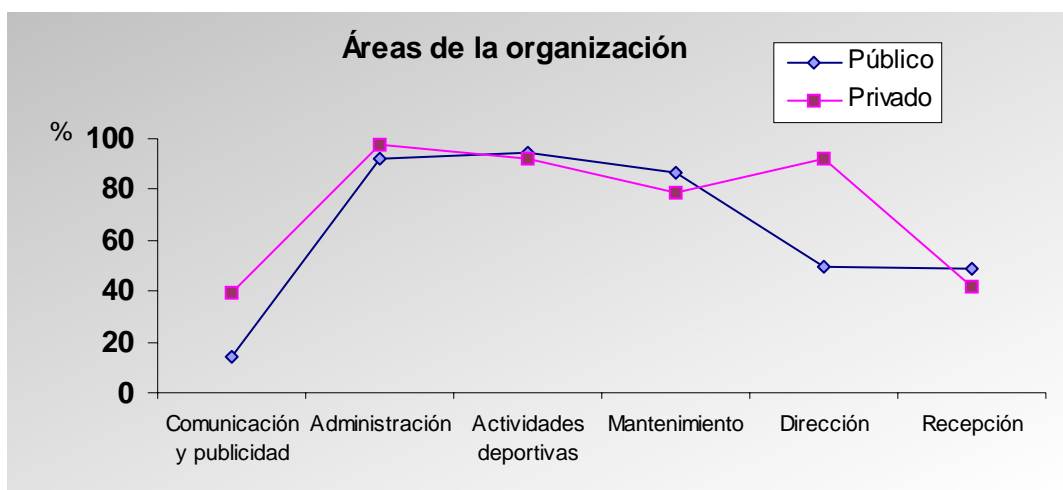


Figura 3-19. Áreas de organización de las organizaciones deportivas en función de la titularidad de la organización

En la Figura 3-19, se observa de forma gráfica que:

- Todas las áreas propuestas se encuentran mayoritariamente en las organizaciones, excepto el área de Comunicación y Publicidad (con más presencia en el ámbito privado (sig. 0.002). El área Dirección (sig. 0.000) con un porcentaje del 92% también es superior en el ámbito privado.
- En ambos sectores, el área de recepción no llega al 50%.

- **Nº Máximo de Trabajadores que llega a tener su organización**

En la Tabla 3-53 las pruebas estadísticas realizadas indican que esta diferencia de medias no es significativa, con un 95% de confianza, entre las organizaciones de ámbito público y privado en cuanto al número máximo de trabajadores que puede llegar a tener la organización deportiva.

Tabla 3-53. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y el número máximo de trabajadores de la organización

	Público (%)	Privado (%)	Chi <sup>2</sup>	Significación
-Media del número máximo de trabajadores por organización.	17	23	54,33	0,065
-Número máximo de trabajadores.	150	86	-	-

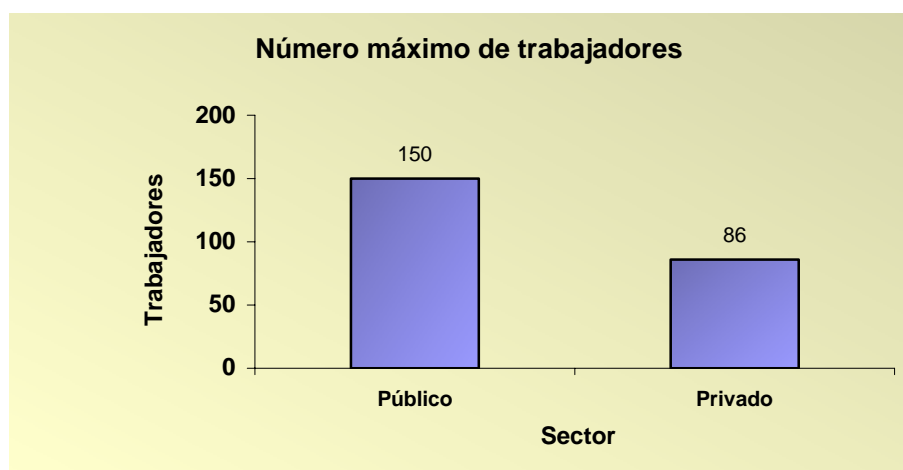


Figura 3-20. Número máximo de trabajadores en la organización en función de la titularidad de la organización

En la Figura 3-20, se observa de forma gráfica que:

Las organizaciones públicas participantes en el estudio tienen un máximo de 17 trabajadores (como promedio), aunque una de las participantes, tiene hasta 150 trabajadores. En el sector privado, el promedio es de 23 trabajadores como máximo, aunque puede llegar hasta un total de 86 trabajadores.

- **¿Cuál es el porcentaje de Hombres y Mujeres en su organización?**

La Tabla 3-54 indica que no se presentan diferencias significativas en la composición por sexo de las diferentes organizaciones públicas y privadas. En ambos se obtiene como media un 60% de hombres y un 40% de mujeres (Figura 3-21).

Tabla 3-54. Porcentaje de hombres y mujeres en las organizaciones deportivas

	<b>Público</b>	<b>Privado</b>	<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>Significación</b>
% hombres	62,9	60,15	38,885	0,156
%mujeres	37,1	39,85	38,885	0,156

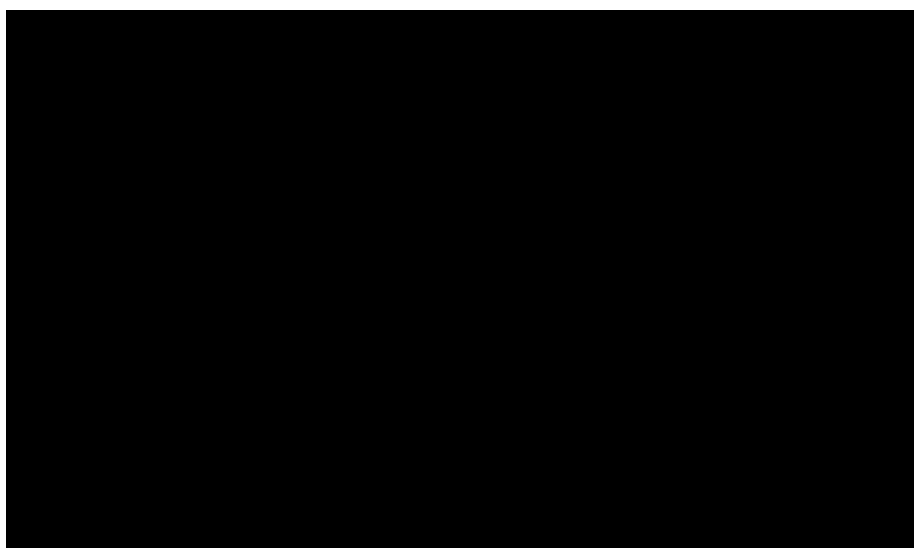


Figura 3-21. Sexo de los trabajadores en los sectores público y privado

- **Localización geográfica de las instalaciones deportivas de su organización**

La Tabla 3-55 muestra que no se detectan diferencias entre sectores público y privado en cuanto a la localización de las instalaciones.

Tabla 3-55. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y la localización geográfica de las instalaciones deportivas

	<b>Público</b>	<b>Privado</b>	<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>Significación</b>
Agrupada	36,8 %	42,2 %	0,321	0,571
Disgregada	63,2%	57,8%		
<b>Total</b>	<b>90 (100 %)</b>	<b>38 (100 %)</b>		

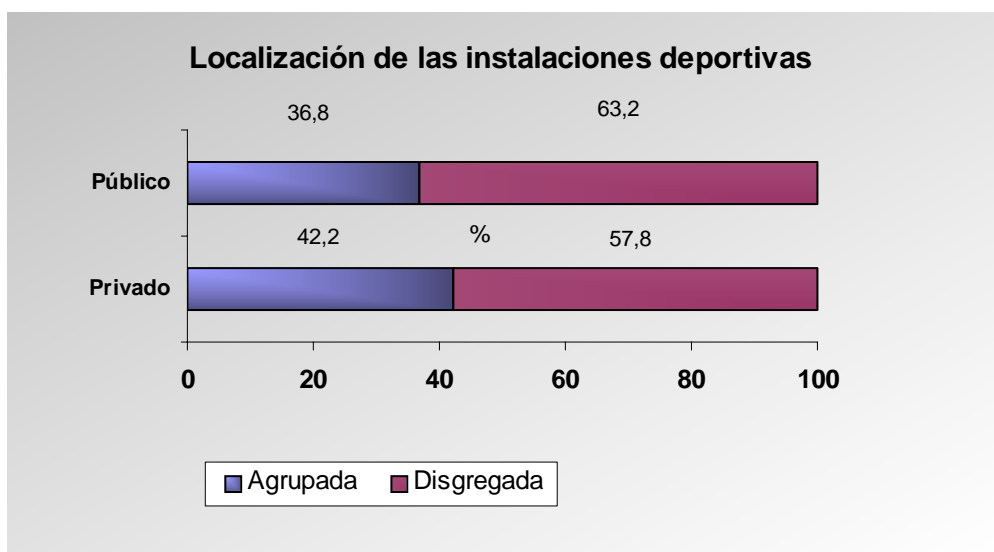


Figura 3-22. Localización de las instalaciones deportivas en función de la titularidad de la organización

La localización de la mayoría de las instalaciones deportivas se encuentra geográficamente disgregada, sobre todo en el sector público, debido fundamentalmente al gran número de espacios deportivos que dirigen (Figura 3-22).

### DATOS DEL GESTOR/A DEPORTIVO/A

- **Titulación del gestor/a deportivo/a**

De forma global, la titulación del gestor/a deportivo/a no difiere significativamente entre el sector público y privado, aunque sí se puede afirmar que en el sector público. El porcentaje de gestores profesionales, es superior en el sector privado, mientras que en el sector público más de la cuarta parte tiene formación secundaria (Tabla 3-56 y Figura 3-23).

Tabla 3-56. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y la formación del gestor deportivo

	Público	Privado	Chi <sup>2</sup>	Significación
Primaria	5,6%	2,6%		
Secundaria	26,7%	7,9%		
Diplomatura	15,6%	18,4%		
Diplomatura E.F.	18,9%	21,1%		
Licenciatura	10,0%	15,8%		
Licenciatura E.F.	23,3%	34,2%		
<b>Total</b>	<b>90 (100 %)</b>	<b>38 (100 %)</b>	<b>7,103</b>	<b>0,213</b>



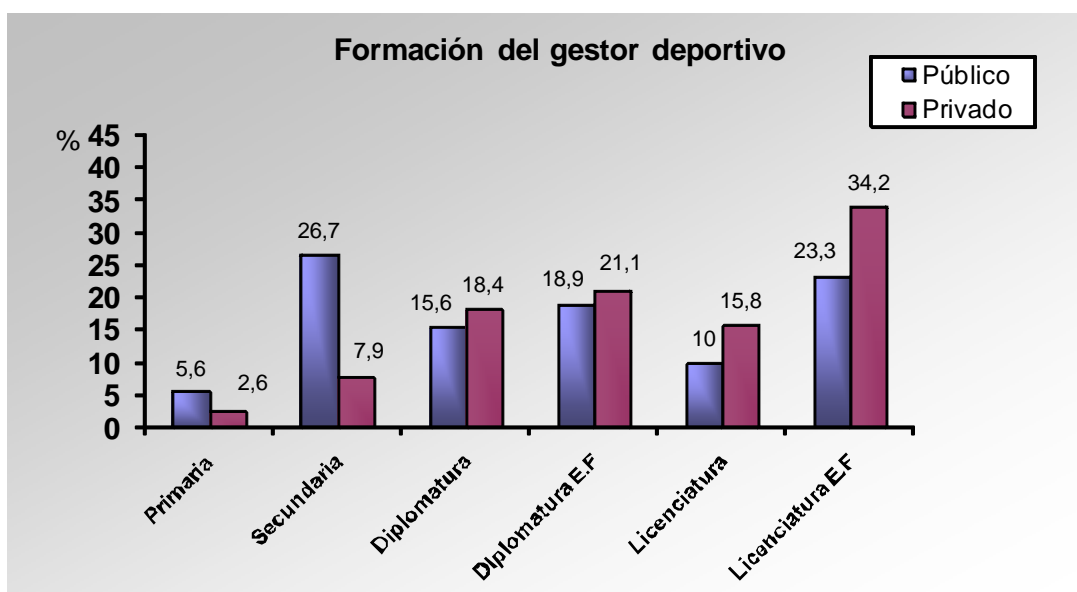


Figura 3-23. Formación del gestor deportivo en función de la titularidad de la organización

En lo referente a la formación complementaria del gestor deportivo, también destaca el sector privado. En ambos sectores destaca la formación del gestor en haber cursado Máster (Tabla 3-57).

Se obtienen diferencias significativas en la formación de cursos de postgrado (sig. 0.033), donde el sector privado destaca con un 21,1% frente al 7,8% de sector público (Figura 3-24).

Tabla 3-57. Tabla de contingencia ente la titularidad de la organización y la formación complementaria del gestor deportivo

	Público	Privado	Chi <sup>2</sup>	Significación
Doctorado	4,4%	7,9%	0,615	0,433
Máster	21,1%	28,9%	0,914	0,339
Cursos de Postgrado	7,8%	21,1%	4,551	0,033**
<b>Total</b>	<b>90 (100 %)</b>	<b>38 (100 %)</b>		

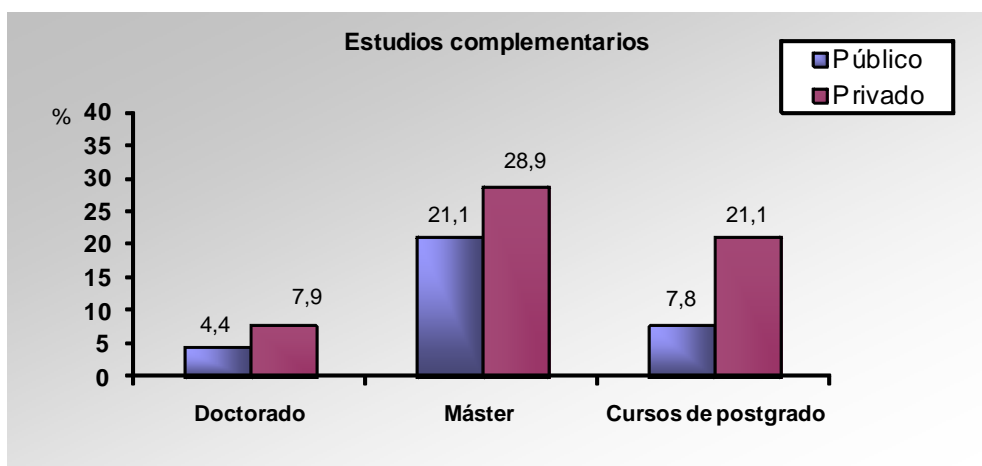


Figura 3-24. Formación complementaria del gestor deportivo

- **Años de experiencia profesional**

Los/as gestores/as públicos suelen tener mayor experiencia que los privados, como así reflejan datos significativos (sig. 0.025) entre las medias con un nivel de confianza del 95% La experiencia profesional para ambos sectores es grande (Tabla 3-58 y Figura 3-25).

Tabla 3-58. Tabla de contingencia ente la titularidad de la organización y la experiencia del gestor deportivo

	Público	Privado	Chi <sup>2</sup>	Significación
Años de experiencia promedio	11	7	40,584	0,025**
Máxima experiencia (años)	26	13		

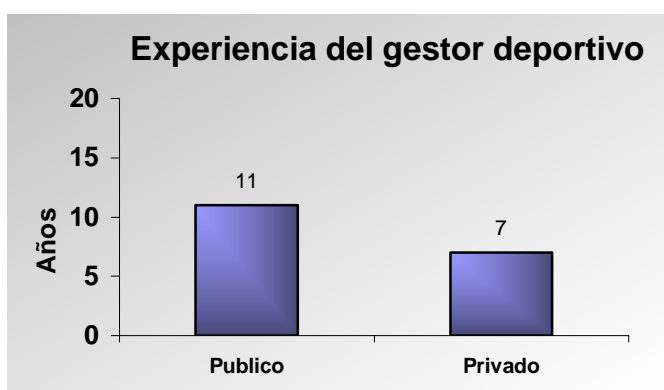


Figura 3-25. Experiencia del gestor deportivo en función de la titularidad de la organización

- **Sexo del gestor/a deportivo/a**

En la Tabla 3-59, indica que hay diferencias significativas para un nivel de confianza del 95% entre la titularidad de la organización y el sexo del gestor deportivo (sig. 0,059)

Tabla 3-59. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y el sexo del gestor deportivo

Sexo del gestor	Público	Privado	Chi <sup>2</sup>	Significación
Hombres	94,4%	84,2%		
Mujeres	5,6%	15,8%		
<b>Total</b>	<b>90 (100 %)</b>	<b>38 (100 %)</b>	<b>3,562</b>	<b>0,059**</b>

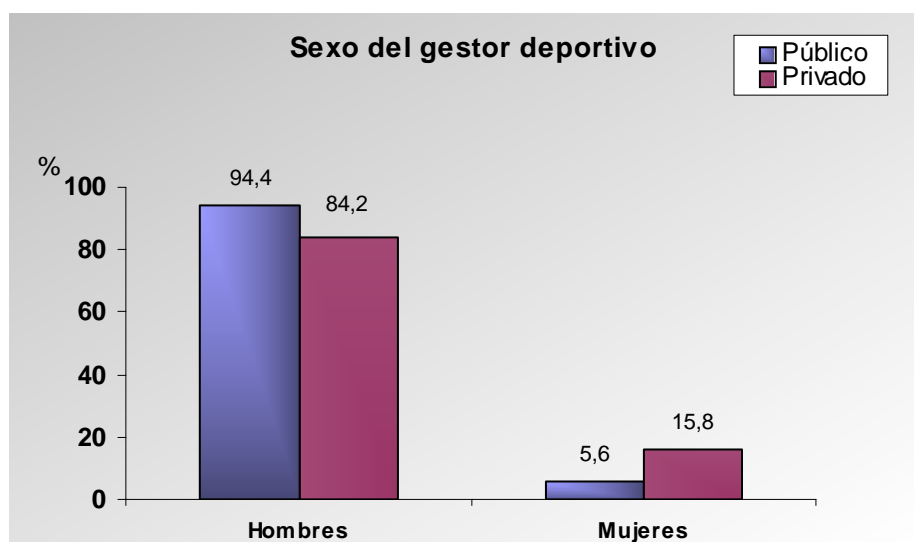


Figura 3-26. Sexo del gestor deportivo en función de la titularidad de la organización

En la Figura 3-26, se indica que más del 80% de las organizaciones, el sexo de gestor/a deportivo/a es "Hombre".

- **Edad del gestor/a deportivo/a**

Las edades de los gestores de los sectores público y privado no difieren significativamente entre sí.

Tabla 3-60. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y la edad del gestor deportivo

Edad del gestor	Público	Privado	Chi <sup>2</sup>	Significación
<25	3,3%	2,6%		
25 a 35	31,1%	28,9%		
36 a 45	37,8%	39,5%		
46 a 55	25,6%	28,9%		
56 a 65	2,2%	0,0%		
<b>Total</b>	<b>90 (100 %)</b>	<b>38 (100 %)</b>	<b>1,063</b>	<b>0,90</b>

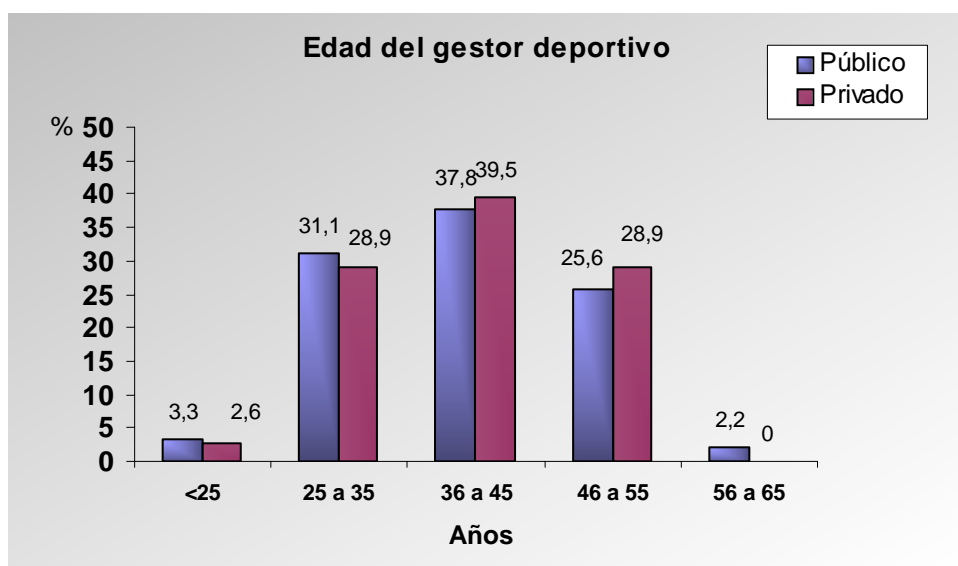


Figura 3-27. Edad del gestor deportivo en función de la titularidad de la organización

Las edades oscilan de forma parecida tanto para el sector público como privado, siendo la franja más destacada también para ambos sectores, la franja de los 36 a 45 años, seguida de la franja entre los 26-35 años. Se destaca que en el sector público la vida laboral se alarga hasta más de los 55 años (Figura 3-27).

### DEFINICIÓN DE NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

- **Sistemas de Comunicación que utiliza con sus clientes externos**

La Tabla 3-61 indica como es la relación en cuanto a los sistemas de comunicación de la organización con los clientes externos/usuarios, destaca que la forma más usual es a través de llamadas telefónicas para ambos sectores. Seguido del correo electrónico y del correo ordinario y tablón de anuncios. Es importante destacar que para ambas organizaciones el uso

de la página Web es el menos valorado y el sistema que indica la mayor diferencia significativa (sig. 0.018) entre las organizaciones públicas y privadas.

Tabla 3-61. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las necesidades y problemáticas detectadas por el gestor deportivo

Sistemas de comunicación. Clientes externos	Público	Privado	Chi <sup>2</sup>	Significación
Correo ordinario	82,2%	81,6%	0,008	0,931
Llamadas telefónicas	93,3%	97,4%	0,842	0,359
Página Web	45,6%	68,4%	5,600	0,018**
Correo electrónico	85,6%	86,8%	0,037	0,848
Tablones de anuncios	84,4%	81,6%	0,160	0,689
SMS	11,1%	18,4%	1,24	0,266

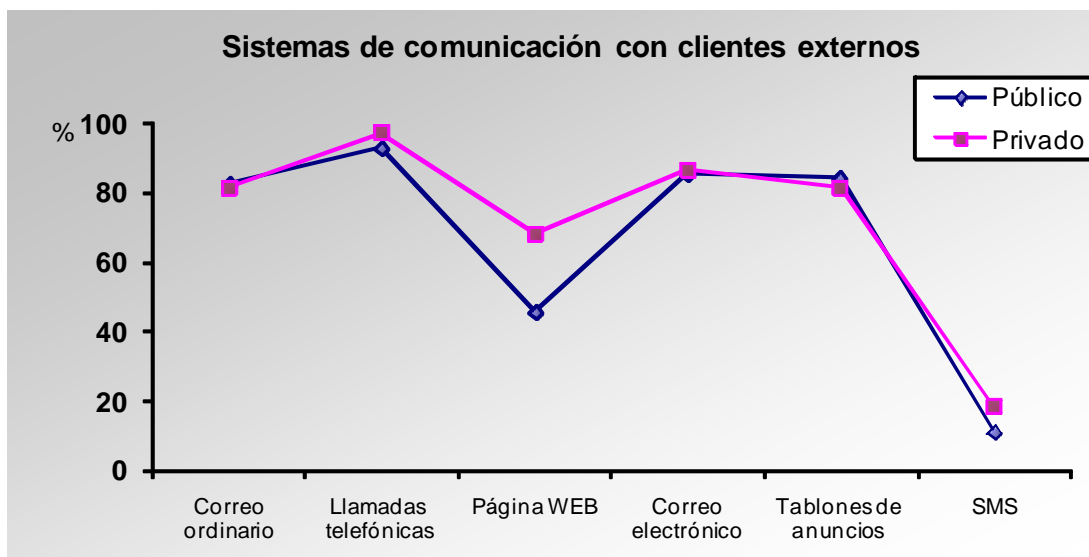


Figura 3-28. Sistemas de comunicación con clientes externos en función de la titularidad de la organización

En base a la Figura 3-28 se observa que:

- Existe una amplia gama de comunicación con el Cliente Externo, mayoritariamente por Teléfono o E-mail, seguido de correo ordinario, tablones de anuncios y páginas Web.
- El SMS es un sistema poco utilizado, si bien se utiliza más en el sector privado.

- **Opciones que generan normalmente Mayor Problemática sobre los Recursos Materiales**

La Tabla 3-62, informa que de la relación entre la titularidad de la organización y las mayores problemáticas que sobre los recursos materiales detectan los gestores, no existe relación significativa entre ambas a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 3-62. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las opciones que generan mayor problemática sobre los recursos materiales de la organización

	<b>Público</b>	<b>Privado</b>	<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>Significación</b>
Selección del equipamiento	42.2%	44.7%	0.069	0.793
Selección del pavimento deportivo	34.4%	28.9%	0.366	0.545
Control de riesgos asociados al equipamiento	25.6%	36.8%	1.656	0.198
Evaluación del estado de la instalación deportiva y de todo el equipamiento	42.2%	42.1%	0.000	0.990
Diseño de una instalación deportiva	30.0%	26.3%	0.176	0.674
Seguridad global de la instalación deportiva	51.1%	50.0%	0.013	0.909
Normativa	35.6%	26.3%	1.035	0.309
Mantenimiento	68.9%	76.3%	0.717	0.397
Accesibilidad	10.0%	21.1%	2.834	0.092
Selección del equipamiento no deportivo	7.8%	13.2%	0.910	0.34

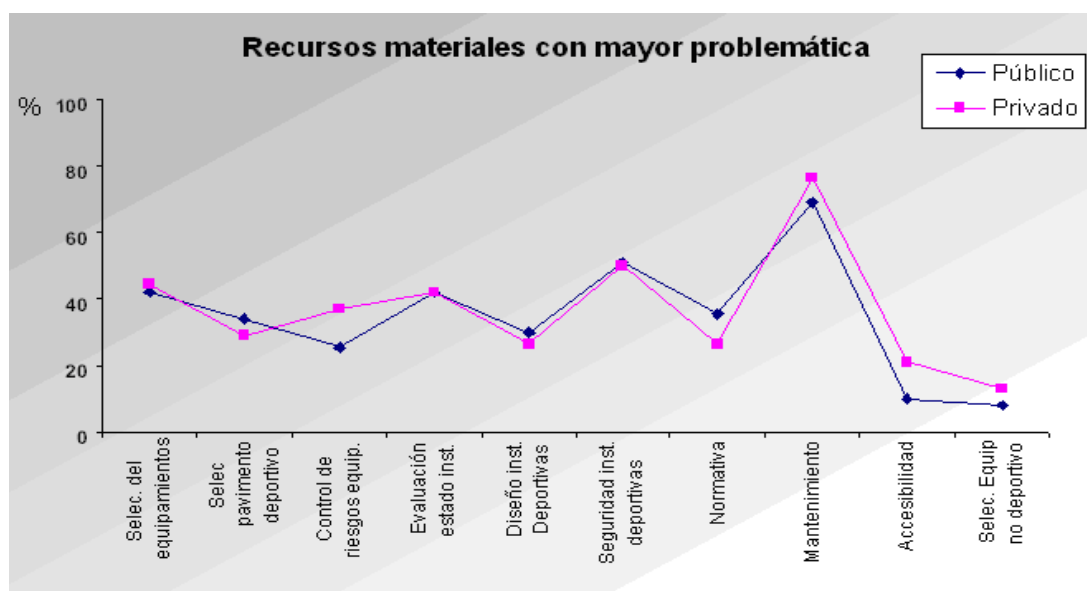


Figura 3-29. Recursos materiales con mayor problemática en función de la titularidad de la organización

En la Figura 3-29, se observa que:

- El Mantenimiento de los RRMM es la opción que genera mayor problemática para ambos sectores (público y privada); seguido de la Seguridad global de la instalación deportiva y de la Evaluación del estado de la instalación deportiva y de todo el equipamiento y la selección del equipamiento para ambas organizaciones.
- También son aspectos problemáticos, aunque menos que los anteriores, la Selección del pavimento deportivo y el Control de riesgos asociados al equipamiento deportivo y la normativa referente a los mismos.
- En general, los RRMM generan menor problemática en el sector privado que en el público, excepto en el Control de riesgos asociados al equipamiento, que muestran mejores resultados el ámbito público.

- **Opciones que generan normalmente Mayor Problemática sobre los Clientes Externos**

La Tabla 3-63, informa que no hay diferencias significativas a un nivel de confianza del 95% entre la relación de la titularidad de la organización y las mayores problemáticas detectadas sobre los clientes internos por los gestores deportivos.

Tabla 3-63. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las opciones que generan mayor problemática sobre los clientes externos de la organización

	<b>Público</b>	<b>Privado</b>	<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>Significación</b>
Control de accesos	50,0%	46,7%	0,119	0,730
Programación actividades	36,8%	36,7%	0,000	0,985
Satisfacción del diente	36,8%	36,7%	0,000	0,985
Elaboración de acreditaciones	15,8%	22,2%	0,683	0,409
Control de riesgos asociados a la actividad	36,8%	22,2%	2,928	0,087
Formación	23,7%	20,0%	0,218	0,641
Captación y Fidelización	10,5%	11,1%	0,009	0,923
Control de sugerencias y quejas	28,9%	22,2%	0,658	0,417
Gestión de reservas	36,8%	47,8%	1,294	0,255
Control de usuarios	28,9%	43,3%	2,323	0,127
Accesibilidad	10,5%	13,3%	0,192	0,661
Información	28,9%	24,4%	0,283	0,595

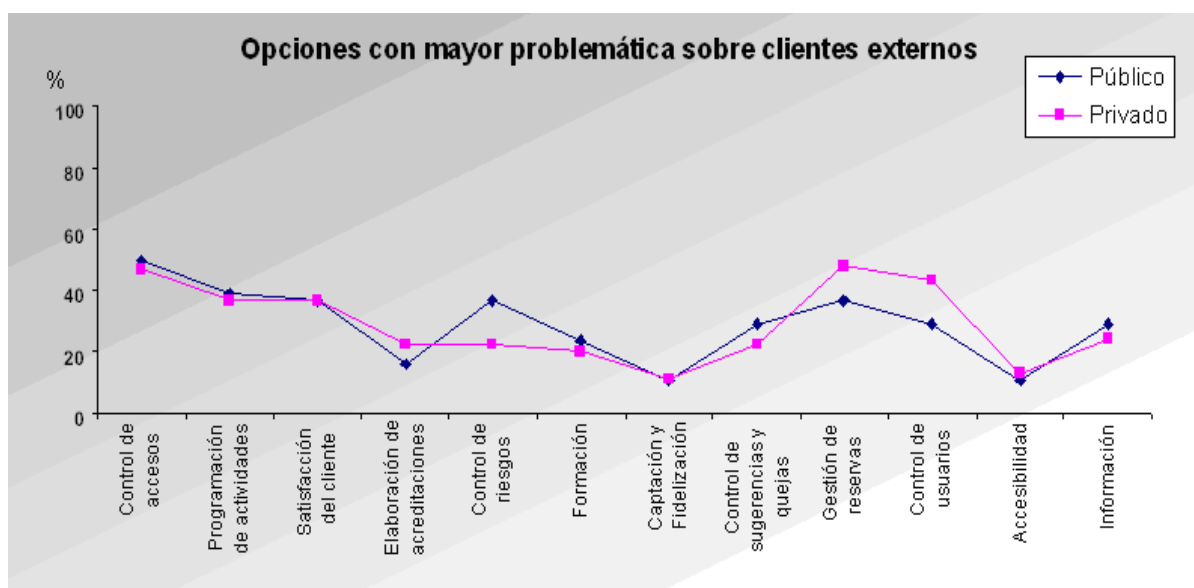


Figura 3-30. Opciones que generan mayor problemática. Clientes externos en función de la titularidad de la organización

En la Figura 3-30, se muestra de forma gráfica que:

- El sector público está más preocupado por el control de riesgos y por el control de quejas y sugerencias; ligeramente más preocupado que el sector privado en cuanto al control de accesos y de usuarios, la Programación de actividades y la Gestión de reservas y el de Información. En cambio, el ámbito privado, se preocupa sobre todo la gestión de reservas, control de usuarios, el Control de accesos, la Información y la Captación y Fidelización.
- Ambos coinciden en que los aspectos más problemáticos son la Satisfacción del Cliente (1 de cada 3 organizaciones), el Control de accesos y la Programación de actividades.

- **Opciones que generan normalmente Mayor Problemática sobre los Clientes Internos/Recursos Humanos**

La Tabla 3-64, informa que hay diferencias significativas a un nivel de confianza del 95% entre la relación de la titularidad de la organización y las mayores problemáticas detectadas sobre los clientes internos por los gestores deportivos, en los aspectos referidos a la selección del personal (sig. 0.030) y el seguimiento, control y valoración del desempeño de este personal (sig. 0.016).



Tabla 3-64. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las opciones que generan mayor problemática sobre los clientes internos de la organización

	<b>Público</b>	<b>Privado</b>	<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>Significación</b>
Control de accesos	10%	8%	2,185	0,139
Programación actividades	14%	9%	1,198	0,274
Satisfacción y motivación laboral	62%	22%	1,432	0,232
Elaboración de acreditaciones	10%	3%	0,303	0,582
Distribución personal	57%	17%	3,789	0,052
Formación	48%	16%	1,347	0,246
Control de sugerencias y quejas	13%	2%	2,177	0,140
Riesgos laborales	21%	10%	0,129	0,719
Información	11%	8%	1,648	0,199
Selección de personal	61%	18%	4,711	0,030**
Seguimiento, control y valoración del desempeño	43%	27%	5,841	0,016**
Gestión de reservas	4%	1%	0,234	0,629

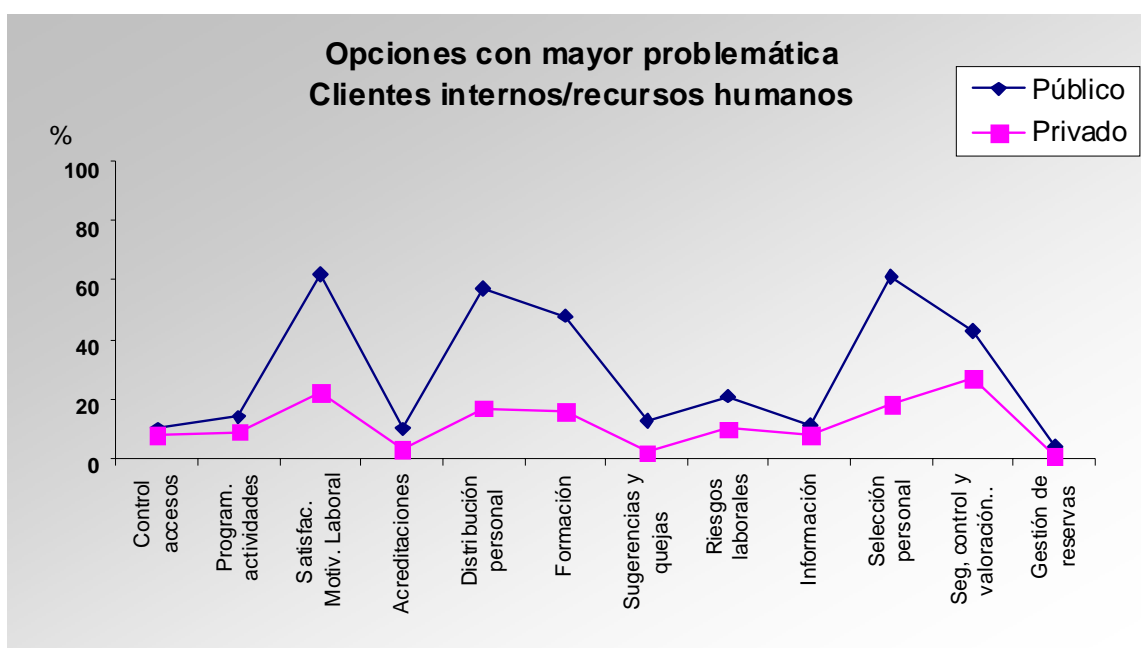


Figura 3-31. Opciones con mayor problemática. Clientes internos/recursos humanos en función de la titularidad de la organización

En la Figura 3-31, se observa que en general, estas diferencias referidas al cliente interno, son aspectos en su mayoría que preocupan significativamente más a los gestores deportivos del sector público.

- Los aspectos más problemáticos referente a los RRHH para el sector público son la Satisfacción y Motivación laboral, la Selección y Distribución del Personal, la Formación y el Seguimiento-Control-Valoración del Desempeño. Opciones también destacadas y coincidentes con la problemática del sector privado.

## SOFTWARE

- **¿Tiene algún tipo/s de software/s que le ayude/n en la gestión diaria de su organización?**

Ante la pregunta si los gestores tienen algún tipo de software que le ayude en la gestión diaria de su organización, se observa en la Tabla 3-65 y Figura 3-32 que la respuesta con una amplia mayoría es afirmativa (64,4% para el sector público y 84,2% para el sector privado). Además se presenta que hay diferencia significativa entre el tipo de titularidad de la organización y el tipo de respuesta emitida (sig. 0.025)

Tabla 3-65. Distribución entre la titularidad de la organización y la posibilidad de uso que actualmente se realiza de algún software en la gestión diaria de la organización

Uso de software de apoyo a la gestión	Público	Privado	Chi <sup>2</sup>	Significación
No	35,6%	15,8%		
Sí	64,4%	84,2%		
<b>Total</b>	<b>90 (100 %)</b>	<b>38 (200 %)</b>	<b>5,001</b>	<b>0,025**</b>

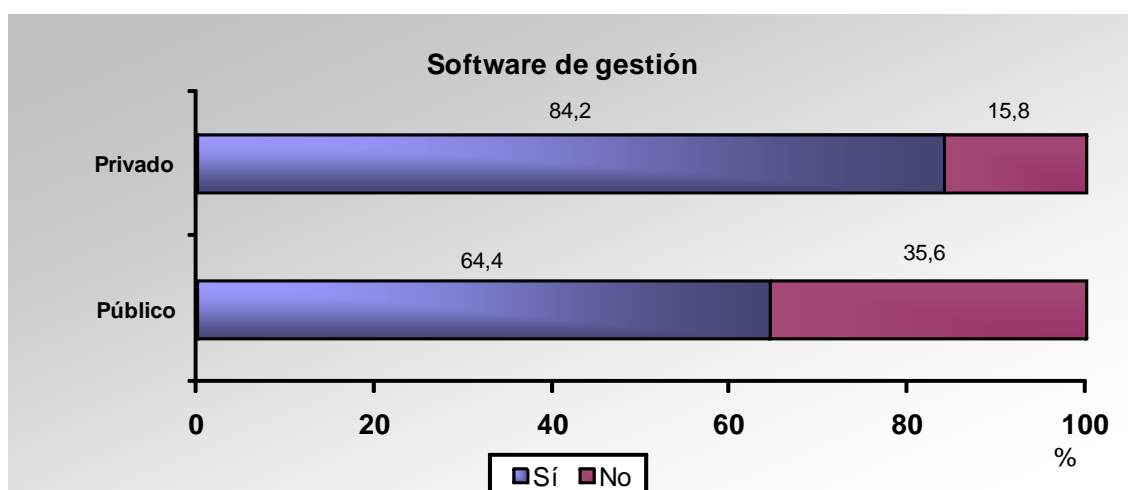


Figura 3-32. Software de gestión utilizado en el sector público y privado

- El ámbito privado se ayuda de algún tipo de software en su gestión diaria en mayor medida que el sector público, aunque el software es comúnmente utilizado en ambos en más del 60% de las organizaciones.

- **Funciones que le permite controlar el software que utiliza actualmente en su organización**

- **Recursos Materiales**

En la Tabla 3-66, muestra que existe una relación significativa, con un nivel del 95% de confianza entre la titularidad de la organización y las funciones que el software actualmente utilizado le permiten al gestor deportivo poder llevar un control en referencia a los recursos materiales de su organización. Las variables más destacadas sobre las que el gestor tiene mayor control están relacionadas con el Control de stocks (productos de venta) (sig. 0.030), la Evaluación (sig. 0.013) y la Accesibilidad (sig. 0.005), destacando en las tres opciones el sector privado.

Tabla 3-66. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las opciones de control que permite el software utilizado en la gestión diaria de la organización en referencia a los recursos materiales

	<b>Público</b>	<b>Privado</b>	<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>Significación</b>
Control de riesgos	8,9%	18,4%	2,347	0,126
Mantenimiento del equipamiento	21,1%	31,6%	1,595	0,207
Selección de material	12,2%	10,5%	0,074	0,789
Normativa	16,7%	18,4%	0,058	0,810
Evaluación del equipamiento	8,9%	13,2%	0,534	0,465
Control de stocks (productos de venta)	18,9%	36,8%	4,692	0,030**
Diseño de instalación deportiva	7,8%	10,5%	0,257	0,612
Evaluación	7,8%	23,7%	6,181	0,013**
Seguridad global de la instalación deportiva	5,6%	7,9%	0,250	0,617
Accesibilidad	14,4%	36,8%	8,053	0,005**
<b>Total</b>	<b>90 (100 %)</b>	<b>38 (100 %)</b>		

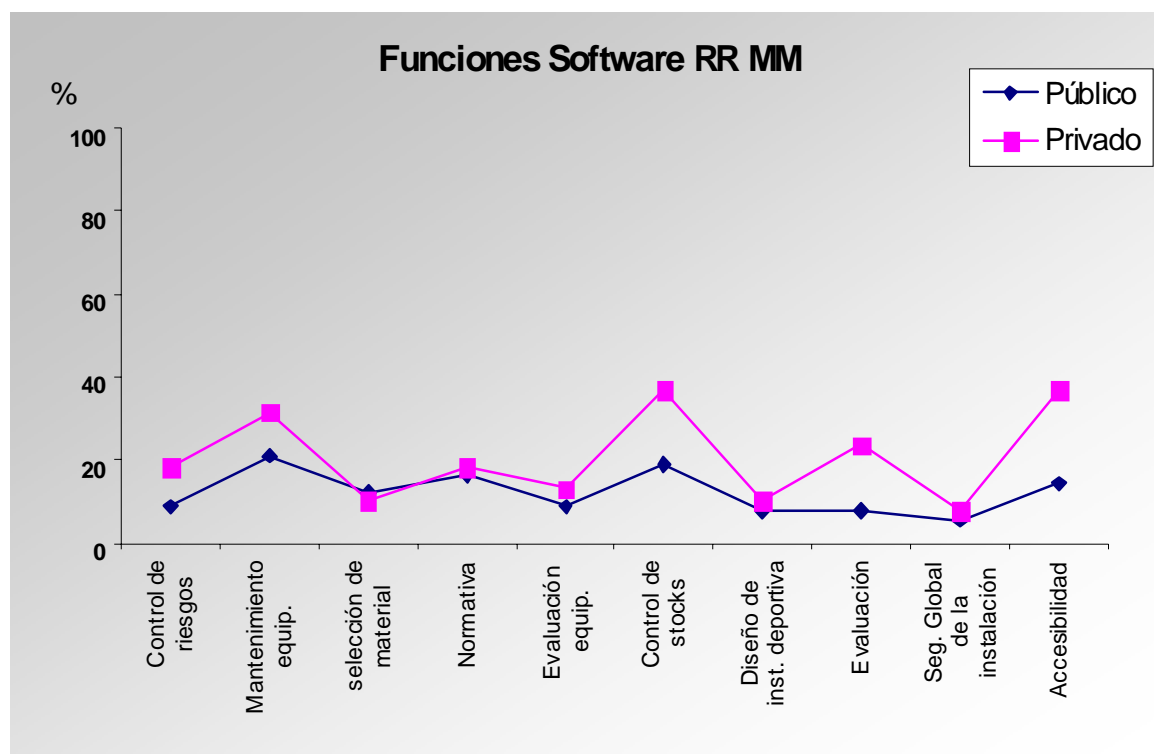


Figura 3-33. Control del software. Recursos materiales en función de la titularidad de la organización

En la Figura 3-33, se observa de forma gráfica que:

- Respecto a los RRMM, el software tiene poca funcionalidad en este aspecto en general en todas las opciones.
- Las funciones más utilizadas, en más de un 20%, son el Control de stock, el Mantenimiento del equipamiento, la Evaluación y la Accesibilidad, todas a favor del sector privado.
- Apenas tiene funcionalidad, no superando el 15%, en matices como Selección de material, Diseño de instalaciones deportivas, Evaluación del equipamiento, Control de riesgos y Seguridad global de la instalación deportiva, donde este porcentaje más bajo destaca en las organizaciones públicas.

#### ○ Clientes Externos

En la Tabla 3-67, muestra que existe una relación significativa, con un nivel del 95% de confianza entre la titularidad de la organización y las funciones que el software actualmente utilizado le permiten al gestor deportivo poder llevar un control sobre su organización en

referencia a los clientes externos. Las variables más destacadas sobre las que el gestor tiene mayor control están relacionadas con el Control de accesos (sig. 0.032), Elaboración de carnés (sig. 0.006), Control de riesgos (sig. 0.001), Programación de actividades (sig. 0.002), en todas ellas destacando el sector privado.

Tabla 3-67. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las opciones de control que permite el software utilizado en la gestión diaria de la organización en referencia a los clientes externos

	<b>Público</b>	<b>Privado</b>	<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>Significación</b>
Control de accesos	53,3%	73,7%	4,588	0,032**
Gestión de reservas, alquiler, inscripción... de los servicios	60,0%	76,3%	3,120	0,077
Elaboración de carnés	65,6%	89,5%	7,694	0,006**
Control de riesgos	3,3%	21,1%	10,679	0,001**
Satisfacción del cliente	17,8%	23,7%	0,593	0,441
Captación y fidelización	24,4%	36,8%	2,032	0,154
Control de usuarios (franjas horarias, absentismo, usos...)	55,6%	65,8%	1,153	0,283
Control de sugerencias y quejas	28,9%	31,6%	0,093	0,761
Programación de las actividades	36,7%	65,8%	9,145	0,002**
<b>Total</b>	<b>90 (100 %)</b>	<b>38 (100 %)</b>		

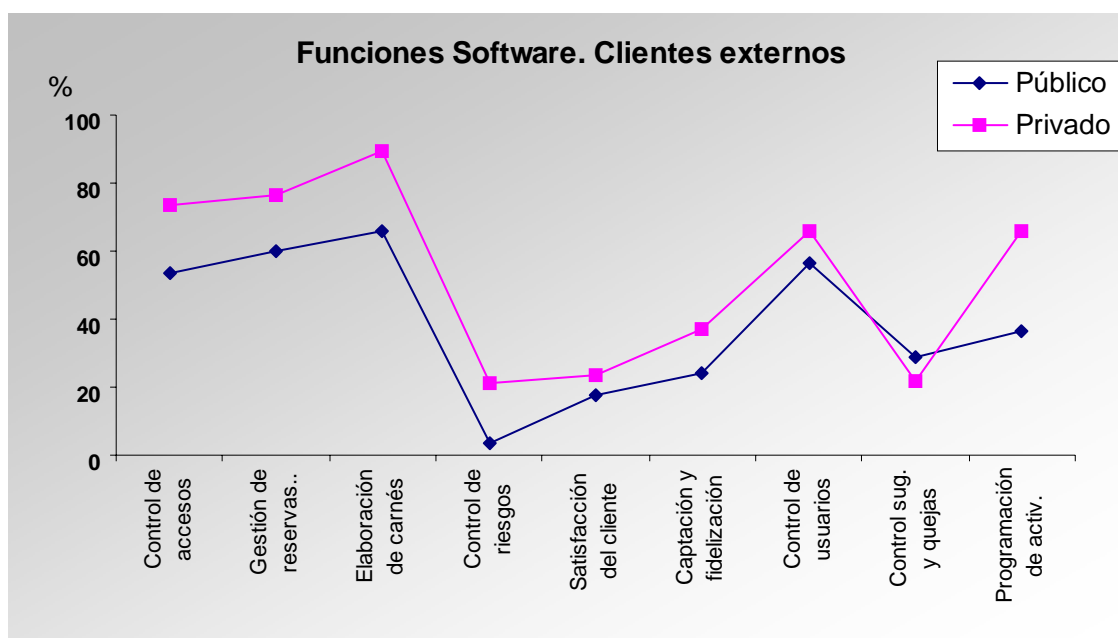


Figura 3-34. Funciones del Software. Clientes externos en función de la titularidad de la organización

En la Figura 3-34, se observa de forma gráfica que:

- Casi todas las organizaciones con software, tienen la mayoría de las funcionalidades presentes en este apartado.
- Los aspectos más destacados en general, son la elaboración de carnés, la gestión de reservas, el control de accesos y la programación de actividades, destacando también el sector privado.
- El sector privado controla en mayor medida que el público la Satisfacción del Cliente, así como la Captación y Fidelización, aunque no con un gran porcentaje (25% público – 37% privado), aspectos destacados anteriormente como problemáticos.
- El control de riesgos de los clientes externos es un aspecto poco utilizado en el software para ambos sectores, destacando significativamente a favor del privado.

o **Recursos Humanos/clientes internos**

En la Tabla 3-68, muestra que no existe una relación significativa, con un nivel del 95% de confianza entre la titularidad de la organización y las funciones que el software actualmente utilizado le permiten al gestor deportivo poder llevar un control sobre su organización en referencia a los clientes internos. Los porcentajes que sobre estas funciones propuestas puede tener control del gestor deportivo, en ninguno de los casos supera el 20%.

Tabla 3-68. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las opciones de control que permite el software utilizado en la gestión diaria de la organización en referencia a los clientes internos/recursos humanos

	<b>Público</b>	<b>Privado</b>	<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>Significación</b>
Distribución de personal	20,0%	18,4%	0,042	0,837
Prevención de riesgos laborales	3,3%	10,5%	2,674	0,102
Control de satisfacción	10,0%	10,5%	0,008	0,928
Valoración del clima laboral	2,2%	5,3%	0,816	0,366
Control de sugerencias y quejas	13,3%	13,2%	0,001	0,979
Selección de personal	3,3%	7,9%	1,244	0,265
Seguimiento, control y valoración del desempeño	3,3%	2,6%	0,043	0,835
<b>Total</b>	<b>90 (100 %)</b>	<b>38 (100 %)</b>		

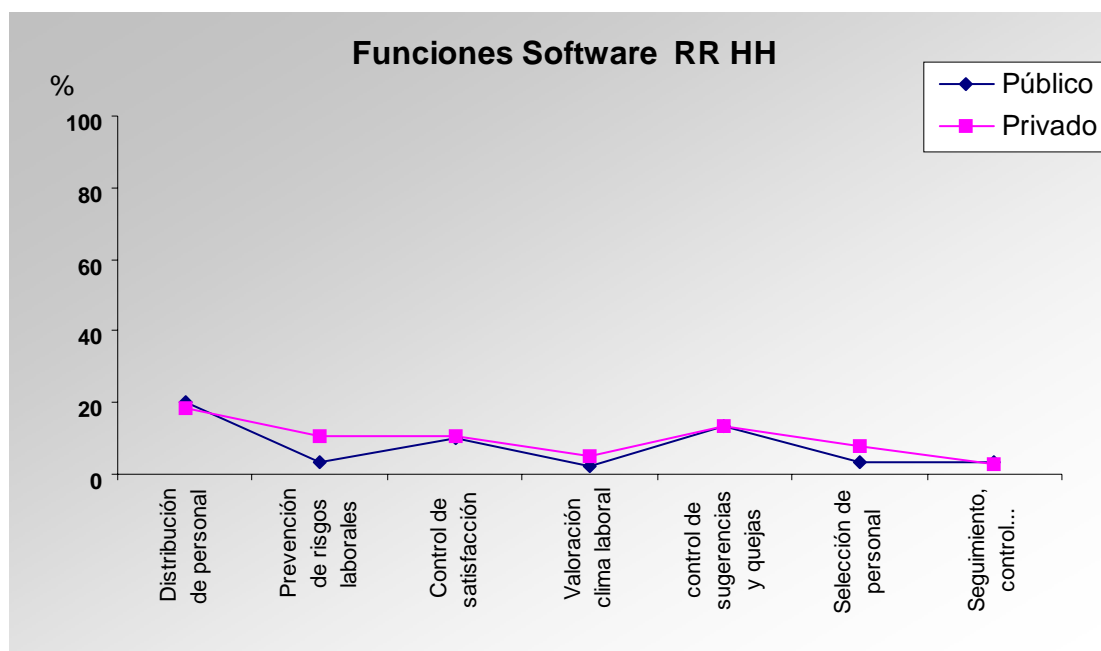


Figura 3-35. Funciones del software. Recursos humanos en función de la titularidad de la organización

- Al igual que en los RRMM, tampoco en los RRHH no son muy utilizados los programas informáticos.
- En este apartado del cliente interno, las posibilidades que mayor uso posibilitan a los gestores es en la Distribución del personal, y el Control de sugerencias y quejas.
- A penas tienen funcionalidad el software en el Seguimiento, Control y Valoración del Desempeño, la Selección de personal, Valoración del clima laboral y la Prevención de Riesgos Laborales (obteniendo un porcentaje ligeramente superior en el sector privado que en el sector público).
- Para ambos sectores, representa con un 10% el Control de la satisfacción.
  - **¿Cree necesaria la incorporación de un software en la gestión de una instalación deportiva?**

Ante la pregunta si los gestores creen necesaria la incorporación de un software en la gestión diaria de su organización, se observa en la Tabla 3-69 y Figura 3-36 que la respuesta con una amplia mayoría es afirmativa (97,8% sector público y del 100% para el sector privado). Por

otro lado no existe diferencia significativa entre el tipo de titularidad de la organización y el tipo de respuesta emitida.

Tabla 3-69. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y la necesidad manifiesta de utilizar software en la gestión diaria de la organización

¿Cree que es necesaria la incorporación de un software para la gestión deportiva?	Público	Privado	Chi <sup>2</sup>	Significación
No	2,2%	0,0%		
Sí	97,8%	100,0%		
<b>Total</b>	<b>90 (100%)</b>	<b>38(100%)</b>	<b>0858</b>	<b>0,354</b>

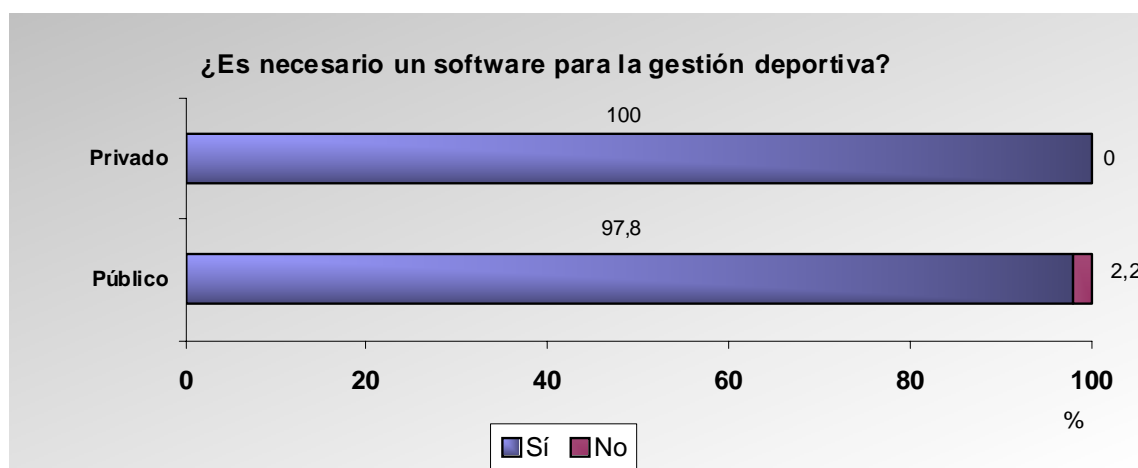


Figura 3-36. Valoración sobre necesidad de software para la gestión deportiva en función de la titularidad de la organización

### 3.2.4.2.2. Comparativa en función del número de habitantes de las poblaciones en las que se insertan, en función de las franjas de población establecidas por el INE-2006

En la Tabla 3-70 se indica el total de cuestionarios analizados, encuadrados en categorías según el nº de habitantes, el año de fundación medio de esas organizaciones, y el nº de espacios deportivos promedio de las mismas. Las categorías son las siguientes:



Tabla 3-70. Resultados relacionados con la gestión en recursos materiales

Miles de habitantes	Nº cuestionarios	Año fundación	Nº espacios deportivos
menos de 10	20	1994	6,7
10 - 20	24	1990	10,82
20 - 50	24	1989	14,43
> 50	60	1985	18,29

- Las organizaciones deportivas tienen un mayor número de espacios deportivos a medida que aumentan los habitantes.

Ya dentro de las opciones contestadas referidas a la propia organización, estas han sido las respuestas a la pregunta:

#### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

- **¿Qué Herramientas Externas utiliza actualmente su organización?**

En la Tabla 3-71 se muestra que existen diferencias muy significativas con respecto al uso de carta de servicios y manual de buenas prácticas en función de la franja de población (sig. 0.000), lo cual se acepta como válido con un 99% de confianza en ambas a favor de la franja mayor de 50.000 hab.

Tabla 3-71. Tabla de contingencia entre las franjas de población y las herramientas externas utilizadas por la organización

	Encuestas de satisfacción	Carta de servicios	Sistema de quejas y sugerencias	Manual de buenas prácticas
< 10.000 habitantes	74,7%	22,8%	87,3%	8,9%
10.000 – 20.000	56,3%	56,3%	75,0%	37,5%
20.000 - 50.000	75,0%	75,0%	83,3%	50,0%
> 50.000	66,7%	85,7%	90,5%	66,7%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>2,5</b>	<b>35,101</b>	<b>2,138</b>	<b>34,993</b>
<b>Significación</b>	<b>0,475</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,544</b>	<b>0,000**</b>

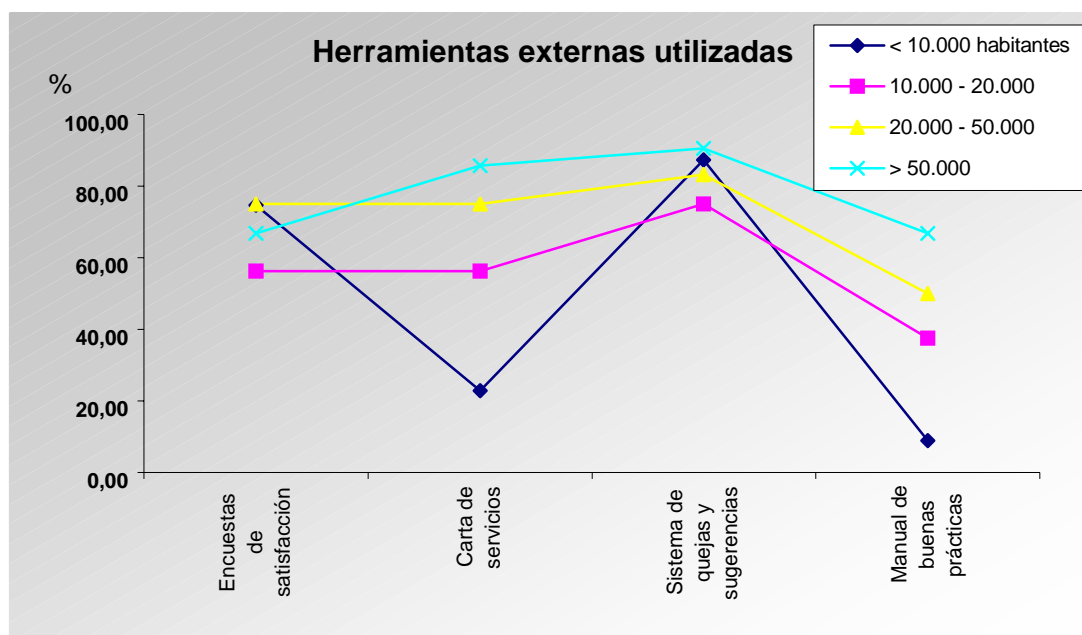


Figura 3-37. Herramientas externas utilizadas en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

En la Figura 3-37 se muestra que:

- El uso de herramientas externas utilizadas, se corresponde en general con la idea que conforme aumenta el número de habitantes aumenta el uso de herramientas, aunque este comportamiento no es absoluto.
- La Encuesta de Satisfacción y los Sistemas de sugerencias y quejas son los mecanismos más consolidados con un uso en el 90,5% de las instalaciones ubicadas en la franja de > 50.000 habitantes.
- Los Manuales de buenas prácticas son poco utilizados y de las instituciones que corresponden a la franja de población entre < 10.000 habs., solo los usa el 8,9%.

- **¿Qué Herramientas Internas utiliza actualmente en su organización?**

En la Tabla 3-72 no se registra ninguna relación significativa.

Tabla 3-72. Tabla de contingencia entre las herramientas internas utilizadas por la organización y las franjas de población

	<b>Cuadro de mando integral</b>	<b>Pliego de prescripciones técnicas</b>	<b>Plan de viabilidad</b>	<b>Normas de uso de instalaciones y espacios deportivos</b>
< 10.000 habitantes	25,3%	24,1%	22,8%	89,9%
10.000 - 20.000	37,5%	37,5%	43,8%	68,8%
20.000 - 50.000	33,3%	33,3%	41,7%	91,7%
> 50.000	76,2%	57,1%	42,9%	90,5%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>18,703</b>	<b>8,626</b>	<b>5,765</b>	<b>5,910</b>
<b>Significación</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,035*</b>	<b>0,124</b>	<b>0,116</b>

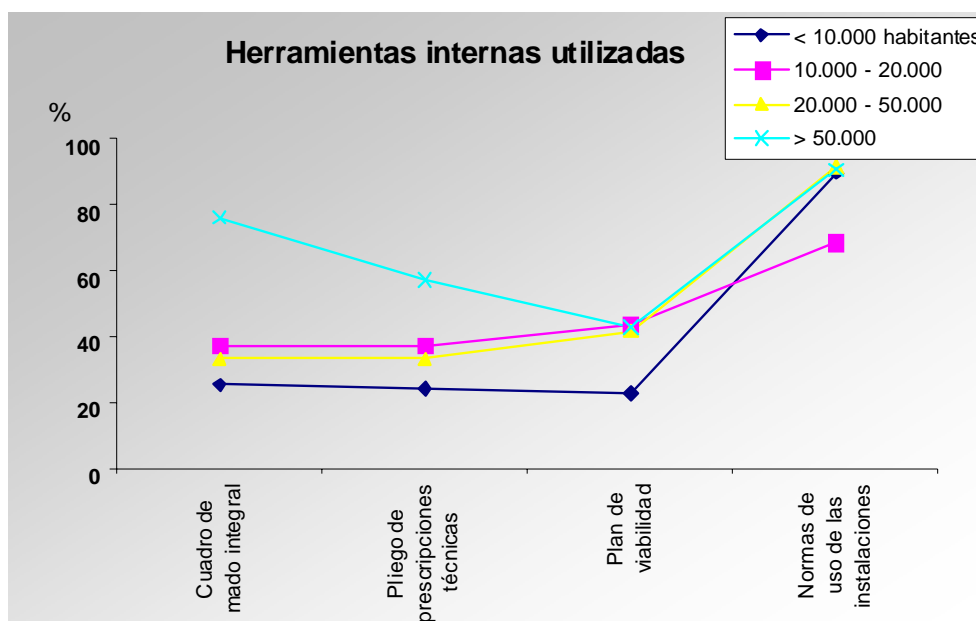


Figura 3-38. Herramientas internas utilizadas en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

En la Figura 3-38, se muestra que:

- Las Normas de uso de instalaciones es la herramienta interna más utilizada en todas las organizaciones y franjas de población en un porcentaje superior al 68,8%.
- Los Planes de viabilidad se utilizan poco en las organizaciones ubicadas en municipios con menos de 10.000 habitantes (22,8%), aunque de forma general no más del 43,8% de las instalaciones los tienen en cuenta (franja de 10.000 – 20.000 habitantes).
- El Cuadro de mando integral y Pliego de prescripciones se encuentran en menos de la mitad de las organizaciones, aunque se destaca que en la franja de < 50.000 habitantes, se utilizan con mayor frecuencia (76,2%).

- **Sistema/s implantado/s en su organización**

En la Tabla 3-73, se encuentra que los porcentajes de instituciones que utilizan normas ISO (sig. 0.003) y que trabajan bajo un sistema de calidad propio (sig. 0.004), difieren significativamente entre las franjas de población consideradas.

La utilización de las normas ISO destaca en las poblaciones mayores de 50.000 habs., y en la franja entre 20.000- 50.000 habs. destaca el uso de un sistema propio de calidad.

Tabla 3-73. Tabla de contingencia entre los sistemas de calidad implantados en la organización y las franjas de población

	No utiliza sistema de calidad	Normas ISO	Modelo EFQM	Trabajando en sistema propio
< 10.000 habitantes	59,5%	0,0%	0,0%	2,5%
10.000 - 20.000	56,3%	12,5%	0,0%	12,5%
20.000 - 50.000	33,3%	8,3%	0,0%	25,0%
> 50.000	38,1%	19,0%	0,0%	23,8%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>5,142</b>	<b>13,781</b>	-	<b>13,137</b>
<b>Significación</b>	<b>0,162</b>	<b>0,003**</b>	-	<b>0,004**</b>

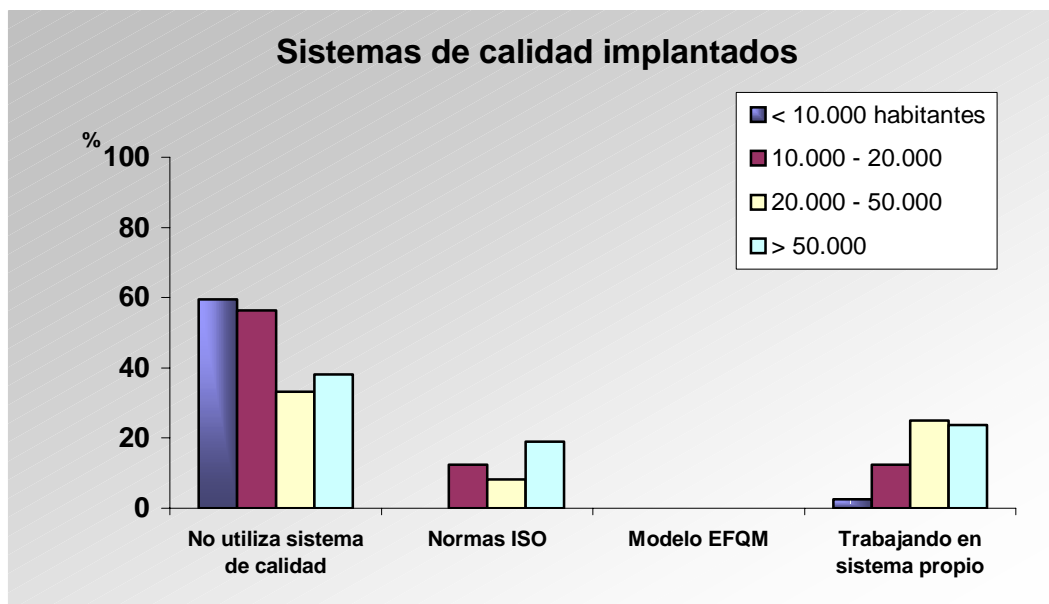


Figura 3-39. Sistema de calidad implantado en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

En la Figura 3-39 se observa que:

- La utilización de sistemas de calidad en las organizaciones deportivas se manifiesta en un porcentaje superior al 40%. Se aprecia que en la medida que aumenta el nº de habitantes por franja de población su uso va aumentando.
- El modelo EFQM no se encuentra presente en las organizaciones deportivas de CLM.
- Los sistemas propios son de gran aceptación junto con la certificación ISO hasta en el 23,8% de las instalaciones, en función del número de habitantes de cada municipio.

- **Áreas que se diferencian en mi organización**

En la Tabla 3-74, se encuentran relaciones significativas en las áreas de comunicación y publicidad y dirección (sig. 0.000) y tienen mayor presencia en la franja de > 50.000 hab. (Figura 3-40).

Tabla 3-74. Tabla de contingencia entre las áreas organizativas en la organización y las franjas de población

	<b>Comunicación y publicidad</b>	<b>Administración</b>	<b>Actividades deportivas</b>	<b>Mantenimiento</b>	<b>Dirección</b>	<b>Recepción</b>
< 10.000 habitantes	6,3%	91,1%	92,4%	86,1%	45,6%	49,4%
10.000 - 20.000	18,8%	93,8%	93,8%	81,3%	87,5%	31,3%
20.000 - 50.000	50,0%	100,0%	100,0%	75,0%	83,3%	33,3%
> 50.000	66,7%	95,2%	95,2%	85,7%	95,2%	57,1%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>41,471</b>	<b>1,492</b>	<b>1,123</b>	<b>1,120</b>	<b>25,754</b>	<b>3,538</b>
<b>Significación</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,684</b>	<b>0,771</b>	<b>0,772</b>	<b>0,000**</b>	<b>0,316</b>

- Las áreas de Actividades deportivas, Administración y el mantenimiento, son las que más presencia tienen en las organizaciones.
- El área de Comunicación y Publicidad, tiene una tendencia a estar presente en las organizaciones, conforme aumenta los habitantes de las localidades.

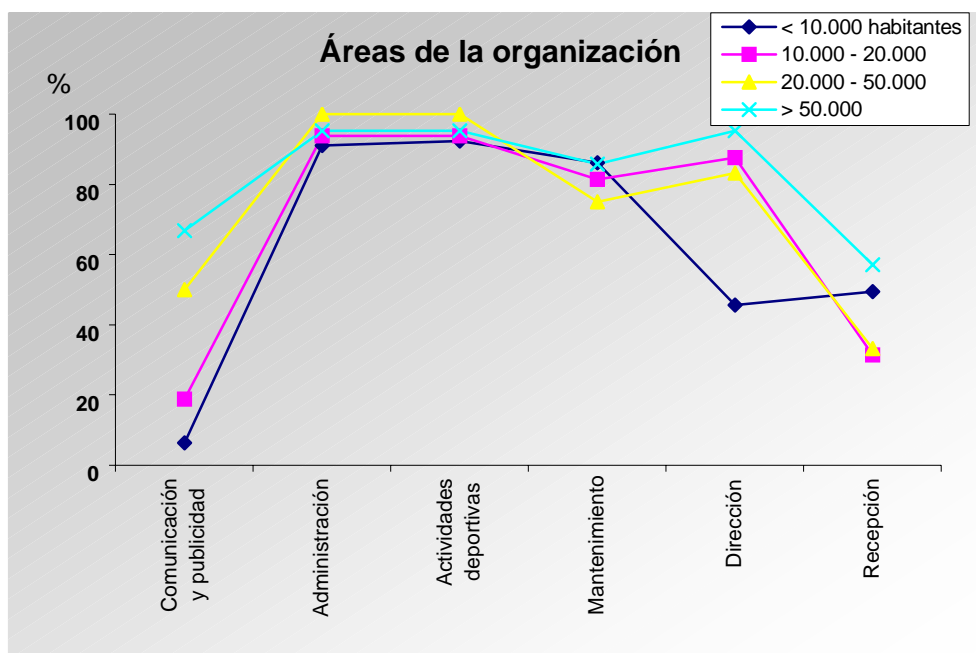


Figura 3-40. Áreas de la organización en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

- **Nº Máximo de Trabajadores que llega a tener su organización**

En la Tabla 3-75 y Figura 3-41 se observa que es claro el aumento de trabajadores a medida que aumentan los habitantes de las poblaciones.

Tabla 3-75. Distribución del número máximo de trabajadores de la organización y las franjas de población

	Número máximo de trabajadores
< 10.000 habitantes	12
10.000 - 20.000	22
20.000 - 50.000	100
> 50.000	150

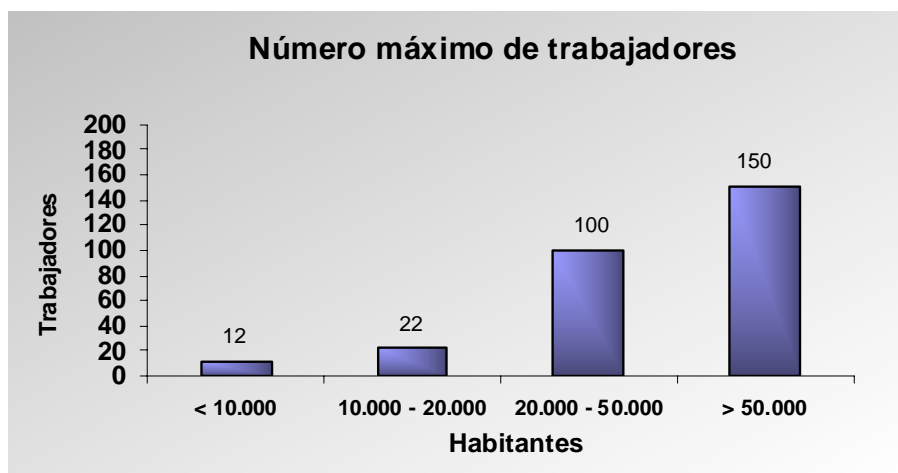


Figura 3-41. Número máximo de trabajadores en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

- **¿Cuál es el porcentaje de Hombres y Mujeres en su organización?**

La Tabla 3-76, recoge que en la franja de población de 20.000-50.000 hab. se encuentra el porcentaje mayor de hombres. En ninguna de las franjas, el porcentaje de mujeres es superior al de los hombres. Se observa que en todas las franjas los porcentajes de mujeres oscilan entre el 36-42% (Figura 3-42).

No se encuentran relaciones significativas entre las franjas de población y el porcentaje de hombres y mujeres en la organización.

Tabla 3-76. Tabla de contingencia entre las áreas organizativas en la organización y las franjas de población

	% Hombres	% Mujeres
< 10.000 habitantes	63	37
10.000 - 20.000	60	40
20.000 - 50.000	64	36
> 50.000	58	42
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>95,635</b>	<b>95,635</b>
<b>Significación</b>	<b>0,405</b>	<b>0,405</b>

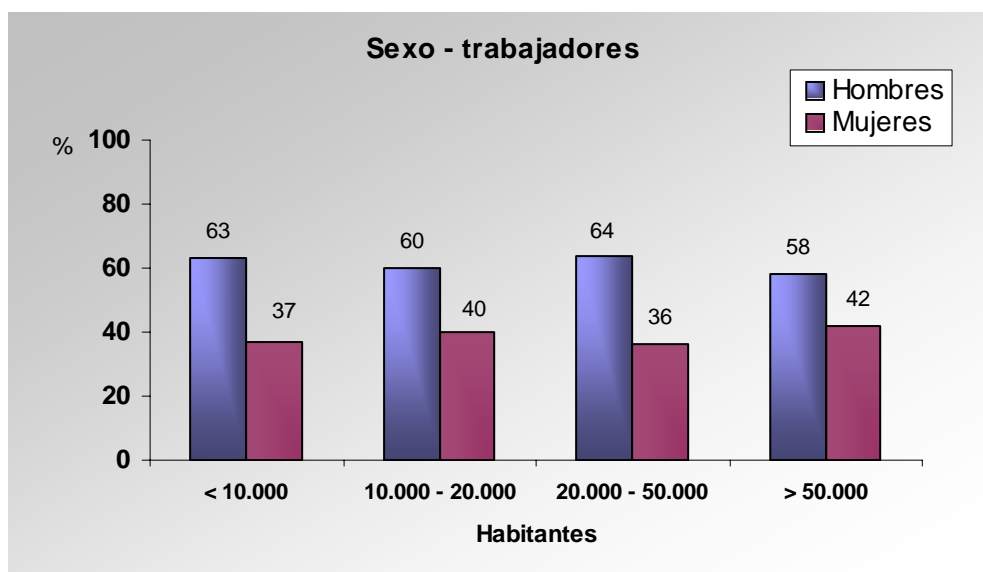


Figura 3-42. Sexo de los trabajadores en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

- **Localización geográfica de las instalaciones deportivas de su organización**

En la Tabla 3-77, presenta que la franja con mayor frecuencia de instalaciones agrupadas corresponde con la franja de 20.00-50.000 hab., aunque no se detectan diferencias significativas entre franjas.

Tabla 3-77. Distribución de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización en función de las franjas de población

	Agrupada	Disgregada
< 10.000 habitantes	40,5%	59,5%
10.000 - 20.000	43,8%	56,3%
20.000 - 50.000	50,0%	50,0%
> 50.000	33,3%	66,7%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>0,965</b>	<b>0,965</b>
<b>Significación</b>	<b>0,810</b>	<b>0,810</b>



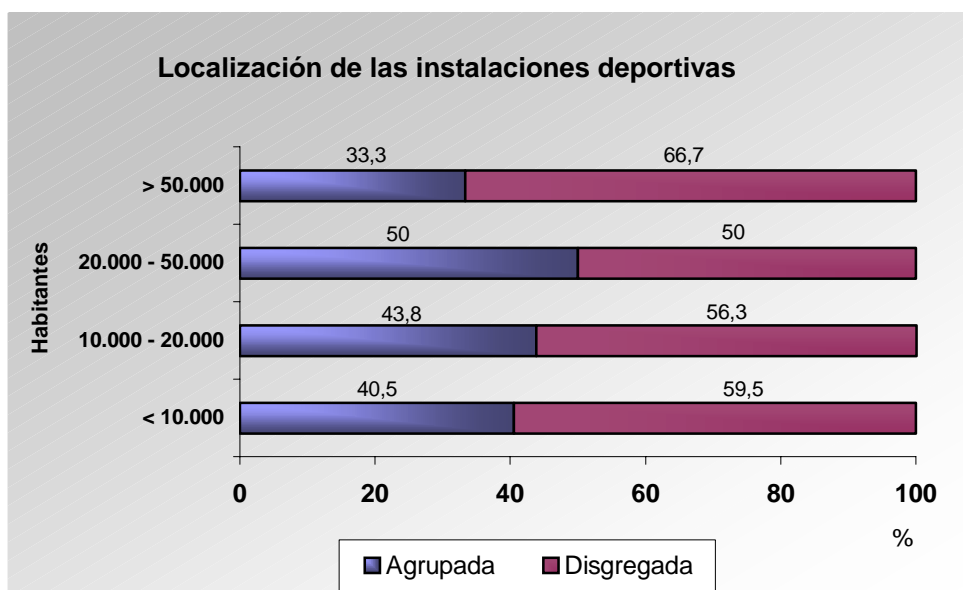


Figura 3-43. Localización de las instalaciones deportivas en organizaciones en función de las franjas de población

En la Figura 3-43, se observa que en la mayoría de los casos, las instalaciones deportivas se encuentran geográficamente disgregadas, en todas las franjas de población en torno al 60%.

#### DATOS DEL GESTOR/A DEPORTIVO/A

- **Titulación del gestor/a deportivo/a**

En la Tabla 3-78 y en la Figura 3-44 se informa de la formación del gestor correspondiente a cada una de las franjas de población.

Tabla 3-78. Distribución de la titulación del gestor deportivo en función de las franjas de población

	Ed. Primaria	Ed. Secundaria	Diplomatura	Diplomatura E.F.	Licenciatura	Licenciatura E.F.
< 10.000 habitantes	6,3%	21,5%	21,5%	20,3%	10,1%	20,3%
10.000 - 20.000	0,0%	18,8%	12,5%	12,5%	0,0%	56,3%
20.000 - 50.000	0,0%	25,0%	0,0%	16,7%	33,3%	25,0%
> 50.000	4,8%	19,0%	9,5%	23,8%	14,3%	28,6%

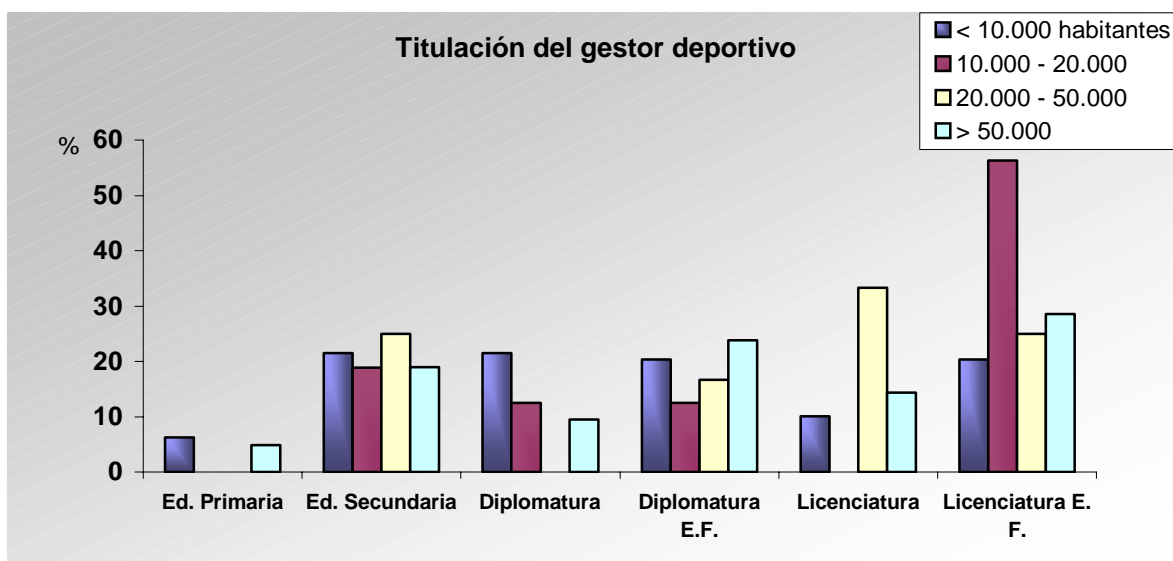


Figura 3-44. Titulación del gestor deportivo de organizaciones deportivas en función de las franjas de población

- **Titulación complementaria del gestor/a deportivo/a**

En la Tabla 3-79 se muestra que se detectan diferencias significativas en la formación complementaria de los gestores que trabajan en las diferentes franjas poblacionales.

En referencia a los gestores con doctorado (sig. 0.015) y donde hay un porcentaje superior es en la franja de mayores de 50.000 hab. En referencia a los gestores que han cursado máster (sig. 0.002), la mitad de los gestores correspondientes a la franja entre 20.000- 50.000 hab. lo han cursado. También es superior significativamente el porcentaje en la franja entre 20.000- 50.000 hab. de los gestores que han realizado un curso de postgrado.

Tabla 3-79. Distribución de la titulación complementaria del gestor deportivo en función de las franjas de población

	Doctorado	Master	Cursos de Postgrado
< 10.000 habitantes	1,3%	12,7%	5,1%
10.000 - 20.000	6,3%	43,8%	12,5%
20.000 - 50.000	8,3%	50,0%	33,3%
> 50.000	19,0%	33,3%	23,8%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>10,399</b>	<b>14,659</b>	<b>11,778</b>
<b>Significación</b>	<b>0,015*</b>	<b>0,002**</b>	<b>0,008**</b>

- En los/as gestores/as deportivos/as destaca la titulación de Ldo. en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, con un 56,3% en la franja de población de 10.000-20.000 hab.
- En las entidades locales < de 10.000 hab., los gestores deportivos tienen un nivel de estudios de Ed. secundaria y diplomatura (21,5%) y diplomatura de E.F. (20,3%).
- La formación complementaria está fundamentalmente referida a cursos de Postgrado y Master, y se refleja en todas las franjas de población.

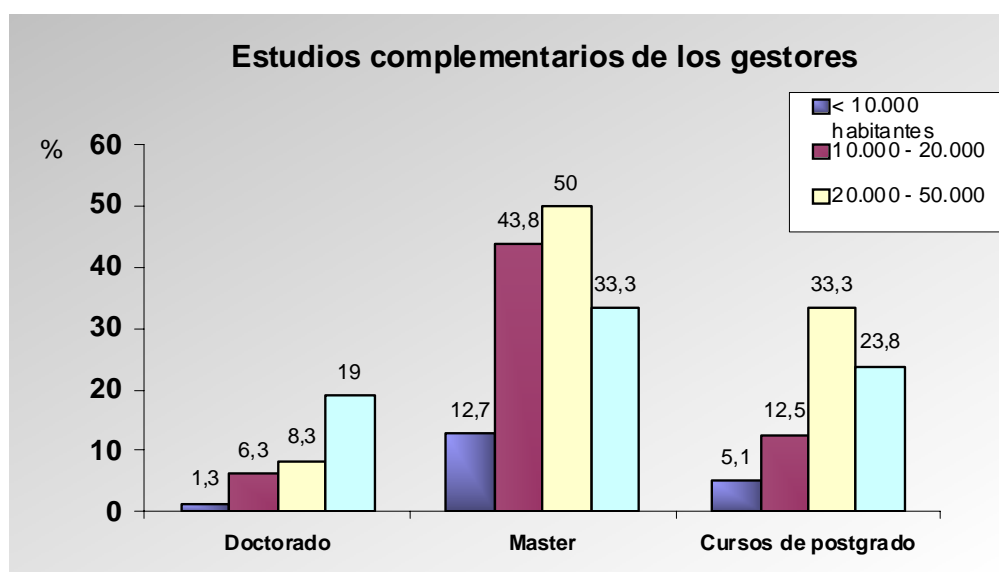


Figura 3-45. Titulación complementaria del gestor deportivo de organizaciones deportivas en función de las franjas de población

- **Años de experiencia profesional**

En la Tabla 3-80 se muestra la media de años de experiencia del gestor deportivo en la región. En la Figura 3-46 se observa que la experiencia media de los/as gestores/as está en torno a los 8-10 años, independientemente de la franja de población.

Sobresalen los 10 años de experiencia del gestor en la franja de < 10.000 habitantes.

Tabla 3-80. Distribución de los años de experiencia profesional del gestor deportivo en función de las franjas de población

	Años de experiencia profesional
< 10.000 habitantes	10
10.000 - 20.000	8
20.000 - 50.000	8
> 50.000	8



Figura 3-46. Años de experiencia del gestor deportivo en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

- **Sexo del gestor/a deportivo/a**

En la Tabla 3-81 se refleja que la presencia en la gestión tiene un carácter predominante el sexo "hombre" (80%) respecto a la todavía escasa presencia de la mujer.

En la franja de población de 10.000-20.000 todos los gestores son hombres. En general la participación femenina en esta actividad es limitada.

Tabla 3-81. Distribución del sexo del gestor deportivo en función de las franjas de población

	Hombres	Mujeres
< 10.000 habitantes	96,2%	3,8%
10.000 - 20.000	100,0%	0,0%
20.000 - 50.000	83,3%	16,7%
> 50.000	71,4%	28,6%

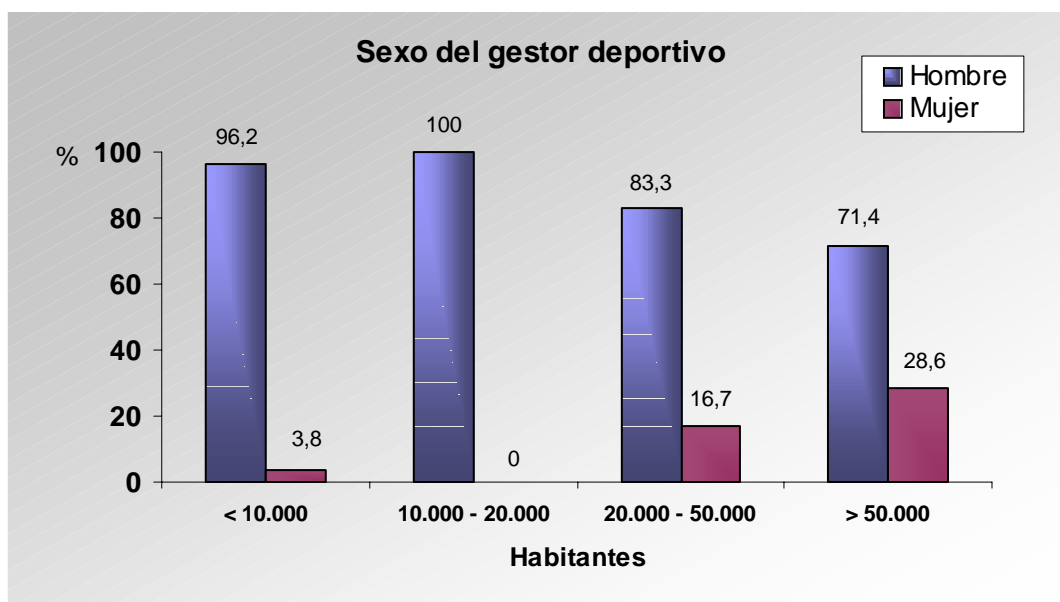


Figura 3-47. Sexo del gestor deportivo en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

- **Edad del gestor/a deportivo/a**

En la Tabla 3-82 y Figura 3-48, destaca la presencia de gestores jóvenes (menos de 26 años) en todas las franjas de población, fundamentalmente en municipios con 20.000-50.000 habitantes.

En la franja de 10.000-20.000 hab, destacan los gestores entre 36-45 años.

Los gestores con más de 56 años están presentes en algunas organizaciones de municipios con < 10.000 y > 50.000 hab. (Figura 3-48).

Tabla 3-82. Distribución de la edad del gestor deportivo en función de las franjas de población

	< 25	25 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65
< 10.000 habitantes	1,3%	35,4%	35,4%	26,6%	1,3%
10.000 - 20.000	6,3%	0,0%	56,3%	37,5%	0,0%
20.000 - 50.000	8,3%	33,3%	41,7%	16,7%	0,0%
> 50.000	4,8%	33,3%	33,3%	23,8%	4,8%

- Las edades de los gestores no difieren significativamente entre los sectores poblacionales, aunque se observa que la mayoría de estos tienen edades comprendidas entre 25 y 55 años.

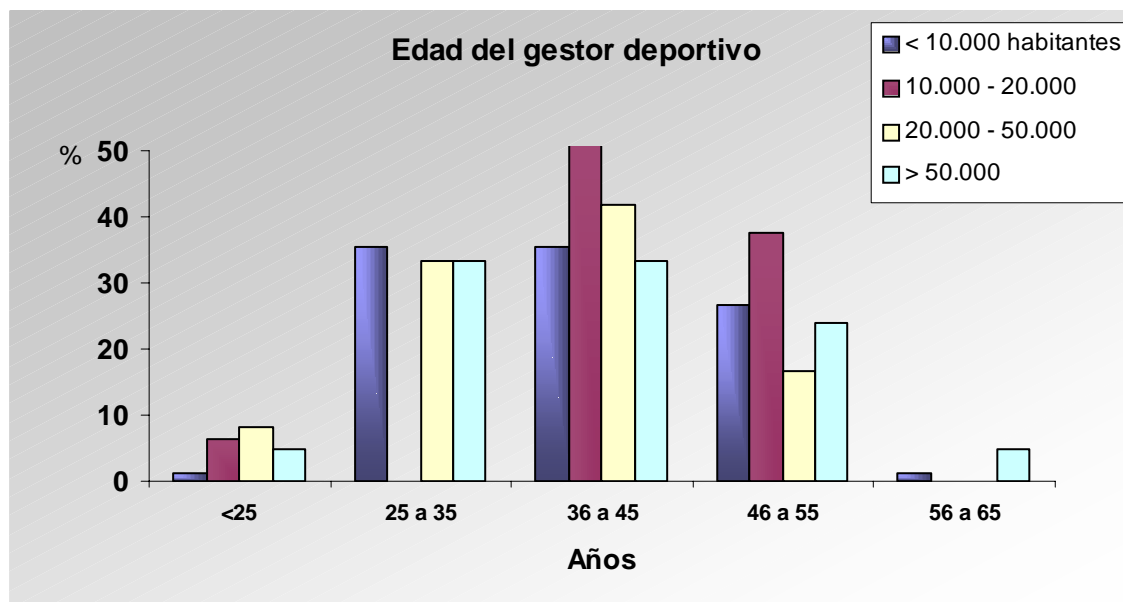


Figura 3-48. Edad del gestor deportivo en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

### DEFINICIÓN DE NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

- **Sistemas de Comunicación que utiliza con sus clientes externos:**

La Tabla 3-83 indica como es la relación en cuanto a los sistemas de comunicación de la organización con los clientes externos/usuarios. El uso de páginas Web difiere significativamente entre franjas (sig. 0.000).

Se observa que las páginas Web no son tan utilizadas en las organizaciones ubicadas en poblaciones < 10.000 habitantes. En la franja que se observa que presenta un mayor uso, es entre de 20.000- 50.000 hab. (100%) seguido de la franja de mayores de 50.000 hab. (85,7%).

Los sistemas de comunicación en general, resultan cada vez más imprescindibles en la medida que la población es mayor. El SMS es un sistema poco utilizado en todas las franjas de población.

Se destaca que el sistema más usado es el teléfono, el correo electrónico y los tabloneros de anuncios en todas las franjas de población, seguido del correo ordinario, más destacado en la franja de < 10.000 habitantes.

Tabla 3-83. Tabla de contingencia entre la franja de población de la organización y las opciones que generan mayor problemática sobre los clientes internos de la organización

	Correo ordinario	Llamadas telefónicas	Página Web	Correo electrónico	Tabloneros de anuncios	SMS
< 10.000 habitantes	86,1%	93,7%	32,9%	87,3%	87,3%	10,1%
10.000 - 20.000	75,0%	93,8%	68,8%	87,5%	68,8%	12,5%
20.000 - 50.000	66,7%	100,0%	100,0%	75,0%	75,0%	25,0%
> 50.000	81,0%	95,2%	85,7%	85,7%	85,7%	19,0%
Chi <sup>2</sup>	3,352	0,847	3,986	1,350	4,095	2,728
Significación	0,34	0,838	0,000**	0,717	0,251	0,435

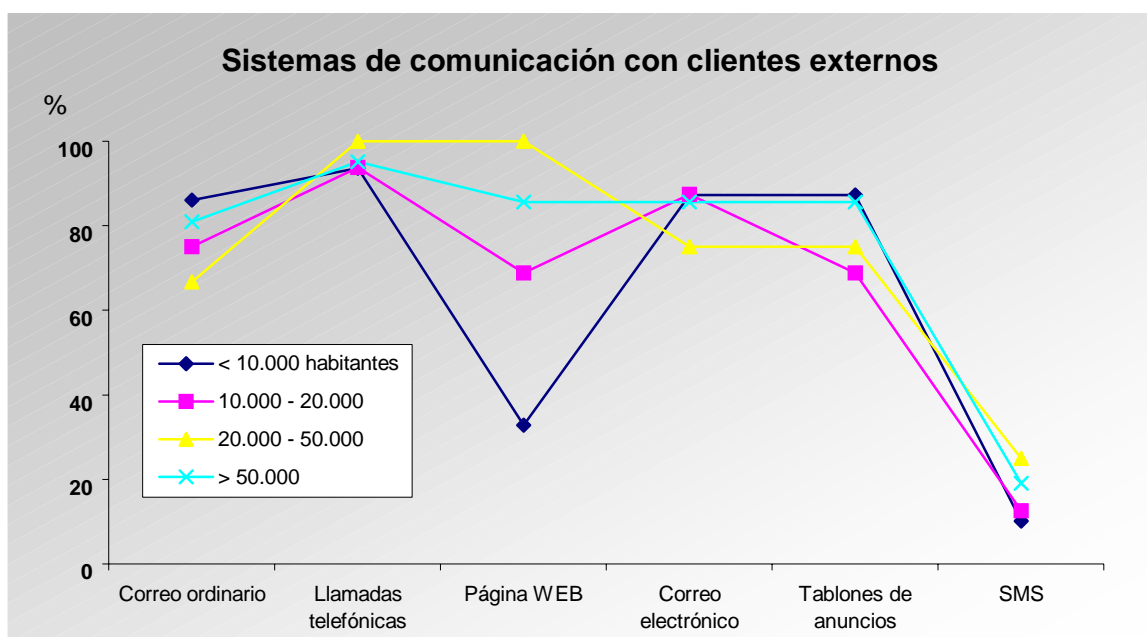


Figura 3-49. Sistemas de comunicación con clientes externos en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

- **Opciones que generan normalmente Mayor Problemática sobre los Recursos Materiales**

La Tabla 3-84, informa de la relación entre las franjas de la población y las mayores problemáticas que sobre los recursos materiales detectan los gestores y no se detecta ninguna relación significativa a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 3-84. Tabla de contingencia en función de la franja de población de la organización y las opciones que generan mayor problemática en los recursos materiales

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
< 10.000 habitantes	41,8%	30,4%	26,6%	44,3%	27,8%	53,2%	32,9%	70,9%	10,1%	10,1%
10.000 - 20.000	50,0%	37,5%	25,0%	18,8%	25,0%	50,0%	25,0%	62,5%	18,8%	0,0%
20.000 - 50.000	41,7%	33,3%	50,0%	41,7%	41,7%	33,3%	25,0%	91,7%	8,3%	8,3%
> 50.000	42,9%	38,1%	28,6%	52,4%	28,6%	52,4%	42,9%	66,7%	23,8%	14,3%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>0,377</b>	<b>0,639</b>	<b>2,926</b>	<b>4,645</b>	<b>1,114</b>	<b>1,667</b>	<b>1,737</b>	<b>3,248</b>	<b>3,371</b>	<b>2,319</b>
<b>Significación</b>	<b>0,945</b>	<b>0,887</b>	<b>0,403</b>	<b>0,200</b>	<b>0,774</b>	<b>0,644</b>	<b>0,629</b>	<b>0,355</b>	<b>0,337</b>	<b>0,509</b>

- I-** Selección de equipamiento
- II-** Selección del pavimento deportivo
- III-** Control de riesgos asociados al equipamiento deportivo
- IV-** Evaluación del estado de la instalación deportiva y de todo el equipamiento
- V-** Diseño de una instalación deportiva
- VI-** Seguridad global de la instalación deportiva
- VII-** Normativa
- VIII-** Mantenimiento
- IX-** Accesibilidad
- X-** Selección de equipamiento no deportivo

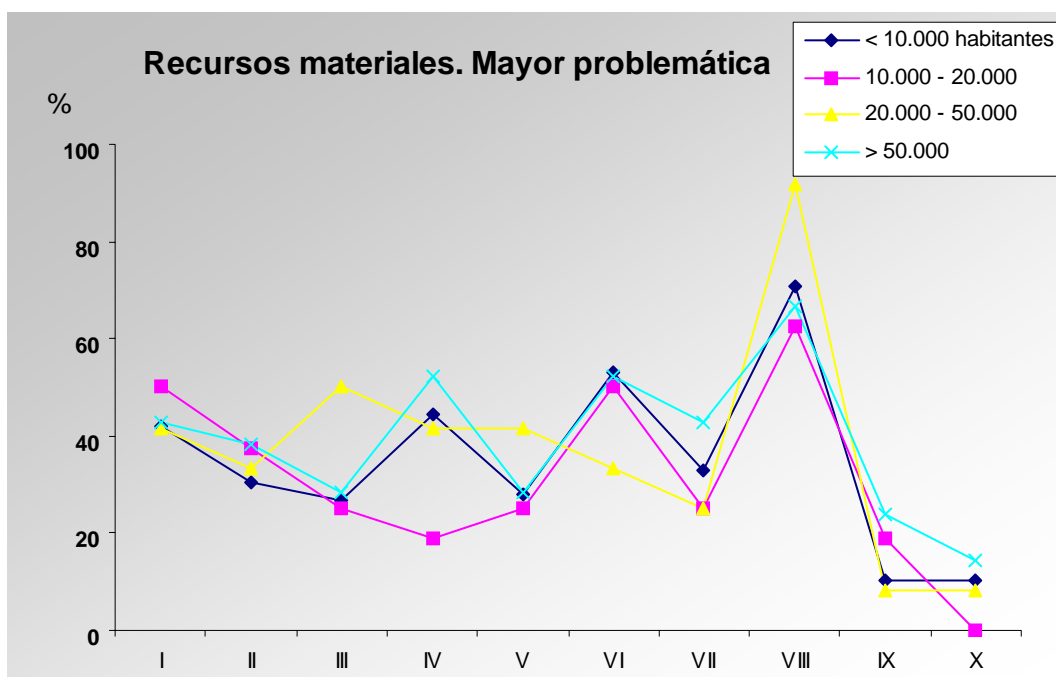


Figura 3-50. Recursos materiales. Mayor problemática en función de las franjas de población



En la Figura 3-50, se observa que:

- El Mantenimiento de los RRMM es la opción que genera mayor problemática, seguida de la seguridad global de la instalación deportiva, y de todo el equipamiento, sobre todo en las organizaciones de poblaciones menores de 10.000 hab., franja que también presenta problemas con la evaluación del estado del 44,3% de las instalaciones deportivas.
- El Control de riesgos asociados al equipamiento deportivo y la normativa también suelen tener gran problemática.
- La menor problemática en referencia a la selección del pavimento deportivo se detecta en la franja de < de 10.000 hab.

- **Opciones que generan normalmente Mayor Problemática sobre los Clientes Externos**

La Tabla 3-85, informa que hay diferencias significativas a un nivel de confianza del 99% en la opción de formación. Se presentan los mayores problemas en el 56,4% de las organizaciones situadas en la franja poblacional 10.000-20.000 habitantes.

Los problemas relacionados con el control de quejas y sugerencias (sig. 0.016) también difieren significativamente entre las franjas. Se detecta la mayor dificultad concentrada en los municipios de 10.000-20.000 habitantes (56,3%).

En cuanto a la formación (sig. 0.001) en la franja de 10.000 a 20.000 habitantes, también se detecta la mayor problemática (56,3%).

Tabla 3-85. Tabla de contingencia en función de la franja de población y las opciones que generan mayor problemática en los clientes externos de la organización

	I	II	III	IV	V	VI
< 10.000 habitantes	50,6%	35,4%	38,0%	21,5%	24,1%	12,7%
10.000 - 20.000	31,3%	18,8%	18,8%	25,0%	31,3%	56,3%
20.000 - 50.000	33,3%	41,7%	33,3%	16,7%	33,3%	33,3%
> 50.000	57,1%	52,4%	47,6%	14,3%	28,6%	19,0%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>3,752</b>	<b>4,622</b>	<b>3,410</b>	<b>0,858</b>	<b>0,761</b>	<b>16,39</b>
<b>Significación</b>	<b>0,290</b>	<b>0,202</b>	<b>0,333</b>	<b>0,836</b>	<b>0,859</b>	<b>0,001**</b>

	VII	VIII	IX	X	XI	XII
< 10.000 habitantes	12,7%	20,3%	46,8%	35,4%	11,4%	29,1%
10.000 - 20.000	6,3%	56,3%	50,0%	43,8%	18,8%	18,8%
20.000 - 50.000	8,3%	16,7%	50,0%	41,7%	16,7%	16,7%
> 50.000	9,5%	19,0%	28,6%	47,6%	9,5%	23,8%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>0,728</b>	<b>10,3</b>	<b>2,674</b>	<b>1,263</b>	<b>1,021</b>	<b>1,436</b>
<b>Significación</b>	<b>0,867</b>	<b>0,016*</b>	<b>0,445</b>	<b>0,738</b>	<b>0,796</b>	<b>0,697</b>

- I-** Control de accesos
- II-** Programación actividades
- III-** Satisfacción del cliente
- IV-** Elaboración de acreditaciones
- V-** Control de riesgos asociados a la actividad
- VI-** Formación
- VII-** Captación y Fidelización
- VIII-** Control de sugerencias y quejas
- IX-** Gestión de reservas
- X-** Control de usuarios
- XI-** Accesibilidad
- XII-** Información

En la Figura 3-51, se muestra de forma gráfica que en general las dificultades se presentan de forma similar en todas las franjas poblacionales. Las mayores problemáticas para casi todas las organizaciones están relacionadas con el control de accesos, programación de actividades, gestión de reservas y control de usuarios.

El control de accesos y la gestión de reservas son las opciones de mayor problemática en instalaciones que corresponden a la franja de < 10.000 habitantes.

La gestión de reservas es la opción más problemática para la franja entre 20.000-50.000 hab., 50%. El control de usuarios representa dificultades para las franjas de 10.000-20.000 hab. y >50.000 hab.

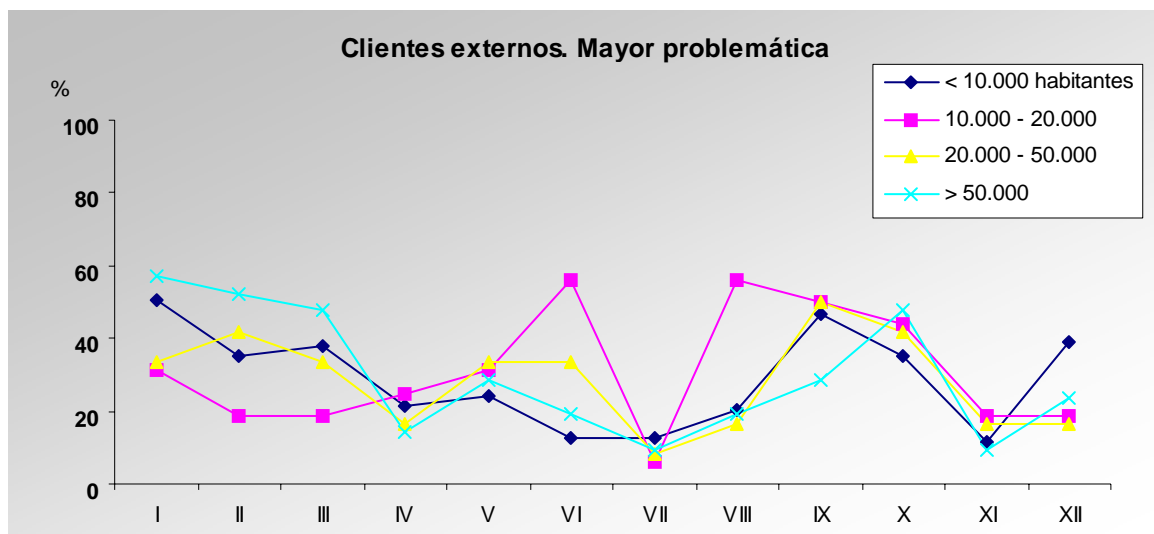


Figura 3-51. Clientes externos. Mayor problemática en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

- **Opciones que generan normalmente Mayor Problemática sobre los Clientes Internos/Recursos Humanos**

La Tabla 3-86 informa de las diferencias significativas con respecto a la opción de seguimiento, control y valoración del desempeño (sig. 0.028), entre franjas. Destaca sobretodo aquella comprendida entre los 20.000- 50.000 hab., con un 75%.

En el 67,1% de las instalaciones que corresponden a zonas con < 10.000 habitantes, se genera la mayor problemática relacionada con la satisfacción y motivación laboral, aunque este comportamiento es muy similar en todas las franjas, con más del 60%.

Tabla 3-86. Tabla de contingencia en función de la franja de población de la organización y las opciones que generan mayor problemática en los recursos humanos

	I	II	III	IV	V	VI
< 10.000 habitantes	13,9%	17,7%	67,1%	7,6%	60,8%	51,9%
10.000 - 20.000	31,3%	25,0%	62,5%	12,5%	56,3%	50,0%
20.000 - 50.000	8,3%	16,7%	66,7%	8,3%	58,3%	50,0%
> 50.000	4,8%	14,3%	61,9%	19,0%	47,6%	42,9%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>5,741</b>	<b>0,747</b>	<b>0,279</b>	<b>2,527</b>	<b>1,193</b>	<b>0,542</b>
<b>Significación</b>	<b>0,125</b>	<b>0,862</b>	<b>0,964</b>	<b>0,470</b>	<b>0,755</b>	<b>0,909</b>

	VII	VIII	IX	X	XI	XII
< 10.000 habitantes	16,5%	21,5%	13,9%	62,0%	44,3%	5,1%
10.000 - 20.000	6,3%	37,5%	12,5%	62,5%	68,8%	0,0%
20.000 - 50.000	8,3%	33,3%	16,7%	58,3%	75,0%	8,3%
> 50.000	0,0%	19,0%	19,0%	61,9%	71,4%	0,0%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>5,097</b>	<b>2,701</b>	<b>0,448</b>	<b>0,066</b>	<b>9,087</b>	<b>2,412</b>
<b>Significación</b>	<b>0,165</b>	<b>0,440</b>	<b>0,930</b>	<b>0,996</b>	<b>0,028*</b>	<b>0,491</b>

- I-** Control de accesos
- II-** Programación actividades
- III-** Satisfacción y motivación laboral
- IV-** Elaboración de acreditaciones
- V-** Distribución personal
- VI-** Formación
- VII-** Control de sugerencias y quejas
- VIII-** Riesgos laborales
- IX-** Información
- X-** Selección de personal
- XI-** Seguimiento, control y valoración del desempeño
- XII-** Gestión de reservas

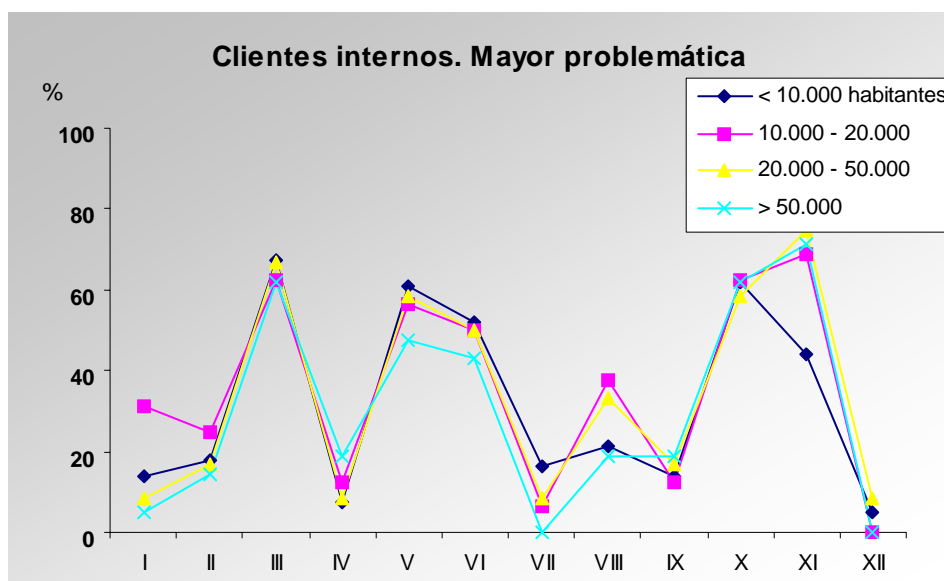


Figura 3-52. Clientes internos. Mayor problemática en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

La Figura 3-52, en general, refleja la distribución similar de las mayores problemáticas en las diferentes franjas de población destacando como aspectos de mayor problemática en los RRHH, la satisfacción y motivación laboral, la distribución del personal, la formación, la selección del personal y el seguimiento-control-valoración del desempeño.

### **SOFTWARE**

- **¿Tiene algún tipo/s de software/s que le ayude/n en la gestión diaria de su organización?**

Ante la pregunta si los gestores tienen algún tipo de software que les ayude en la gestión diaria de su organización, se observa en la Tabla 3-87 y Figura 3-53 que la respuesta con una amplia mayoría es afirmativa en todos los casos en más del 60% de estos. Además se presenta que hay una diferencia significativa entre los niveles de respuesta emitidas por los gestores en las diferentes franjas de población, y esta se manifiesta a favor de la franja mayor de 50.000 hab. con un 90,5%.

Utilizan un software en su gestión diaria en mayor medida las instituciones ubicadas en poblaciones de 20.000-50.000 hab. (83,3%) y en más del 90% de las instalaciones localizadas en municipios con más de 50.000 habitantes.

Tabla 3-87. Distribución entre las franjas de población y la posibilidad de uso que actualmente se realiza de algún software en la gestión diaria de la organización

	<b>No</b>	<b>Sí</b>
< 10.000 habitantes	36,7%	63,3%
10.000 - 20.000	31,3%	68,8%
20.000 - 50.000	16,7%	83,3%
> 50.000	9,5%	90,5%
<b>Chi<sup>2</sup></b>		<b>6,959</b>
<b>Significación</b>		<b>0,044*</b>

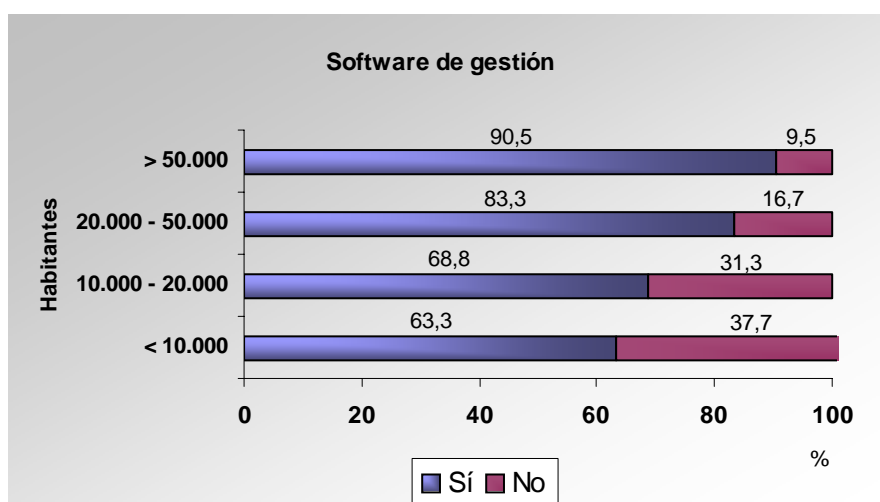


Figura 3-53. Software de gestión en las organizaciones deportivas del municipio en función de las franjas de población

- **Funciones que le permite controlar el software que utiliza actualmente en su organización**
  - **Recursos Materiales**

En la Tabla 3-88 no se registra ninguna relación significativa entre las franjas de población con respecto a las funciones del software actualmente utilizado, que permite al gestor deportivo poder llevar un control en referencia a los recursos materiales de su organización. Las opciones sobre las que el gestor considera que tiene mayor control son: el control de stocks, destacando las franjas de 20.000-50.000 hab., y el control sobre el mantenimiento del equipamiento, en el 37,5% de las instalaciones que corresponden a la franja de 10.000-20.000 habitantes.

Tabla 3-88. Tabla de contingencia entre las franjas de población y las opciones de control que permite el software utilizado en la gestión diaria de la organización en referencia a los recursos materiales

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
< 10.000 habitantes	11,4%	19,0%	8,9%	16,5%	6,3%	17,7%	3,8%	7,6%	3,8%	19,0%
10.000 - 20.000	6,3%	37,5%	18,8%	18,8%	12,5%	25,0%	12,5%	12,5%	6,3%	18,8%
20.000 - 50.000	16,7%	33,3%	25,0%	16,7%	16,7%	50,0%	16,7%	25,0%	8,3%	25,0%
> 50.000	14,3%	28,6%	9,5%	19,0%	19,0%	33,3%	19,0%	23,8%	14,3%	28,6%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>0,888</b>	<b>3,476</b>	<b>3,532</b>	<b>0,111</b>	<b>3,741</b>	<b>7,119</b>	<b>6,542</b>	<b>5,908</b>	<b>3,214</b>	<b>1,079</b>
<b>Significación</b>	<b>0,828</b>	<b>0,324</b>	<b>0,317</b>	<b>0,991</b>	<b>0,291</b>	<b>0,068</b>	<b>0,088</b>	<b>0,116</b>	<b>0,360</b>	<b>0,782</b>

- I- Control de riesgos
- II- Mantenimiento del equipamiento
- III- Selección de material
- IV- Normativa
- V- Evaluación del equipamiento
- VI- Control de stocks (productos de venta)
- VII- Diseño de instalación deportiva
- VIII- Evaluación
- IX- Seguridad global de la instalación deportiva
- X- Accesibilidad

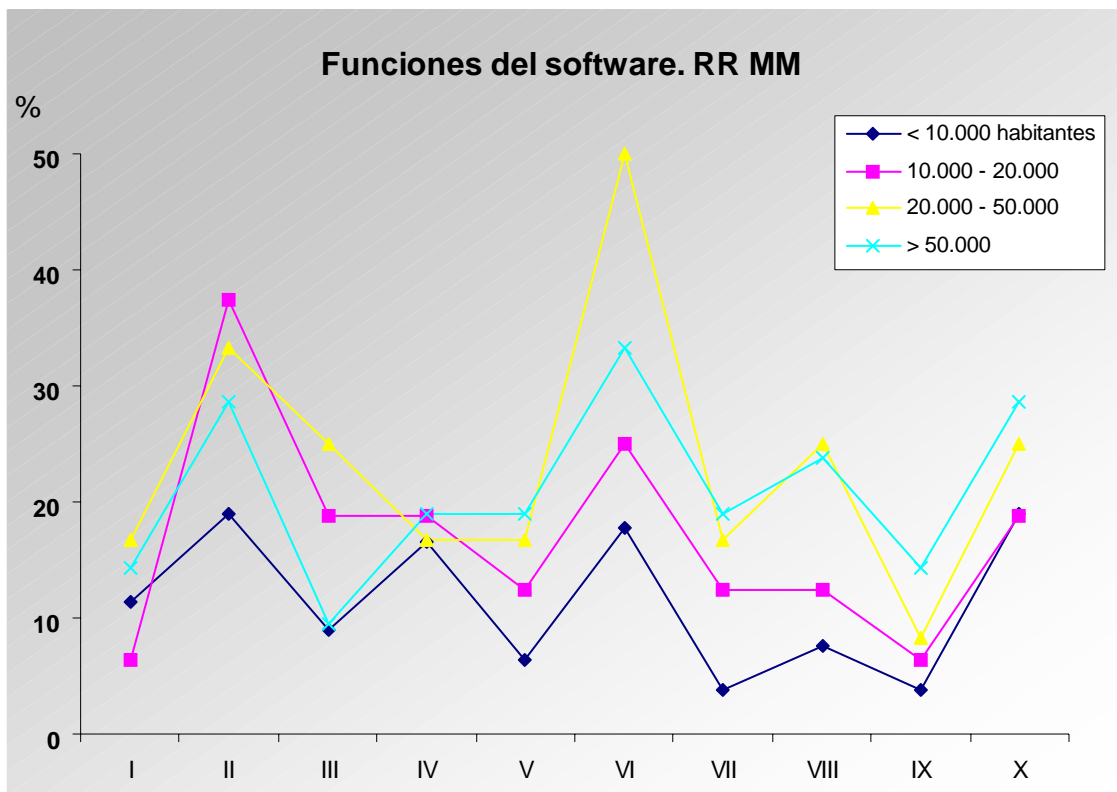


Figura 3-54. Funciones de control del software de RRMM en función de las franjas de población

En la Figura 3-54, también se muestra que el parámetro accesibilidad se controla mediante software hasta en el 28,6% de las instalaciones. La mayor frecuencia se ubica en municipios de > 50.000 hab.

En general:

- Existe poca funcionalidad del software en el apartado de RRMM.
- Apenas tiene funcionalidad en referencia al control de riesgos, normativa, evaluación del equipamiento, Diseño de instalaciones deportivas y Seguridad global de la instalación deportiva.

o **Cientes Externos**

En la Tabla 3-89, se observa que no existen diferencias significativas entre franjas, con respecto a las de las funciones del software actualmente utilizado, que le permiten al gestor deportivo llevar control en las organizaciones en referencia a los clientes externos/usuarios.

Tabla 3-89. Tabla de contingencia entre las franjas de población y las opciones de control que permite el software utilizado en la gestión diaria de la organización en referencia a los clientes externos

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
< 10.000 habitantes	55,7%	67,1%	65,8%	5,1%	20,3%	22,8%	60,8%	32,9%	43,0%
10.000 - 20.000	56,3%	56,3%	87,5%	12,5%	12,5%	37,5%	56,3%	25,0%	50,0%
20.000 - 50.000	75,0%	50,0%	75,0%	25,0%	8,3%	41,7%	50,0%	33,3%	58,3%
> 50.000	66,7%	71,4%	85,7%	9,5%	28,6%	33,3%	57,1%	19,0%	42,9%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>2,185</b>	<b>2,252</b>	<b>5,467</b>	<b>5,699</b>	<b>2,579</b>	<b>3,180</b>	<b>0,572</b>	<b>1,777</b>	<b>1,179</b>
<b>Significación</b>	<b>0,535</b>	<b>0,522</b>	<b>0,141</b>	<b>0,127</b>	<b>0,461</b>	<b>0,365</b>	<b>0,903</b>	<b>0,620</b>	<b>0,758</b>

- I- Control de accesos
- II- Gestión de reservas, alquiler, inscripción... de los servicios
- III- Elaboración de carnés
- IV- Control de riesgos
- V- Satisfacción del cliente
- VI- Captación y fidelización
- VII- Control de usuarios (franjas horarias, absentismo, usos...)
- VIII- Control de sugerencias y quejas
- IX- Programación de las actividades



En general los programas utilizados por los gestores logran controlar mejor el control de accesos, gestión de reservas, alquiler, inscripción, elaboración de carnés, y el control de usuarios.

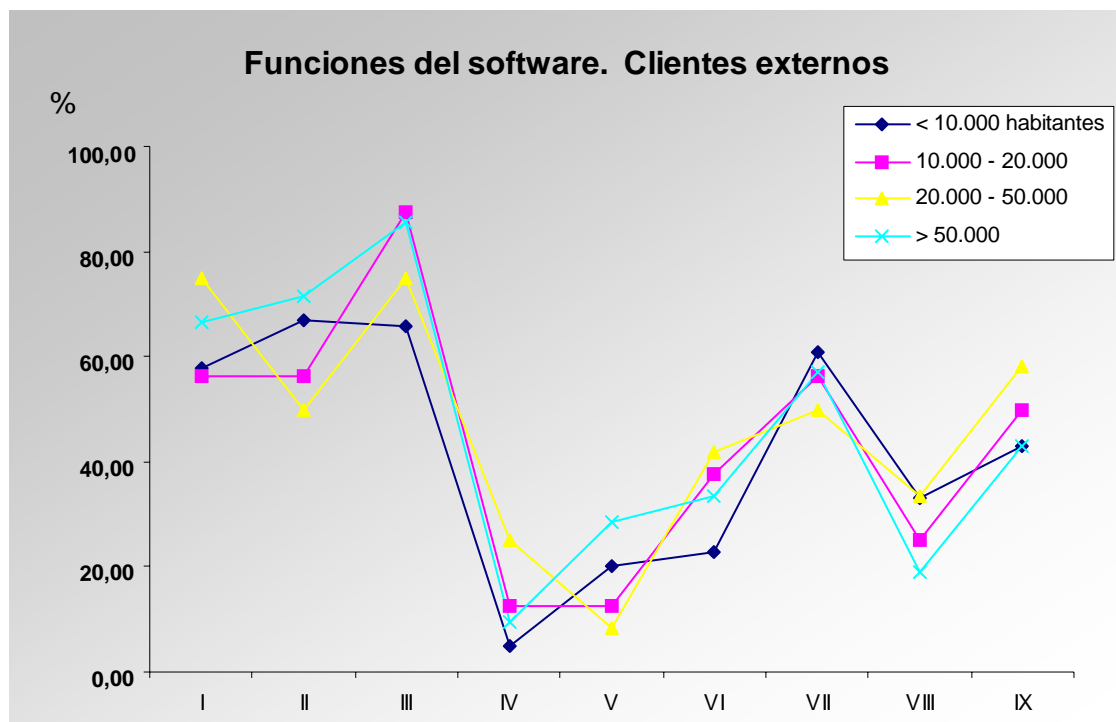


Figura 3-55. Funciones del software. Clientes externos en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

#### ○ Recursos Humanos

En la Tabla 3-90, se observa que no hay relación significativa entre los diferentes parámetros estudiados y las franjas de población.

En general el control por medio de software que tienen los gestores sobre los recursos humanos es bajo. Se destaca que en el 41,7% de las instituciones localizadas en la franja poblacional 20.000-50.000 habitantes, se aplica un software para la planificar distribución de personal.

Tabla 3-90. Tabla de contingencia entre las franjas de población y las opciones de control que permite el software utilizado en la gestión diaria de la organización en referencia a los recursos humanos

	I	II	III	IV	V	VI	VII
< 10.000 habitantes	16,5%	3,8%	7,6%	2,5%	11,4%	2,5%	3,8%
10.000 - 20.000	12,5%	6,3%	12,5%	0,0%	18,8%	12,5%	0,0%
20.000 - 50.000	41,7%	8,3%	16,7%	0,0%	25,0%	8,3%	0,0%
> 50.000	23,8%	9,5%	14,3%	9,5%	9,5%	4,8%	4,8%
<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>4,964</b>	<b>1,304</b>	<b>1,644</b>	<b>3,835</b>	<b>2,348</b>	<b>3,365</b>	<b>1,207</b>
<b>Significación</b>	<b>0,174</b>	<b>0,728</b>	<b>0,656</b>	<b>0,280</b>	<b>0,503</b>	<b>0,339</b>	<b>0,751</b>

- I- Distribución de personal
- II- Prevención de riesgos laborales
- III- Control de satisfacción
- IV- Valoración del clima laboral
- V- Control de sugerencias y quejas
- VI- Selección de personal
- VII- Seguimiento, control y valoración del desempeño

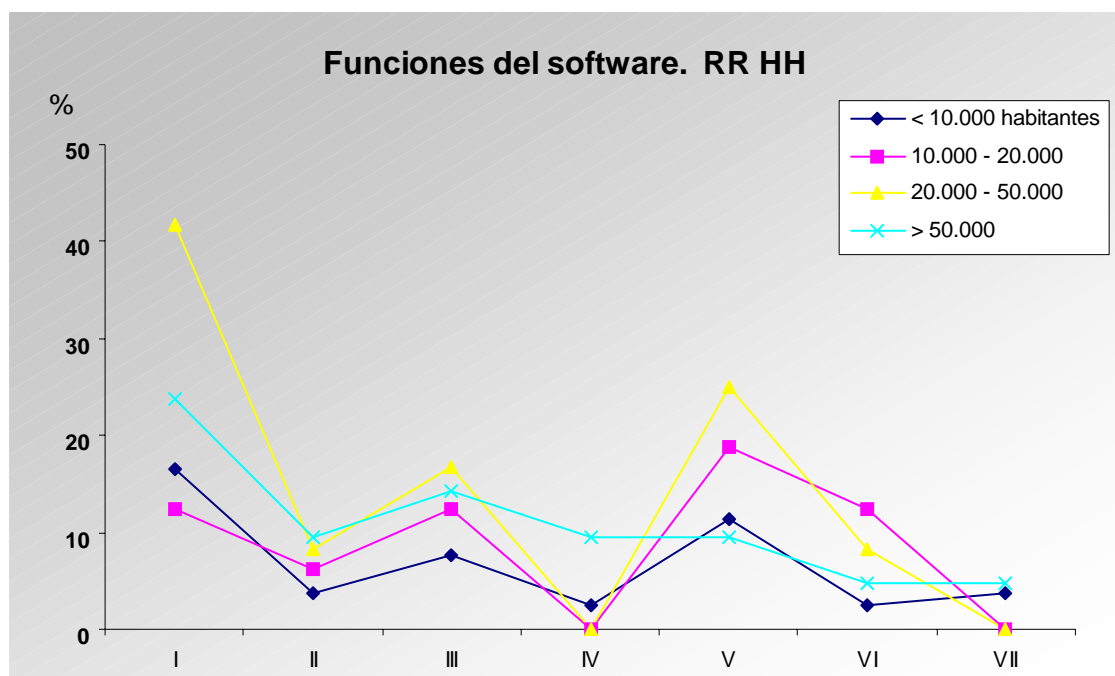


Figura 3-56. Funciones del software. RRHH en organizaciones deportivas en función de las franjas de población

En la Figura 3-56, se observa que los programas informáticos no son muy utilizados para el control de los RRHH de las organizaciones. Algunas funciones se controlan totalmente sin la aplicación de software.

El control de sugerencias y quejas se realiza mediante software entre el 9,5 y el 25% de las instalaciones, con mayor frecuencia en los municipios que tienen entre 20.000 y 50.000 habitantes.

A penas tienen funcionalidad en el software los aspectos de: el Seguimiento, Control y Valoración del Desempeño, Valoración del Clima laboral y la Prevención de Riesgos Laborales.

- **¿Cree necesaria la incorporación de un software en la gestión de una instalación deportiva?**

Ante la pregunta si los gestores creen necesaria la incorporación de un software en la gestión diaria de su organización y en la Tabla 3-91 y Figura 3-57, se observa que la respuesta es de un porcentaje de prácticamente el 100%. Por otro lado, no existe diferencia significativa entre la franja de población y el tipo de respuesta emitida.

Tabla 3-91. Tabla de contingencia entre la franja de población de la organización y la necesidad manifiesta de utilizar software en la gestión diaria de la organización

	No	Sí
< 10.000 habitantes	2,5%	97,5%
10.000 - 20.000	0,0%	100,0%
20.000 - 50.000	0,0%	100,0%
> 50.000	0,0%	100,0%
<b>Chi<sup>2</sup></b>		<b>1,260</b>
<b>Significación</b>		<b>0,739</b>



Figura 3-57. Valoración sobre la necesidad de un software para la gestión deportiva en función de las franjas de población

A continuación se exponen los resultados estadísticos del análisis de la relación de algunas variables referidas a las características de la organización (en función del número total de trabajadores de la organización deportiva y de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización) así como de la caracterización del gestor (en función del sexo y de la edad) en función de las necesidades y problemáticas del gestor deportivo.

Las necesidades están basadas en las preguntas P24, P25, P26, P27 y P29 del cuestionario concerniente a:

- P24- Sistemas de comunicación con clientes externos
- P25- Mayores problemáticas y necesidades referentes a los RRMM
- P26- Mayores problemáticas y necesidades referentes a los Clientes Externos
- P27- Mayores problemáticas y necesidades referentes a los RRHH
- P29- Funciones que controla el software que actualmente utilizan los gestores en

referencia a:

- RRMM
- Clientes Externos
- RRHH

### 3.2.4.2.3. Influencia del número de trabajadores totales de la organización en función de las necesidades y problemática del gestor deportivo

➤ En la Tabla 3-92 y referente a los **sistemas de comunicación que los gestores emplean con clientes externos**. El uso de páginas Web es significativamente superior (sig. 0.000) es organizaciones que tienen entre 26-50 y más de 51 trabajadores. El correo electrónico es ampliamente utilizado, existiendo diferencias significativas a favor de las organizaciones con menos de 25 trabajadores (88,2%).

Tabla 3-92. Utilización de sistemas de comunicación con clientes externos en función del número total de trabajadores de la organización

	< 25	26-50	>51	Chi <sup>2</sup>	Significación
Correo ordinario	84,3%	90,0%	62,5%	4,932	0,085
Llamadas telefónicas	94,1%	100,0%	93,8%	0,631	0,729
Página Web	43,1%	90,0%	87,5%	17,078	0,000**
Correo electrónico	88,2%	60,0%	87,5%	6,045	0,049*
Tablones de anuncios	84,3%	90,0%	75,0%	1,199	0,549
SMS	11,8%	10,0%	25,0%	2,05	0,332

➤ En referencia a **recursos materiales**. Se obtiene que estas opciones que generan mayor problemática no tienen relación directa ni hay diferencias significativas con el número de trabajadores de la organización.

Tabla 3-93. Opciones de los recursos materiales que generan mayor problemática en función del número total de trabajadores de la organización

	< 25	26-50	>51	Chi <sup>2</sup>	Significación
Selección de equipamiento	43,1%	30,0%	50,0%	1,010	0,603
Selección del pavimento deportivo	32,4%	60,0%	18,8%	4,798	0,091
Control de riesgos asociados al equipamiento deportivo	26,5%	60,0%	25,0%	5,118	0,077
Evaluación del estado de la instalación deportiva y de todo el equipamiento	41,2%	60,0%	37,5%	1,488	0,475
Diseño de una instalación deportiva	27,5%	20,0%	43,8%	2,207	0,332
Seguridad global de la instalación deportiva	51,0%	50,0%	50,0%	0,008	0,996
Normativa	31,4%	30,0%	43,8%	1,000	0,607
Mantenimiento	69,6%	70,0%	81,3%	0,918	0,632
Accesibilidad	11,8%	10,0%	25,0%	2,205	0,332
Selección de equipamiento no deportivo	8,8%	,0%	18,8%	2,726	0,265

➤ En referencia a los **clientes externos**, en la Tabla 3-94 muestra que existen diferencias significativas en el nivel de satisfacción al cliente con respecto al número de trabajadores. Las mayores dificultades se observan donde hay más de 51 trabajadores, donde el 62,6% de las encuestas indica diferencias significativas en este aspecto (sig. 0.049).

Tabla 3-94. Opciones de los clientes externos que generan mayor problemática en función del número total de trabajadores de la organización

	< 25	26-50	>51	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de accesos	46,15	60%	50%	0,748	0,688
Programación actividades	35,3%	40%	43,8%	0,476	0,788
Satisfacción del cliente	34,3%	20%	62,5%	6,034	0,049*
Elaboración de acreditaciones	22,5%	0,0%	18,8%	2,88	0,236
Control de riesgos asociados a la actividad	26,5%	40%	18,8%	1,427	0,49
Formación	21,6%	40%	6,3%	4,279	0,118
Captación y Fidelización	10,8%	10%	12,5%	0,052	0,975
Control de sugerencias y quejas	24,5%	30%	18,8%	0,448	0,799
Gestión de reservas	46,1%	30%	43,8%	0,958	0,62
Control de usuarios	37,3%	60%	37,5%	1,998	0,368
Accesibilidad	12,7%	10%	12,5%	0,063	0,969
Información	25,5%	30%	25%	0,103	0,95

➤ En referencia a los **recursos humanos**, en la Tabla 3-95 se observa que donde se tienen más trabajadores, se presentan las mayores dificultades y diferencias significativas con el seguimiento, control y valoración del desempeño (sig. 0.022).

Tabla 3-95. Opciones de los recursos humanos que generan mayor problemática en función del número total de trabajadores de la organización

	< 25	26-50	>51	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de accesos	16,7%	10%	0,0%	3,327	0,189
Programación actividades	20,6%	10%	6,3%	2,396	0,302
Satisfacción y motivación laboral	65,7%	50%	75%	1,706	0,426
Elaboración de acreditaciones	8,8%	20%	12,5%	1,357	0,507
Distribución personal	57,8%	40%	68,8%	2,086	0,352
Formación	49%	40%	62,5%	1,439	0,487
Control de sugerencias y quejas	13,7%	10%	0,0%	2,549	0,28
Riesgos laborales	24,5%	30%	18,8%	0,448	0,799
Información	12,7%	20%	25%	1,871	0,392
Selección de personal	61,8%	50%	68,8%	0,916	0,633
Seguimiento, control y valoración del desempeño	49%	90%	68,8%	7,631	0,022*
Gestión de reservas	3,9%	0,0%	6,3%	0,641	0,726

➤ En cuanto a las **funciones** que permite controlar el software en función número total de trabajadores de la organización respecto a:

**\*Recursos materiales**

Se presentan diferencias significativas (sig. 0.005) en el porcentaje de organizaciones que controlan la evaluación del equipamiento mediante software. Donde se tienen menos de 25 trabajadores y más de 51 trabajadores, la evaluación del equipamiento es escasa, mientras que el 40% las organizaciones que tiene entre 26 y 50 trabajadores logran evaluar el equipamiento por esta vía.

El diseño de la instalación deportiva es significativamente escaso (sig. 0.012) en organizaciones con menos de 25 trabajadores (4,9%). Este indicador difiere notablemente de organizaciones con un número superior a 51 trabajadores (25%).

Tabla 3-96. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos materiales en función del número total de trabajadores de la organización

	< 25	26-50	>51	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de riesgos	10,8%	20%	12,5%	0,758	0,684
Mantenimiento del equipamiento	23,5%	30%	25%	0,214	0,899
Selección de material	9,8%	30%	12,5%	3,601	0,165
Normativa	16,7%	30%	12,5%	1,42	0,492
Evaluación del equipamiento	7,8%	40%	6,3%	10,62	0,005**
Control de stocks	22,5%	50%	18,8%	4,037	0,133
Diseño de instalación deportiva	4,9%	20%	25%	8,909	0,012*
Evaluación	10,8%	30%	12,5%	3,075	0,215
Seguridad global de la instalación deportiva	6,9%	10%	0,0%	1,372	0,504
Accesibilidad	21,6%	20%	18,8%	0,074	0,964

**\*Clientes externos**

No se observa dependencia directa ni diferencias significativas entre ambas variables.

Tabla 3-97. Funciones que permite controlar el software referente a los clientes externos en función del número total de trabajadores de la organización

	< 25	26-50	>51	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de accesos	57,8%	70%	62,5%	0,632	0,729
Gestión de reservas, alquiler, inscripción... de los servicios	66,7%	60%	56,3%	0,77	0,68
Elaboración de carnés	71,6%	80%	75%	0,376	0,828
Control de riesgos	7,8%	20%	6,3%	1,841	0,388
Satisfacción del cliente	20,6%	30%	6,3%	2,566	0,277
Captación y fidelización	26,5%	40%	31,3%	0,913	0,634
Control de usuarios (franjas horarias, absentismo, usos...)	58,8%	50%	62,5%	0,407	0,816
Control de sugerencias y quejas	31,4%	20%	25%	0,757	0,685
Programación de las actividades	45,1%	40%	50%	0,258	0,879

**\*Recursos humanos**

No se observa dependencia significativa entre ambas variables.

Tabla 3-98. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos humanos en función del número total de trabajadores de la organización

	< 25	26-50	>51	Chi <sup>2</sup>	Significación
Distribución de personal	15,7%	40%	31,3%	5,023	0,081
Prevención de riesgos laborales	4,9%	20%	0,0%	5,074	0,079
Control de satisfacción	7,8%	30%	12,5%	5,010	0,082
Valoración del clima laboral	2,0%	10%	6,3%	2,534	0,282
Control de sugerencias y quejas	11,8%	30%	12,5%	2,639	0,267
Selección de personal	3,9%	10%	6,3%	0,853	0,653
Seguimiento, control y valoración del desempeño	2,9%	0,0%	6,3%	0,850	0,654

#### 3.2.4.2.4. Influencia de la localización geográfica de las instalaciones deportivas sobre las necesidades y problemática del gestor deportivo

➤ Referente a los **sistemas de comunicación que los gestores emplean con clientes externos**. No se observa dependencia directa entre ambas variables. Estos sistemas de comunicación no varían significativamente en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas.

Tabla 3-99. Opciones de los sistemas de comunicación que generan mayor problemática con los clientes externos en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización

	Agrupada	Disgregada	Chi <sup>2</sup>	Significación
Correo ordinario	78,8%	84,2%	0,603	0,438
Llamadas telefónicas	96,2%	93,4%	0,446	0,504
Página Web	50,0%	53,9%	0,193	0,661
Correo electrónico	90,4%	82,9%	1,433	0,231
Tablones de anuncios	84,6%	82,9%	0,067	0,796
SMS	9,6%	15,8%	1,022	0,312

➤ En referencia a **recursos materiales**. Se obtiene que estas opciones que generan mayor problemática no tienen relación significativa en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas.



Tabla 3-100. Opciones de los recursos materiales que generan mayor problemática en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización

	Agrupada	Disgregada	Chi <sup>2</sup>	Significación
Selección de equipamiento	46,2%	40,8%	0,363	0,547
Selección del pavimento deportivo	34,6%	31,6%	0,129	0,719
Control de riesgos asociados al equipamiento deportivo	32,7%	26,3%	0,611	0,434
Evaluación del estado de la instalación deportiva y de todo el equipamiento	32,7%	48,7%	3,237	0,072
Diseño de una instalación deportiva	23,1%	32,9%	1,448	0,229
Seguridad global de la instalación deportiva	46,2%	53,9%	0,75	0,386
Normativa	30,8%	34,2%	0,166	0,684
Mantenimiento	69,2%	72,4%	0,148	0,701
Accesibilidad	9,6%	15,8%	1,022	0,312
Selección de equipamiento no deportivo	11,5%	7,9%	0,482	0,487

➤ En referencia a los **clientes externos**, en la Tabla 3-101 y con respecto a las opciones que generan mayores problemáticas hay diferencias significativas (sig. 0.026) en cuanto a la opción de información en municipios con instalaciones disgregadas.

Tabla 3-101. Opciones de los clientes externos que generan mayor problemática en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización

	Agrupada	Disgregada	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de accesos	48,1%	47,4%	0,006	0,937
Programación actividades	34,6%	38,2%	0,167	0,683
Satisfacción del cliente	30,8%	40,8%	1,334	0,248
Elaboración de acreditaciones	19,2%	21,1%	0,063	0,801
Control de riesgos asociados a la actividad	26,9%	26,3%	0,006	0,939
Formación	26,9%	17,1%	1,788	0,181
Captación y Fidelización	11,5%	10,5%	0,032	0,857
Control de sugerencias y quejas	23,1%	25%	0,062	0,803
Gestión de reservas	53,8%	38,2%	3,076	0,079
Control de usuarios	44,2%	35,5%	0,983	0,322
Accesibilidad	7,7%	15,8%	1,851	0,174
Información	15,4%	32,9%	4,947	0,026*

➤ En referencia a **recursos humanos**. Se obtiene que estas opciones que generan mayor problemática no tienen relación significativa en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas.

Tabla 3-102. Opciones de los recursos humanos que generan mayor problemática en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización

	Agrupada	Disgregada	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de accesos	15,4%	13,2%	0,127	0,722
Programación actividades	17,3%	18,4%	0,026	0,872
Satisfacción y motivación laboral	73,1%	60,5%	2,156	0,142
Elaboración de acreditaciones	9,6%	10,5%	0,028	0,867
Distribución personal	51,9%	61,8%	1,245	0,264
Formación	44,2%	53,9%	1,166	0,280
Control de sugerencias y quejas	15,5%	10,5%	0,257	0,612
Riesgos laborales	25%	23,7%	0,029	0,864
Información	11,5%	17,1%	0,757	0,384
Selección de personal	59,6%	63,2%	0,164	0,686
Seguimiento, control y valoración del desempeño	59,6%	51,3%	0,85	0,354
Gestión de reservas	1,9%	5,3%	0,918	0,338

➤ En cuanto a las **funciones** que permite controlar el software en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización respecto a:

#### \*Recursos materiales

Según este resultado, en las zonas con instalaciones agrupadas, se controla mejor la seguridad global de la instalación deportiva mediante software. Se presentan diferencias significativas con respecto a los municipios que tienen sus instalaciones disgregadas (sig. 0.041).

Tabla 3-103. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos materiales en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización

	<b>Agrupada</b>	<b>Disgregada</b>	<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>Significación</b>
Control de riesgos	11,5%	11,8%	0,003	0,958
Mantenimiento del equipamiento	25%	23,7%	0,029	0,864
Selección de material	13,5%	10,5%	0,257	0,612
Normativa	15,4%	18,4%	0,200	0,655
Evaluación del equipamiento	7,7%	11,8%	0,583	0,445
Control de stocks	23,1%	25%	0,062	0,803
Diseño de instalación deportiva	7,7%	9,2%	0,091	0,763
Evaluación	9,6%	14,5%	0,666	0,414
Seguridad global de la instalación deportiva	11,5%	2,6%	4,18	0,041*
Accesibilidad	23,1%	19,7%	0,207	0,649

#### \*Clientes externos

En instalaciones agrupadas, hay diferencias significativas a favor en la utilización de los programas informáticos para la elaboración de carnés (sig. 0.035).

Tabla 3-104. Funciones que permite controlar el software referente a los clientes externos en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización

	<b>Agrupada</b>	<b>Disgregada</b>	<b>Chi<sup>2</sup></b>	<b>Significación</b>
Control de accesos	61,5%	57,9%	0,170	0,68
Gestión de reservas, alquiler, inscripción... de los servicios	67,3%	63,2%	0,233	0,629
Elaboración de carnés	82,7%	65,8%	4,44	0,035*
Control de riesgos	5,8%	10,5%	0,889	0,346
Satisfacción del cliente	19,2%	19,7%	0,005	0,943
Captación y fidelización	26,9%	28,9%	0,063	0,802
Control de usuarios (franjas horarias, absentismo, usos...)	61,5%	56,6%	0,313	0,576
Control de sugerencias y quejas	30,8%	29,9%	0,049	0,825
Programación de las actividades	44,2%	46,1%	0,041	0,839

#### \*Recursos humanos

Estas funciones no dependen significativamente de la situación geográfica que se analiza.

Tabla 3-105. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos humanos en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización

	Agrupada	Disgregada	Chi <sup>2</sup>	Significación
Distribución de personal	21,2%	18,4%	0,147	0,702
Prevención de riesgos laborales	1,9%	7,9%	2,13	0,144
Control de satisfacción	13,5%	7,9%	1,049	0,306
Valoración del clima laboral	1,9%	3,9%	0,418	0,518
Control de sugerencias y quejas	17,3%	10,5%	1,233	0,267
Selección de personal	3,8%	5,3%	0,139	0,710
Seguimiento, control y valoración del desempeño	3,8%	2,6%	0,150	0,698

### 3.2.4.2.5. Influencia del sexo en función de las necesidades y problemática del gestor deportivo

➤ En la Tabla 3-106 y referente a los **sistemas de comunicación que los gestores emplean con clientes externos**, en general, se utilizan de forma similar, independientemente del sexo del gestor. Excepto en el caso del uso de páginas Web, que es utilizado en un porcentaje significativamente mayor por gestores de sexo femenino (sig. 0.041).

Tabla 3-106. Utilización de sistemas de comunicación con clientes externos en función del sexo del gestor deportivo

	Hombres	Mujeres	Chi <sup>2</sup>	Significación
Correo ordinario	82,9%	72,7%	0,707	0,401
Llamadas telefónicas	94,0%	100,0%	0,696	0,404
Página Web	49,6%	81,8%	4,191	0,041*
Correo electrónico	86,3%	81,8%	0,169	0,681
Tablones de anuncios	82,1%	100,0%	2,362	0,124
SMS	12,0%	27,3%	2,045	0,153

➤ En referencia a **recursos materiales**, en la Tabla 3-107 y las opciones que generan mayor problemática, es respecto a la selección del pavimento deportivo. Presenta una diferencia significativa mayor en gestores femeninos (sig. 0.005). Las demás opciones se comportan independientemente del sexo del gestor.

Tabla 3-107. Opciones de los recursos materiales que generan mayor problemática en función del sexo del gestor deportivo

	Hombres	Mujeres	Chi <sup>2</sup>	Significación
Selección de equipamiento	41,9%	54,5%	0,658	0,417
Selección del pavimento deportivo	29,1%	72,7%	8,697	0,003**
Control de riesgos asociados al equipamiento deportivo	28,2%	36,4%	0,326	0,568
Evaluación del estado de la instalación deportiva y de todo el equipamiento	40,2%	63,6%	2,27	0,132
Diseño de una instalación deportiva	29,9%	18,2%	0,674	0,412
Seguridad global de la instalación deportiva	50,4%	54,5%	0,068	0,794
Normativa	33,3%	27,3%	0,168	0,682
Mantenimiento	12,0%	27,3%	0,016	0,901
Accesibilidad	12,0%	27,3%	2,045	0,153
Selección de equipamiento no deportivo	8,5%	18,2%	1,099	0,295

➤ En referencia a los **clientes externos**, en la Tabla 3-108 se obtiene que las opciones que generan mayor problemática son la elaboración de acreditaciones y lo hace de forma significativa en mayor medida en gestores de sexo femenino (sig. 0.030). Las demás opciones se comportan independientemente del sexo del gestor.

Tabla 3-108. Opciones de los clientes externos que generan mayor problemática en función del sexo del gestor deportivo

	Hombres	Mujeres	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de accesos	47,9%	45,5%	0,023	0,878
Programación actividades	35,0%	54,5%	1,646	0,200
Satisfacción del cliente	35,0%	54,5%	1,646	0,200
Elaboración de acreditaciones	17,9%	45,5%	4,700	0,030*
Control de riesgos asociados a la actividad	24,8%	45,5%	2,202	0,138
Formación	22,2%	9,1%	1,042	0,307
Captación y Fidelización	11,1%	9,1%	0,042	0,837
Control de sugerencias y quejas	23,9%	27,3%	0,061	0,805
Gestión de reservas	44,4%	45,5%	0,004	0,949
Control de usuarios	37,6%	54,5%	1,212	0,271
Accesibilidad	11,1%	27,3%	2,401	0,121
Información	24,8%	36,4%	0,704	0,401

➤ En referencia a los **recursos humanos**, en la Tabla 3-109 se muestra que las opciones que generan mayor problemática de forma significativa son la elaboración de acreditaciones (sig. 0.049) y la información (sig. 0.036). En ambos, afecta en mayor medida a gestores de sexo femenino.

Tabla 3-109. Opciones de los recursos humanos que generan mayor problemática en función del sexo del gestor deportivo

	Hombres	Mujeres	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de accesos	12,8%	27,3%	1,738	0,187
Programación actividades	17,9%	18,2%	0,000	0,985
Satisfacción y motivación laboral	65,0%	72,7%	0,269	0,604
Elaboración de acreditaciones	8,5%	27,3%	3,864	0,049*
Distribución personal	59,0%	45,5%	0,754	0,385
Formación	51,3%	36,4%	0,895	0,344
Control de sugerencias y quejas	12,8%	0,0%	1,597	0,206
Riesgos laborales	23,9%	27,3%	0,061	0,805
Información	12,8%	36,4%	4,409	0,036*
Selección de personal	59,8%	81,8%	2,058	0,151
Seguimiento, control y valoración del desempeño	53,0%	72,7%	1,58	0,209
Gestión de reservas	2,6%	18,2%	6,534	0,011

➤ En cuanto a las **funciones** que permite controlar el software en función del sexo del gestor respecto a:

\*Recursos materiales

Las gestoras centran más la atención en el diseño de la instalación deportiva mediante software de forma significativa (sig. 0.021).

Tabla 3-110. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos materiales en función del sexo del gestor deportivo

	Hombres	Mujeres	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de riesgos	12,0%	9,1%	0,080	0,777
Mantenimiento del equipamiento	23,1%	36,4%	0,967	0,325
Selección de material	12,8%	0,0%	1,597	0,206
Normativa	18,8%	0,0%	2,498	0,118
Evaluación del equipamiento	10,3%	9,1%	0,015	0,903
Control de stocks	23,1%	36,4%	0,967	0,325
Diseño de instalación deportiva	6,8%	27,3%	5,345	0,021*
Evaluación	12,0%	18,2%	0,355	0,551
Seguridad global de la instalación deportiva	6,0%	9,1%	0,166	0,684
Accesibilidad	20,5%	27,3%	0,276	0,599

\*Clientes externos

La programación de actividades es controlada significativamente mejor mediante software por gestores femeninos (sig. 0.05).

Tabla 3-111. Funciones que permite controlar el software referente a los clientes externos en función del sexo del gestor deportivo

	Hombres	Mujeres	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de accesos	57,3%	81,8%	2,513	0,113
Gestión de reservas, alquiler, inscripción... de los servicios	63,2%	81,8%	1,521	0,217
Elaboración de carnés	71,8%	81,8%	0,508	0,476
Control de riesgos	9,4%	,0%	1,131	0,287
Satisfacción del cliente	19,7%	18,2%	0,014	0,906
Captación y fidelización	26,5%	45,5%	1,788	0,181
Control de usuarios (franjas horarias, absentismo, usos...)	58,1%	63,6%	0,126	0,722
Control de sugerencias y quejas	29,1%	36,4%	0,257	0,612
Programación de las actividades	42,7%	72,7%	3,650	0,05*

\*Recursos humanos

Las gestoras tienden a controlar significativamente (sig. 0.05) mejor mediante software el tema de la prevención de riesgos laborales.

Tabla 3-112. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos humanos en función del sexo del gestor deportivo

	Hombres	Mujeres	Chi <sup>2</sup>	Significación
Distribución de personal	17,9%	36,4%	2,169	0,141
Prevención de riesgos laborales	5,1%	9,1%	3,650	0,05*
Control de satisfacción	11,1%	0,0%	1,36	0,243
Valoración del clima laboral	3,4%	0,0%	0,388	0,533
Control de sugerencias y quejas	14,5%	0,0%	1,843	0,175
Selección de personal	4,3%	9,1%	0,522	0,470
Seguimiento, control y valoración del desempeño	3,4%	0,0%	0,388	0,533

### 3.2.4.2.6. Influencia de la edad del gestor sobre las necesidades y problemática del gestor deportivo

En la Tabla 3-113 y referente a los **sistemas de comunicación que los gestores emplean con clientes externos**. Se presentan diferencias significativas en el uso de las llamadas telefónicas (sig. 0.000) y tablones de anuncios (sig. 0.022). Teniendo significativamente un porcentaje mayor entre la franja de edad entre los 26-45 años las llamadas telefónicas (97,4%), y en un 88,4% los tablones de anuncios para la franja entre 46- 55 años.

Tabla 3-113. Utilización de sistemas de comunicación con clientes externos en función de la edad del gestor deportivo

	<25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65	Chi <sup>2</sup>	Significación
Correo ordinario	50,0%	74,4%	89,8%	82,4%	100,0%	6,786	0,148
Llamadas telefónicas	75,0%	97,4%	95,9%	97,1%	0,0%	38,762	0,000**
Página Web	25,0%	53,8%	55,1%	52,9%	0,0%	3,585	0,465
Correo electrónico	75,0%	87,2%	87,8%	82,4%	100,0%	1,268	0,867
Tablones de anuncios	75,0%	87,2%	81,6%	88,2%	0,0%	11,443	0,022*
SMS	0,0%	12,8%	20,4%	5,9%	0,0%	4,703	0,319

En referencia a **recursos materiales**, en la Tabla 3-114 y las opciones que generan mayor problemática, los gestores menores de 25 años presentan significativamente las mayores dificultades para seleccionar el pavimento deportivo (sig. 0.048). Este resultado es más favorable para los demás grupos de edades con un porcentaje alrededor del 30%.

Tabla 3-114. Opciones de los recursos materiales que generan mayor problemática en función de la edad del gestor deportivo

	<25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65	Chi <sup>2</sup>	Significación
Selección de equipamiento	75,0%	46,2%	40,8%	38,2%	50,0%	2,28	0,684
Selección del pavimento deportivo	100,0%	33,3%	28,6%	32,4%	0,0%	9,575	0,048*
Control de riesgos asociados al equipamiento deportivo	25,0%	17,9%	32,7%	38,2%	0,0%	4,896	0,298
Evaluación del estado de la instalación deportiva y de todo el equipamiento	25,0%	38,5%	49,0%	41,2%	0,0%	3,107	0,54
Diseño de una instalación deportiva	0,0%	25,6%	26,5%	41,2%	0,0%	5,267	0,261
Seguridad global de la instalación deportiva	25,0%	46,2%	53,1%	58,8%	0,0%	4,443	0,349
Normativa	50,0%	28,2%	36,7%	32,4%	0,0%	2,233	0,693
Mantenimiento	100,0%	64,1%	77,6%	70,6%	0,0%	8,471	0,076
Accesibilidad	25,0%	7,7%	16,3%	14,7%	0,0%	2,295	0,682
Selección de equipamiento no deportivo	0,0%	15,4%	6,1%	8,8%	0,0%	2,091	0,575

En referencia a los **clientes externos** (Tabla 3-115). El control de sugerencias y quejas, es la opción más desfavorable significativamente para gestores menores de 25 años (sig. 0.046).



Tabla 3-115. Opciones de los clientes externos que generan mayor problemática en función de la edad del gestor deportivo

	<25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de accesos	50,0%	46,2%	53,1%	44,1%	0,0%	2,610	0,625
Programación actividades	0,0%	46,2%	40,8%	26,5%	0,0%	6,866	0,143
Satisfacción del cliente	0,0%	38,5%	34,7%	44,1%	0,0%	4,42	0,352
Elaboración de acreditaciones	0,0%	20,5%	26,5%	14,7%	0,0%	3,361	0,499
Control de riesgos asociados a la actividad	25,0%	10,3%	34,7%	35,3%	0,0%	9,034	0,06
Formación	50,0%	15,4%	18,4%	29,4%	0,0%	4,939	0,294
Captación y Fidelización	0,0%	15,4%	14,3%	2,9%	0,0%	4,324	0,364
Control de sugerencias y quejas	75,0%	25,6%	28,6%	11,8%	0,0%	9,682	0,046*
Gestión de reservas	75,0%	48,7%	38,8%	44,1%	50,0%	2,464	0,561
Control de usuarios	50,0%	35,9%	38,8%	44,1%	,0%	2,014	0,733
Accesibilidad	,0%	12,8%	16,3%	8,8%	,0%	1,937	0,747
Información	50,0%	25,6%	24,5%	26,5%	,0%	1,972	0,741

➤ En referencia a los **recursos humanos**, en la Tabla 3-116, las opciones que presentan diferencias significativas entre los grupos de edades son: selección de personal (sig. 0.021) a favor del grupo de 36 a 45 años; y seguimiento, control y valoración del desempeño (sig. 0.022) donde las mayores dificultades se concentran en gestores jóvenes.

Tabla 3-116. Opciones de los recursos humanos que generan mayor problemática en función de la edad del gestor deportivo

	<25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de accesos	,0%	7,7%	16,3%	20,6%	0,0%	3,697	0,449
Programación actividades	,0%	15,4%	26,5%	11,8%	0,0%	4,816	0,307
Satisfacción y motivación laboral	50,0%	59,0%	73,5%	67,6%	0,0%	6,414	0,170
Elaboración de acreditaciones	0,0%	12,8%	6,1%	14,7%	0,0%	2,627	0,622
Distribución personal	50,0%	53,8%	61,2%	61,8%	0,0%	3,544	0,471
Formación	50,0%	46,2%	55,1%	50,0%	0,0%	2,741	0,602
Control de sugerencias y quejas	25,0%	17,9%	10,2%	5,9%	0,0%	3,639	0,457
Riesgos laborales	0,0%	23,1%	24,5%	29,4%	0,0%	2,447	0,654
Información	,0%	10,3%	16,3%	20,6%	,0%	2,668	0,615
Selección de personal	100,0%	61,5%	73,5%	41,2%	50,0%	11,534	0,021*
Seguimiento, control y valoración del desempeño	75,0%	35,9%	63,3%	64,7%	,0%	11,469	0,022*
Gestión de reservas	,0%	2,6%	4,1%	5,9%	,0%	0,789	0,94

➤ En cuanto a las **funciones** que permite controlar el software relativo a la edad del gestor deportivo respecto a:

\*Recursos materiales

Se presentan diferencias en cuanto a la evaluación del equipamiento (sig. 0.003), donde los gestores menores de 25 años registran mejor uso del software para evaluar el equipamiento.

Tabla 3-117. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos materiales en función de la edad del gestor deportivo

	<25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de riesgos	25,0%	7,7%	10,2%	17,6%	0,0%	2,82	0,58
Mantenimiento del equipamiento	25,0%	17,9%	34,7%	17,6%	0,0%	5,026	0,267
Selección de material	25,0%	10,3%	10,2%	14,7%	0,0%	1,43	0,839
Normativa	25,0%	12,8%	12,2%	26,5%	50,0%	5,106	0,277
Evaluación del equipamiento	50,0%	,0%	18,4%	5,9%	0,0%	15,9	0,003**
Control de stocks	25,0%	23,1%	28,6%	20,6%	0,0%	1,418	0,841
Diseño de instalación deportiva	25,0%	10,3%	6,1%	8,8%	0,0%	2,079	0,721
Evaluación	25,0%	15,4%	10,2%	11,8%	0,0%	1,407	0,843
Seguridad global de la instalación deportiva	25,0%	7,7%	6,1%	2,9%	0,0%	3,3	0,508
Accesibilidad	0,0%	17,9%	28,6%	17,6%	0,0%	3,725	0,445

\*Clientes externos

Se detectan diferencias significativas en cuanto a la gestión de reservas, alquiler, inscripción...de los servicios (sig. 0.05) y elaboración de carnés (sig. 0.030) para diferentes grupos de edades de los gestores. En ambos casos el grupo de gestores con edades entre 46 a 55 años presenta los mayores porcentajes, 79,4% y 85,3% respectivamente.

Tabla 3-118. Funciones que permite controlar el software referente a los clientes internos en función de la edad del gestor deportivo

	<25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65	Chi <sup>2</sup>	Significación
Control de accesos	25,0%	56,4%	63,3%	64,7%	,0%	5,733	0,22
Gestión de reservas, alquiler, inscripción... de los servicios	50,0%	53,8%	67,3%	79,4%	,0%	9,445	0,05*
Elaboración de carnés	50,0%	64,1%	75,5%	85,3%	,0%	10,718	0,030*
Control de riesgos	,0%	7,7%	6,1%	14,7%	,0%	2,602	0,626
Satisfacción del cliente	25,0%	12,8%	28,6%	14,7%	,0%	4,731	0,316
Captación y fidelización	50,0%	25,6%	28,6%	29,4%	,0%	1,881	0,758
Control de usuarios (franjas horarias, absentismo, usos...)	25,0%	53,8%	65,3%	61,8%	,0%	6,104	0,192
Control de sugerencias y quejas	25,0%	25,6%	28,6%	38,2%	,0%	2,412	0,66
Programación de las actividades	,0%	35,9%	51,0%	55,9%	,0%	8,544	0,074

\*Recursos humanos

No se detecta influencia significativa entre las variables con respecto a los diferentes grupos de edades.

Tabla 3-119. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos humanos en función de la edad del gestor deportivo

	<25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65	Chi <sup>2</sup>	Significación
Distribución de personal	0,0%	20,5%	22,4%	17,6%	0,0%	1,822	0,768
Prevención de riesgos laborales	0,0%	2,6%	8,2%	5,9%	0,0%	1,683	0,794
Control de satisfacción	50,0%	2,6%	10,2%	14,7%	0,0%	10,420	0,034
Valoración del clima laboral	0,0%	0,0%	2,0%	8,8%	0,0%	5,289	0,259
Control de sugerencias y quejas	0,0%	7,7%	20,4%	11,8%	0,0%	4,205	0,379
Selección de personal	0,0%	5,1%	6,1%	2,9%	0,0%	0,77	0,942
Seguimiento, control y valoración del desempeño	0,0%	5,1%	2,0%	2,9%	0,0%	0,905	0,924

### 3.2.4.2.7. Influencia de la formación del gestor/a deportivo/a en el uso o no de algún sistema de calidad en la organización deportiva

Respecto a si la formación superior de los gestores deportivos determina positivamente la implantación de algún sistema de calidad en la organización deportiva pública y privada, se rechaza la hipótesis nula en la relación de "la formación superior de gestores deportivos determina positivamente la implantación de algún sistema de calidad" debido a la independencia entre las variables que se obtiene a partir de la prueba Chi cuadrado. Se

obtiene una significación de 0.262 que indica que no se puede afirmar que existan diferencias entre valores observados y esperados, con un 95 % de confianza. (Tabla 3-120)

Tabla 3-120. Tabla de contingencia entre la formación del gestor deportivo en función del uso de algún sistema de calidad en la organización deportiva

Uso de algún sistema de calidad	Frecuencia	Porcentaje	TOTAL (100 %)	Chi <sup>2</sup>	Significación
Ed. Primaria	4	66,7%	<b>6</b>		
Ed. Secundaria	17	63,0%	<b>27</b>		
Diplomatura	7	33,3%	<b>21</b>		
Diplomatura E.F.	11	44,0%	<b>25</b>		
Licenciatura	5	33,3%	<b>15</b>		
Licenciatura E.F.	16	47,1%	<b>34</b>		
<b>Total (100 %)</b>	<b>60</b>	<b>46,9 %</b>	<b>128</b>	<b>6,484</b>	<b>0,262</b>

Del mismo modo, se rechaza la hipótesis nula de que la formación complementaria del gestor influye en el nivel de utilización de sistemas de calidad. Los valores de significación que se obtienen en las pruebas Chi cuadrado realizadas son superiores a 0.05.

Tabla 3-121. Tabla de contingencia entre la formación complementaria del gestor deportivo en función del uso de algún sistema de calidad en la organización deportiva

Uso de algún sistema de calidad	Frecuencia	Porcentaje	TOTAL (100%)	Chi <sup>2</sup>	Significación
<b>Doctorado</b>	3	42,9%	<b>7</b>	<b>0,048</b>	<b>0,827</b>
<b>Master</b>	15	50,0%	<b>30</b>	<b>0,154</b>	<b>0,695</b>
<b>Cursos de postgrado</b>	10	66,7%	<b>15</b>	<b>2,673</b>	<b>0,102</b>

### 3.3. RESULTADOS ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES CASTELLANOMANCHEGAS

#### 3.3.1. Introducción

Para conocer la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de CLM, se irán explicando los resultados obtenidos respetando el orden de cada una de las técnicas metodológicas aplicadas.

La muestra 1 está compuesta por 385 cuestionarios recogidos durante un período de 3 meses (octubre 2007-diciembre 2007), pertenecientes a 11 organizaciones deportivas de CLM.

La muestra 2, está compuesta por 11 gestores deportivos pertenecientes a las organizaciones donde se habían pasado los cuestionarios a los trabajadores. Estos gestores fueron entrevistados durante el mes de febrero de 2007, aprovechando el momento en el que se entregó el informe individual y personalizado realizado para cada municipio.

Se han empleado técnicas univariantes, bivariantes y multivariantes para una mejor comprensión del objeto de estudio.

Para el análisis del cuestionario de los trabajadores, primeramente se realiza un análisis descriptivo de todas las variables de acuerdo a promedios, desviaciones típicas, valores máximos y mínimos y el error estándar.

Seguidamente se presenta la distribución de frecuencias de las variables sociodemográficas y la descripción y análisis de algunas de estas variables categóricas en tablas de contingencia, ej. sexo y edad; sexo y departamento de trabajo, etc.

Se presentan a continuación los resultados cualitativos resultantes de las preguntas abiertas del cuestionario. Se recogen las categorías más destacadas emitidas por los trabajadores de las organizaciones analizadas, respecto al estudio de la percepción de la satisfacción del clima laboral. Para finalizar, se presentan las aportaciones de las entrevistas a los gestores deportivos.

### **3.3.2. Resultados aplicación del cuestionario a trabajadores de organizaciones deportivas**

#### **3.3.2.1. Análisis de promedios y desviaciones típicas**

En primer lugar se realizó el análisis de las variables sociodemográficas, seguido de las diferentes variables específicas del clima laboral P1-P23.

### 3.3.2.1.1. Caracterización de la muestra. Variables sociodemográficas

En la siguiente Tabla 3-122 se indican los parámetros descriptivos que caracterizan las distribuciones empíricas de probabilidad que corresponden a las variables independientes sociodemográficas en cuanto a promedios y las desviaciones típicas.

Tabla 3-122. Promedio y desviación típica para las variables sociodemográficas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Años trabajados	385	1	3	1,90	,743
Titulación/Formación	385	1	3	2,06	,717
Sexo	385	1	2	1,37	,484
Edad	385	1	5	2,38	1,044
Situación contrato laboral	385	1	2	1,51	,501
Tipo jornada laboral	385	1	2	1,54	,499
Nº puestos ocupados en organización	385	1	4	1,40	,707
Departamentos Trabajo	385	1	3	2,06	,753
N válido (según lista)	385				

La variable los años que se lleva trabajando en la organización, utiliza una escala en la que se asignó el valor uno, al hecho de llevar menos de 2 años, el valor dos entre 2 y 9 años y el valor tres, a 10 y más años. Los valores mínimos y máximos obtenidos reflejan que se han encuestado trabajadores que pertenecen a las tres categorías de estudio previstas. El promedio determinado para la escala usada para es de 1,90 y una desviación típica de 0,743 (en una escala de 1-3) y que representa un tiempo de trabajo cercano al rango de 2 a 9 años.

Referente a la variable titulación/formación el valor uno se corresponde con estudios primarios, el valor dos con estudios de secundaria/FP y el valor 3 con estudios superiores de diplomatura o licenciatura. Los resultados muestran que se han encuestado trabajadores de las tres categorías. El promedio es 2,06, y una desviación típica de 0,717 en una escala 1-3 que corresponde a una formación de nivel de secundaria.

Para la codificación de la variable edad, se asignó el valor de uno a las edades menores de 25 años, dos a las edades entre 26 a 35 años, tres a las edades entre 36 a 45 años, cuatro a las edades entre 46 a 55 y cinco a los mayores de 56 años. En el estudio participaron trabajadores de todos los grupos de edades previstos. Se obtiene una distribución muy dispersa donde la

edad promedio de los participantes es de 2,38 años, con una desviación típica de 1,044 (en una escala de 1-5) que se corresponde con la franja entre 25 a 35 años, que es la más destacada.

En cuanto a la variable situación laboral, se asignó el valor uno a la situación de contratado fijo/indefinido y dos, a la situación de contratado laboral eventual. El promedio calculado resultó ser 1,51, y una desviación típica de 0,501, lo que indica una cierta superioridad de la segunda modalidad.

La distribución de los participantes en función de la jornada laboral, muestra también una distribución equitativa. Se asigna el valor uno a jornada intensiva y el valor dos con la jornada parcial. El promedio de esta variable es de 1,54, con una desviación típica de 0,499 indicando cierta superioridad de los trabajadores con jornada laboral parcial.

En la variable número de puestos de trabajo ocupados en la organización, se observa que uno valor uno se corresponde con la alternativa de menos de 2 puestos, el dos entre 2-5 puestos, el tres el valor entre 6-10 y el cuatro a más de 10 puestos. El promedio determinado en este caso 1,40 con una desviación típica de 0,707, se encuentra en la escala (1-5), en la escala 1 (2 ó < de 2 puestos) y la escala 2 (entre 2 y 5 puestos).

La variable, el departamento al que pertenece el trabajador, donde uno se corresponde con el departamento de servicios/mantenimiento, el valor dos con el departamento monitores y el tres con el departamento de ADM/Att. público. La muestra contiene representación de trabajadores de las 3 categorías de departamentos previstos. El valor promedio es de 2,06 y una desviación típica de 0,753 que indica, que el valor más destacado está cercano a 2 y correspondiente con el departamento de monitores.

### **3.3.2.1.2. Caracterización del clima laboral. Variables específicas P1-P23**

En la siguiente Tabla 3-123, se indican parámetros descriptivos que caracterizan las distribuciones de probabilidad correspondientes a las 23 variables que permiten analizar la

percepción de la satisfacción del clima laboral del trabajador acerca del clima laboral en su centro de trabajo (organización deportiva).

Cada pregunta se califica en una escala de 7 gradaciones que fluctúa desde “totalmente en desacuerdo”, con un valor uno, hasta “totalmente de acuerdo”, con valor 7.

Si la puntuación es inferior a 4, demuestra que los participantes contestaron a gran parte de los reactivos de forma negativa entre la gradación de “totalmente en desacuerdo” a “indiferente”. Por otro lado, se observa que si la puntuación es mayor al valor 4, la gradación oscila entre “indiferente” a “totalmente de acuerdo” y esto indica que logra una puntuación favorable.

Se obtiene una calificación media total de 4,65, es un indicador aproximado del grado de percepción de satisfacción del clima laboral que se localiza entre la gradación de indiferente y bastante de acuerdo.

Más información sobre la valoración y corrección de la propuesta modelo en el apartado de metodología, análisis de los datos del Estudio 2.



Tabla 3-123. Promedio y desviación típica para las variables de P1-P23

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P1	385	1	7	5,29	1,618
P2	385	1	7	4,25	1,830
P3	385	1	7	4,94	1,706
P4	385	1	7	3,84	2,030
P5	385	1	7	3,53	1,943
P6	385	1	7	3,88	1,876
P7	385	1	7	5,05	1,753
P8	385	1	7	4,58	1,760
P9	385	1	7	4,83	1,733
P10	385	1	7	4,83	1,693
P11	385	1	7	4,41	1,835
P12	385	1	7	4,97	1,864
P13	385	1	7	5,05	1,684
P14	385	1	7	5,16	1,742
P15	385	1	7	4,44	1,805
P16	385	1	7	4,70	1,879
P17	385	1	7	5,09	1,667
P18	385	1	7	4,95	1,581
P19	385	1	7	4,50	1,644
P20	385	1	7	4,21	1,907
P21	385	1	7	4,88	1,615
P22	385	1	7	5,01	1,582
P23	385	1	7	4,67	1,768
N válido (según lista)	385				
N válido (según lista)	385			Total media	
				4,65	

### 3.3.2.2. Análisis de frecuencias y por cientos

En este apartado, se analizaron los datos en función de las frecuencias y por cientos, debido a la gran dispersión que presentan todas las variables, respecto a sus valores medios. Este análisis se presentará en tablas de distribución de frecuencias y gráficas de barras correspondientes, para completar el análisis descriptivo.

En primer lugar, se presentan las variables dependientes (categóricas) de la investigación: las variables sociodemográficas de los empleados respecto a los años de trabajo en la organización, titulación, sexo, edad, situación y tipo de jornada laboral, número de puestos ocupados en la organización y el departamento de pertenencia. Posteriormente, se presentan los resultados para las variables específicas del clima laboral P1-P23.

### 3.3.2.2.1. Caracterización de la muestra. Variables sociodemográficas

Se presenta a continuación en la Figura 3-58, una caracterización general de los trabajadores participantes en el estudio.

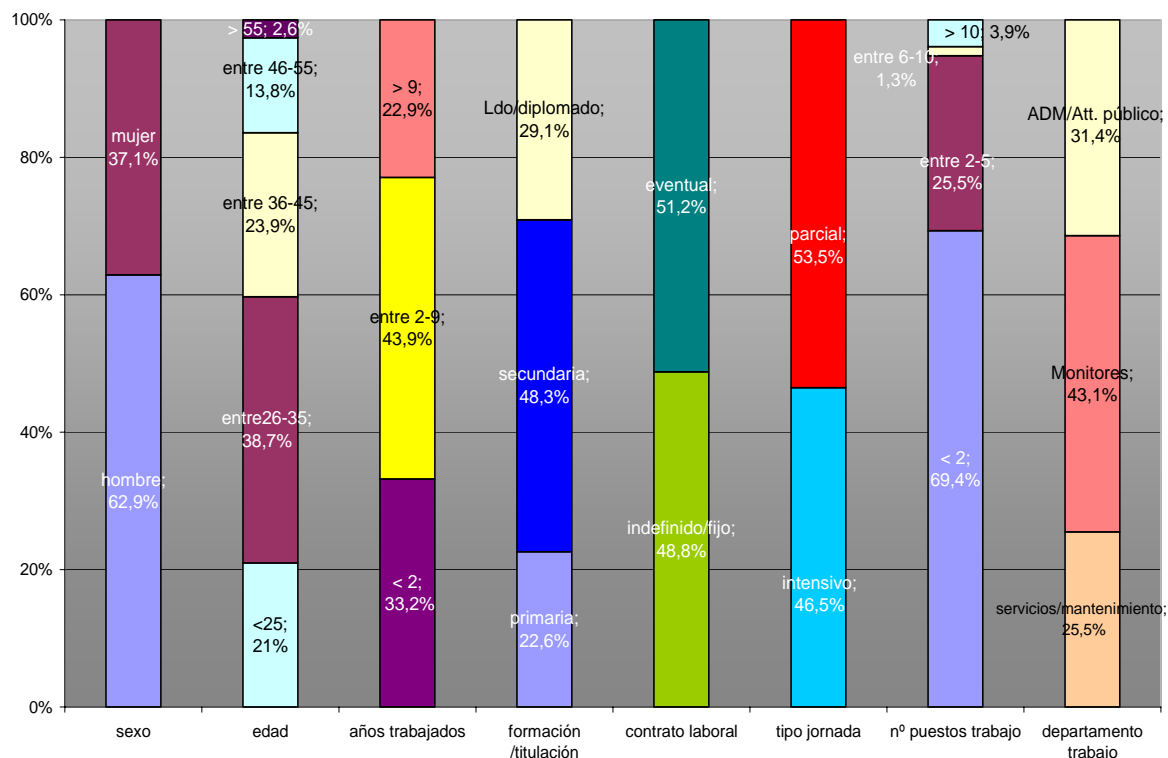


Figura 3-58. Caracterización general (%) de los trabajadores del Estudio 2

En la Tabla 3-124 de frecuencias para la variable sexo, y en la Figura 3-59 se observa que ha habido una representación del 62,9% (242) participantes hombres y del 37,1% (143) participantes mujeres.

Tabla 3-124. Distribución de la muestra de los trabajadores en función del sexo

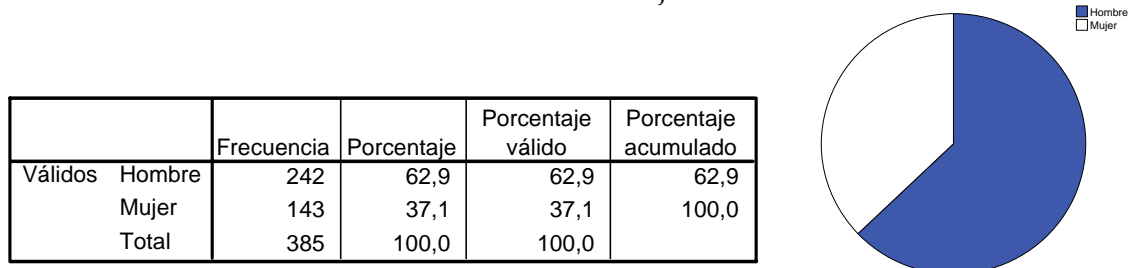


Figura 3-59. Distribución de la muestra de los trabajadores en función del sexo

La tabla de distribución de frecuencias sobre los años que lleva el trabajador en la organización, atendiendo a la Tabla 3-125 y la Figura 3-60 se observa que la franja más destacada es la que el empleado lleva entre 2 y 9 años (43,9%), un porcentaje del 33,2% (la tercera parte) llevan menos de 2 años de trabajo y los que llevan más de 9 años (algo más de una quinta parte del personal) y suponen un 22,9%.

Tabla 3-125. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a los años que lleva trabajando en la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos de 2	128	33,2	33,2	33,2
Entre 2 y 9	169	43,9	43,9	77,1
Más de 9	88	22,9	22,9	100,0
Total	385	100,0	100,0	

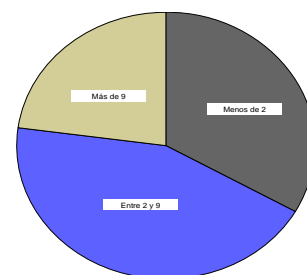


Figura 3-60. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a los años que lleva trabajando en la organización

En la tabla de distribución de frecuencias en base a la titulación/formación, los datos desprenden que la proporción más alta se corresponde que casi la mitad de los participantes tiene nivel de formación de secundaria (48,3%), seguido de los participantes con un nivel de licenciados/diplomados (29,1%). La frecuencia menor se corresponde con el nivel de estudios primarios (22,9%). (Tabla 3-126 y Figura 3-61).

Tabla 3-126. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a la formación/titulación

Titulación/Formación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Primarios		87	22,6	22,6	22,6
Secundaria		186	48,3	48,3	70,9
Diplomado/Licenciado		112	29,1	29,1	100,0
Total		385	100,0	100,0	

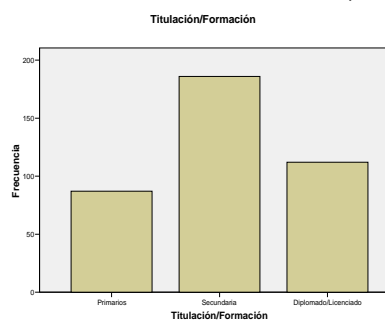


Figura 3-61. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a la formación/titulación

La tabla de frecuencias (Tabla 3-127) para la variable edad, casi el 40% representa a la franja entre los 26-35 años, que coincide con la franja que registra la mayor parte de los trabajadores de CLM (38,7%). Le siguen las franjas < de 25 y entre 36-45 años prácticamente igualadas con un 21% y 23,9% respectivamente. La franja de 46-55 años representa el 13,8% y el grupo con menor proporción (2,6%) se corresponde con los trabajadores > de 55 años, como se muestra en la Figura 3-62.

Tabla 3-127. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a la edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos < de 25	81	21,0	21,0	21,0
entre 26-35	149	38,7	38,7	59,7
entre 36-45	92	23,9	23,9	83,6
entre 46-55	53	13,8	13,8	97,4
> de 55	10	2,6	2,6	100,0
Total	385	100,0	100,0	

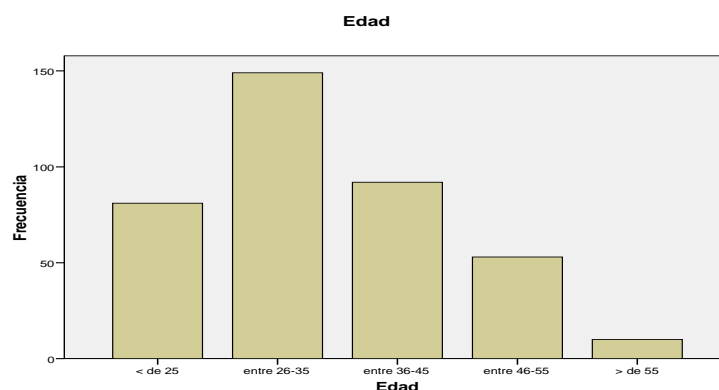


Figura 3-62. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a la edad

En la siguiente Tabla 3-128 se presenta la distribución de frecuencias de los participantes en función de la situación contrato laboral. Destaca con un 51,2% (197) los trabajadores que tenían contrato laboral eventual. Por otro lado, el 48,2% (188) tenía contrato laboral indefinido/fijo (Figura 3-63). Se cumple aproximadamente lo previsto, pues la muestra se dividió equitativamente.

Tabla 3-128. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a la situación contrato laboral

		Situación contrato laboral			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Contrat. lab. fijo/indefinido	188	48,8	48,8	48,8
	Contrat. lab. eventual	197	51,2	51,2	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

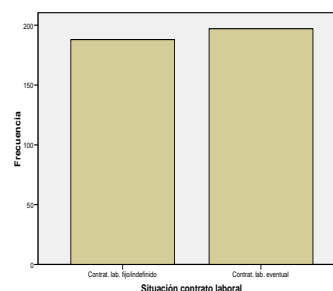


Figura 3-63. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a la situación contrato laboral

La distribución de frecuencias de los participantes en función del tipo de jornada laboral (Tabla 3-129 y Figura 3-64), muestra también una división equitativa, destacando en un 53,5% (206) los trabajadores que tenían una jornada laboral parcial y, el 46,5% (179) tenía jornada laboral intensiva.

Tabla 3-129. Distribución de la muestra de los trabajadores en base al tipo de jornada laboral

		Tipo jornada laboral			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	intensivo	179	46,5	46,5	46,5
	parcial	206	53,5	53,5	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

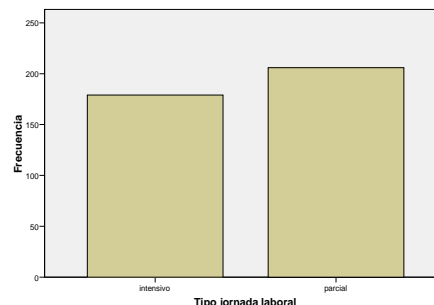


Figura 3-64. Distribución de la muestra de los trabajadores en base al tipo de jornada laboral

La distribución de frecuencias se presenta en la Tabla 3-130 y Figura 3-65, el número de puestos que el trabajador de la organización. La franja de 2 ó menos de 2 puestos representa casi el 70% del total de encuestados (el 69,4%) que se corresponde con 267 trabajadores, seguido de la franja entre 2-5 puestos (25,5%). Se encuentran 15 trabajadores (3,9%) que habían ocupado más de 10 puestos dentro de la organización y en menor proporción el 1,3% de los trabajadores han ocupado entre 6-10 puestos.

Tabla 3-130. Distribución de la muestra de los trabajadores en base al número de puestos de trabajo ocupados en la organización deportiva

		Nº puestos ocupados en organización			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	< 2	267	69,4	69,4	69,4
	entre 2-5	98	25,5	25,5	94,8
	entre 6-10	5	1,3	1,3	96,1
	> 10	15	3,9	3,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	



Figura 3-65. Distribución de la muestra de los trabajadores en base al número de puestos de trabajo ocupados en la organización deportiva

En la siguiente Tabla 3-131 y Figura 3-66, de distribución de frecuencias se muestra a los participantes en base al departamento de trabajo que pertenecen. Se muestra que el grupo más numeroso 43,1%, (166) pertenecen al departamento de monitores, 121 (31,4%) representan al departamento de ADM/Att. público y 98 con un 25,5%, pertenecen al de servicios/mantenimiento.

Tabla 3-131. Distribución de la muestra de los trabajadores en base al departamento de trabajo

		Departamentos Trabajo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Departamento Servicios/Mantenimiento	98	25,5	25,5	25,5
	Departamento Monitores	166	43,1	43,1	68,6
	Departamento ADM/ Att. Público	121	31,4	31,4	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

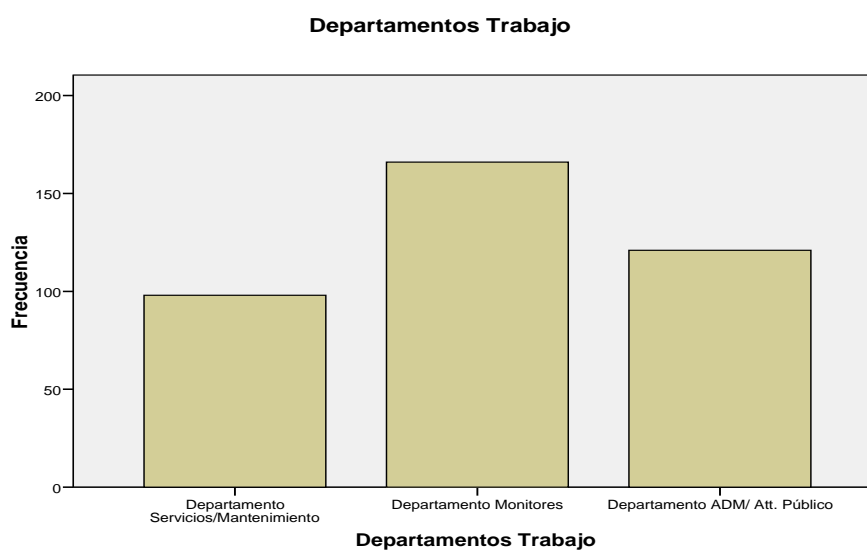


Figura 3-66. Distribución de la muestra de los trabajadores en base al departamento de trabajo

### 3.3.2.2.2. Caracterización del clima laboral. Variables específicas P1-P23

Se debe tener en cuenta que las calificaciones obtenidas para cada pregunta presentan desviaciones típicas que oscilan entre 1,5 y 2 puntos, por lo que es conveniente investigar cada uno de los resultados obtenidos por cada variable a partir de análisis de frecuencias.

Variable P1- Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo (Tabla 3-132 y Figura 3-67). La frecuencia más destacada con un 25,5%, es para el valor 6 seguido del valor 7 con un 28,8%. El valor menos destacado con un 3,4% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-132. Frecuencias y % variable P1

P1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	13	3,4	3,4	3,4
	2	14	3,6	3,6	7,0
	3	29	7,5	7,5	14,5
	4	52	13,5	13,5	28,1
	5	70	18,2	18,2	46,2
	6	97	25,2	25,2	71,4
	7	110	28,6	28,6	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

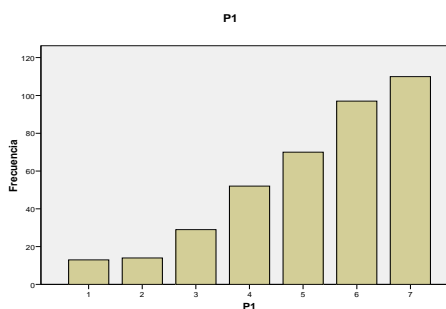


Figura 3-67. Frecuencias y % variable P1

Variable P2- Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización (Tabla 3-133 y Figura 3-68). La frecuencia más destacada con un 19,2%, es para el valor 5 seguido del valor 6 con un 18,58%. El valor menos destacado con un 9,1% se corresponde con el valor 2.

Tabla 3-133. Frecuencias y % variable P2

P2					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	42	10,9	10,9	10,9
	2	35	9,1	9,1	20,0
	3	52	13,5	13,5	33,5
	4	68	17,7	17,7	51,2
	5	74	19,2	19,2	70,4
	6	72	18,7	18,7	89,1
	7	42	10,9	10,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

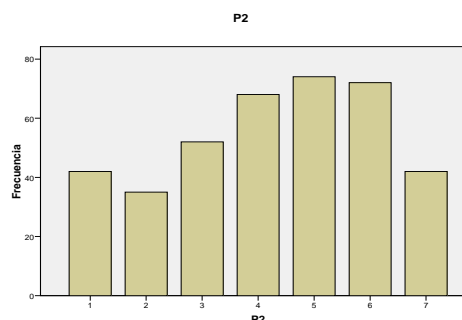


Figura 3-68. Frecuencias y % variable P2

Variable P3- En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo (Tabla 3-134 y Figura 3-69). La frecuencia más destacada con un 31,4%, es para el valor 6 seguido del valor 7 con un 17,1%. El valor menos destacado con un 4,7% se corresponde con el valor 1.



Tabla 3-134. Frecuencias y % variable P3

P3				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	18	4,7	4,7	4,7
2	29	7,5	7,5	12,2
3	33	8,6	8,6	20,8
4	53	13,8	13,8	34,5
5	65	16,9	16,9	51,4
6	121	31,4	31,4	82,9
7	66	17,1	17,1	100,0
Total	385	100,0	100,0	

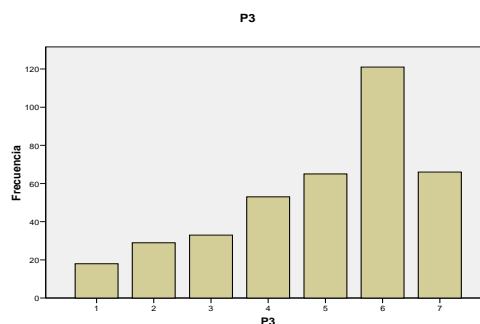


Figura 3-69. Frecuencias y % variable P3

Variable P4- Recibo información y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo (Tabla 3-135 y Figura 3-70). La frecuencia más destacada con un 19,2%, es para el valor 1 seguido del valor 4 con un 15,3%. El valor menos destacado con un 11,9% se corresponde con el valor 7.

Tabla 3-135. Frecuencias y % variable P4

P4				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	74	19,2	19,2	19,2
2	47	12,2	12,2	31,4
3	48	12,5	12,5	43,9
4	59	15,3	15,3	59,2
5	56	14,5	14,5	73,8
6	55	14,3	14,3	88,1
7	46	11,9	11,9	100,0
Total	385	100,0	100,0	

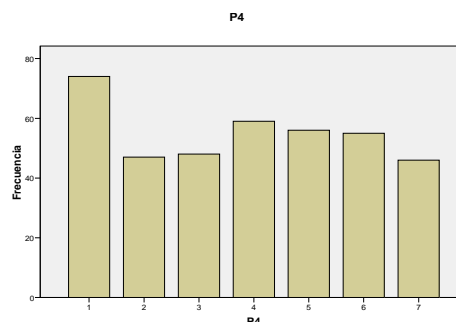


Figura 3-70. Frecuencias y % variable P4

Variable P5- La organización ofrece oportunidades de promoción (Tabla 3-136 y Figura 3-71). La frecuencia más destacada con un 21,3%, es para el valor 1 seguido del valor 4 con un 17,9%. El valor menos destacado con un 7,3% se corresponde con el valor 7.

Tabla 3-136. Frecuencias y % variable P5

P5				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	82	21,3	21,3	21,3
2	66	17,1	17,1	38,4
3	37	9,6	9,6	48,1
4	69	17,9	17,9	66,0
5	56	14,5	14,5	80,5
6	47	12,2	12,2	92,7
7	28	7,3	7,3	100,0
Total	385	100,0	100,0	

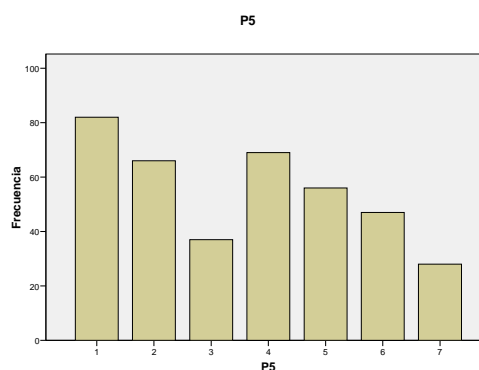


Figura 3-71. Frecuencias y % variable P5

Variable P6- La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral (Tabla 3-137 y Figura 3-72). La frecuencia más destacada con un 22,3%, es para el valor 4 seguido del valor 5 con un 16,1%. El valor menos destacado con un 9,4% se corresponde con el valor 7.

Tabla 3-137. Frecuencias y % variable P6

P6				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	61	15,8	15,8	15,8
2	44	11,4	11,4	27,3
3	46	11,9	11,9	39,2
4	86	22,3	22,3	61,6
5	62	16,1	16,1	77,7
6	50	13,0	13,0	90,6
7	36	9,4	9,4	100,0
Total	385	100,0	100,0	

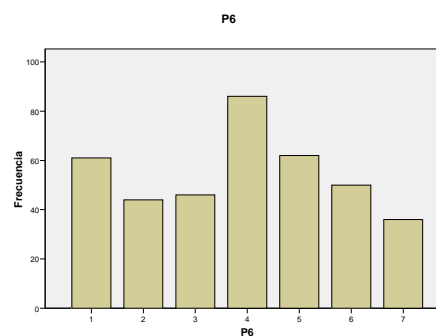


Figura 3-72. Frecuencias y % variable P6

Variable P7- Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización (Tabla 3-138 y Figura 3-73). La frecuencia más destacada con un 27%, es para el valor 6 seguido del valor 7 con un 24,4%. El valor menos destacado con un 4,4% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-138. Frecuencias y % variable P7

P7					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	17	4,4	4,4	4,4
	2	24	6,2	6,2	10,6
	3	41	10,6	10,6	21,3
	4	49	12,7	12,7	34,0
	5	56	14,5	14,5	48,6
	6	104	27,0	27,0	75,6
	7	94	24,4	24,4	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

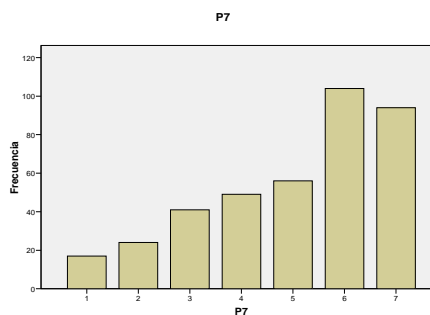


Figura 3-73. Frecuencias y % variable P7

Variable P8- La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores (Tabla 3-139 y Figura 3-74). La frecuencia más destacada con un 21,8%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 20,3%. El valor menos destacado con un 7,8% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-139. Frecuencias y % variable P8

P8					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	30	7,8	7,8	7,8
	2	26	6,8	6,8	14,5
	3	44	11,4	11,4	26,0
	4	69	17,9	17,9	43,9
	5	78	20,3	20,3	64,2
	6	84	21,8	21,8	86,0
	7	54	14,0	14,0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

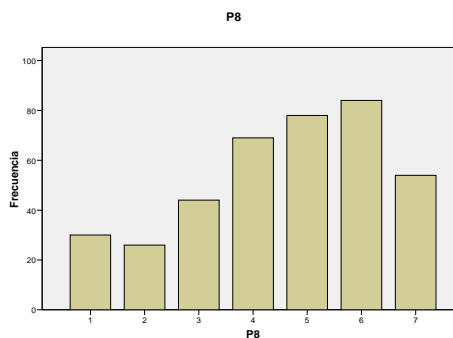


Figura 3-74. Frecuencias y % variable P8

Variable P9- Conozco la misión, visión y objetivos de la organización (Tabla 3-140 y Figura 3-75). La frecuencia más destacada con un 26,2%, es para el valor 6 seguido de los valores 5 y 7 con un 17,9%. El valor menos destacado con un 5,2% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-140. Frecuencias y % variable P9

P9					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	20	5,2	5,2	5,2
	2	25	6,5	6,5	11,7
	3	47	12,2	12,2	23,9
	4	54	14,0	14,0	37,9
	5	69	17,9	17,9	55,8
	6	101	26,2	26,2	82,1
	7	69	17,9	17,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

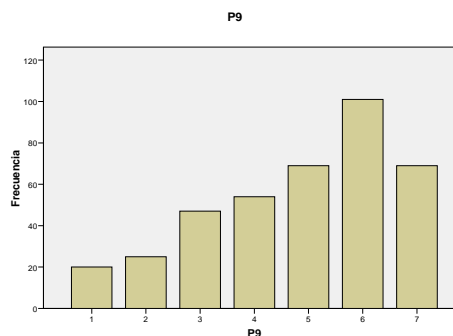


Figura 3-75. Frecuencias y % variable P9

Variable P10- La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto de trabajo desempeñado (Tabla 3-141 y Figura 3-76). La frecuencia más destacada con un 27%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 21%. El valor menos destacado con un 4,7% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-141. Frecuencias y % variable P10

P10					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	18	4,7	4,7	4,7
	2	35	9,1	9,1	13,8
	3	26	6,8	6,8	20,5
	4	61	15,8	15,8	36,4
	5	81	21,0	21,0	57,4
	6	104	27,0	27,0	84,4
	7	60	15,6	15,6	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

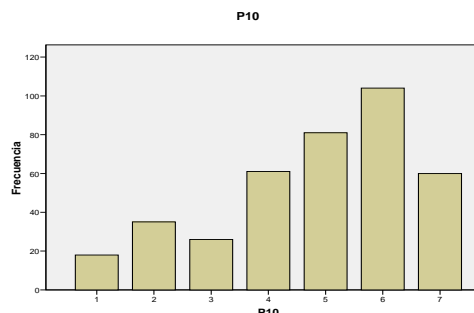


Figura 3-76. Frecuencias y % variable P10

Variable P11- Recibo información del trabajo realizado y objetivos alcanzados (Tabla 3-142 y Figura 3-77). La frecuencia más destacada con un 20%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 18,7%. El valor menos destacado con un 8,8% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-142. Frecuencias y % variable P11

P11				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	34	8,8	8,8	8,8
2	39	10,1	10,1	19,0
3	46	11,9	11,9	30,9
4	65	16,9	16,9	47,8
5	72	18,7	18,7	66,5
6	77	20,0	20,0	86,5
7	52	13,5	13,5	100,0
Total	385	100,0	100,0	

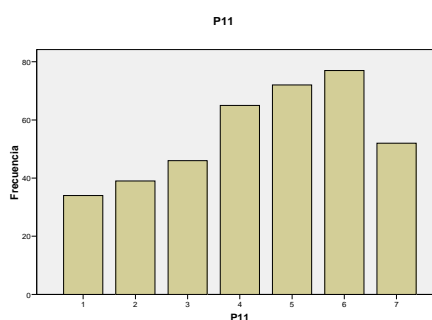


Figura 3-77. Frecuencias y % variable P11

Variable P12- Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria (Tabla 3-143 y Figura 3-78). La frecuencia más destacada con un 26,2%, es para el valor 7 seguido del valor 6 con un 22,6%. El valor menos destacado con un 7,3% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-143. Frecuencias y % variable P12

P12				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	28	7,3	7,3	7,3
2	24	6,2	6,2	13,5
3	31	8,1	8,1	21,6
4	56	14,5	14,5	36,1
5	58	15,1	15,1	51,2
6	87	22,6	22,6	73,8
7	101	26,2	26,2	100,0
Total	385	100,0	100,0	

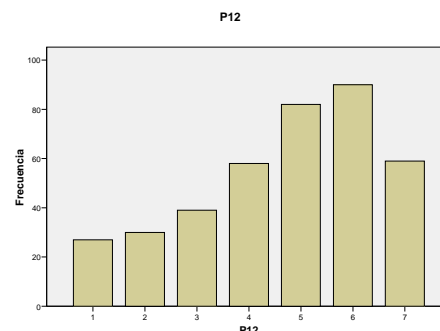


Figura 3-78. Frecuencias y % variable P12

Variable P13- El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable (Tabla 3-144 y Figura 3-79). La frecuencia más destacada con un 23,6%, corresponde a los valores 6 y 7, seguido del valor 5 con un 19,5%. El valor menos destacado con un 3,6% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-144. Frecuencias y % variable P13

P13				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	14	3,6	3,6	3,6
2	21	5,5	5,5	9,1
3	43	11,2	11,2	20,3
4	50	13,0	13,0	33,2
5	75	19,5	19,5	52,7
6	91	23,6	23,6	76,4
7	91	23,6	23,6	100,0
Total	385	100,0	100,0	

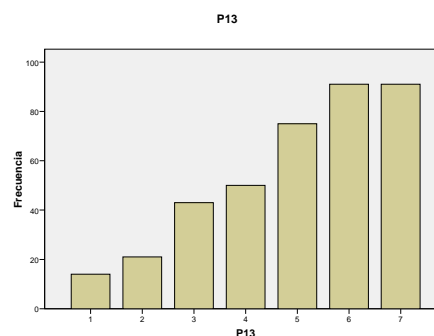


Figura 3-79. Frecuencias y % variable P13

Variable P14- La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales (Tabla 3-145 y Figura 3-80). La frecuencia más destacada con un 26,8%, es para el valor 7 seguido del valor 6 con un 26,2%. El valor menos destacado con un 4,4% se corresponde con el valor 2.

Tabla 3-145. Frecuencias y % variable P14

P14				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	21	5,5	5,5	5,5
2	17	4,4	4,4	9,9
3	32	8,3	8,3	18,2
4	45	11,7	11,7	29,9
5	66	17,1	17,1	47,0
6	101	26,2	26,2	73,2
7	103	26,8	26,8	100,0
Total	385	100,0	100,0	

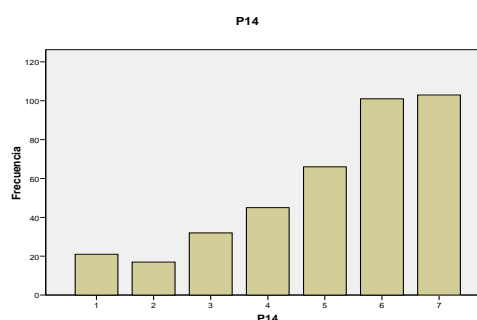


Figura 3-80. Frecuencias y % variable P14

Variable P15- La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización (Tabla 3-146 y Figura 3-81). La frecuencia más destacada con un 21,8%, es para el valor 5 seguido del valor 6 con un 18,7%. El valor menos destacado con un 7,5% se corresponde con el valor 2.

Tabla 3-146. Frecuencias y % variable P15

P15				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	37	9,6	9,6	9,6
2	29	7,5	7,5	17,1
3	44	11,4	11,4	28,6
4	68	17,7	17,7	46,2
5	84	21,8	21,8	68,1
6	72	18,7	18,7	86,8
7	51	13,2	13,2	100,0
Total	385	100,0	100,0	

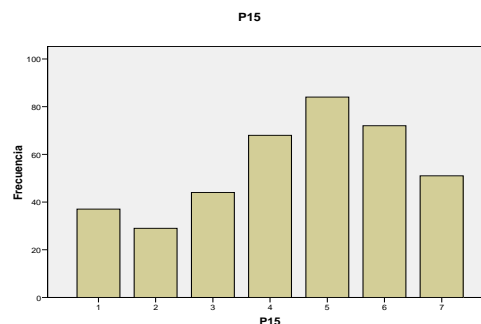


Figura 3-81. Frecuencias y % variable P15

Variable P16- La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal (Tabla 3-147 y Figura 3-82). La frecuencia más destacada con un 22,3%, es para el valor 6 seguido del valor 7 con un 19,5%. El valor menos destacado con un 8,1% se corresponde con el valor 2.

Tabla 3-147. Frecuencias y % variable P16

P16				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	33	8,6	8,6	8,6
2	31	8,1	8,1	16,6
3	35	9,1	9,1	25,7
4	57	14,8	14,8	40,5
5	68	17,7	17,7	58,2
6	86	22,3	22,3	80,5
7	75	19,5	19,5	100,0
Total	385	100,0	100,0	

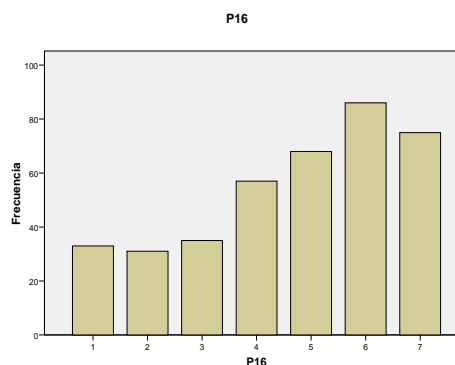


Figura 3-82. Frecuencias y % variable P16

Variable P17- Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos /herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo (Tabla 3-148 y Figura 3-83). La frecuencia más destacada con un 26%, es para el valor 7 seguido de los valores 5 y 6 con un 20,5%. El valor menos destacado con un 2,9% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-148. Frecuencias y % variable P17

P17					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	11	2,9	2,9	2,9
	2	22	5,7	5,7	8,6
	3	41	10,6	10,6	19,2
	4	53	13,8	13,8	33,0
	5	79	20,5	20,5	53,5
	6	79	20,5	20,5	74,0
	7	100	26,0	26,0	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

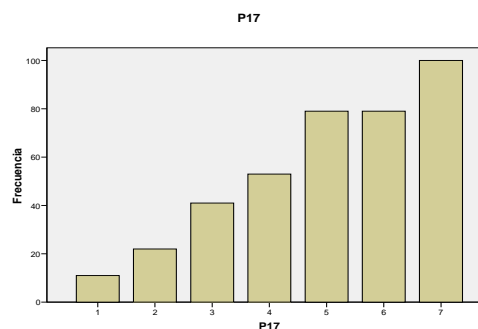


Figura 3-83. Frecuencias y % variable P17

Variable P18- La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo (Tabla 3-149 y Figura 3-84). La frecuencia más destacada con un 25,7%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 21,8%. El valor menos destacado con un 2,9% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-149. Frecuencias y % variable P18

P18					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	11	2,9	2,9	2,9
	2	21	5,5	5,5	8,3
	3	42	10,9	10,9	19,2
	4	61	15,8	15,8	35,1
	5	84	21,8	21,8	56,9
	6	99	25,7	25,7	82,6
	7	67	17,4	17,4	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

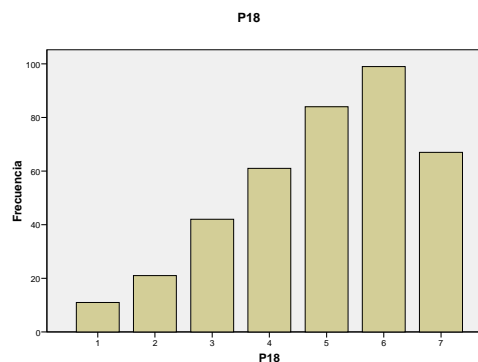


Figura 3-84. Frecuencias y % variable P18

Variable P19- La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral (Tabla 3-150 y Figura 3-85). La frecuencia más destacada con un 24,4%, es para el valor 6 seguido del valor 6 con un 19,5%. El valor menos destacado con un 5,5% se corresponde con el valor 1.



Tabla 3-150. Frecuencias y % variable P19

P19					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	21	5,5	5,5	5,5
	2	31	8,1	8,1	13,5
	3	51	13,2	13,2	26,8
	4	71	18,4	18,4	45,2
	5	94	24,4	24,4	69,6
	6	75	19,5	19,5	89,1
	7	42	10,9	10,9	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

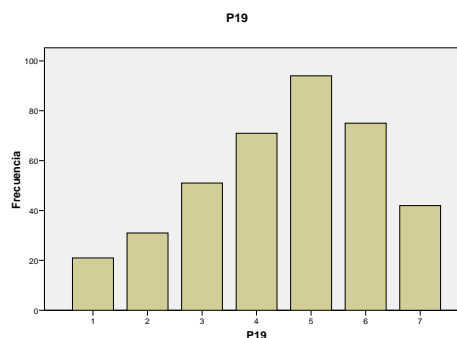


Figura 3-85. Frecuencias y % variable P19

Variable P20- La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo (Tabla 3-151 y Figura 3-86). La frecuencia más destacada con un 19%, es para los valores 4 y 6 seguido del valor 5 con un 18,2%. El valor menos destacado con un 8,6% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-151. Frecuencias y % variable P20

P20					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	54	14,0	14,0	14,0
	2	33	8,6	8,6	22,6
	3	38	9,9	9,9	32,5
	4	73	19,0	19,0	51,4
	5	70	18,2	18,2	69,6
	6	73	19,0	19,0	88,6
	7	44	11,4	11,4	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

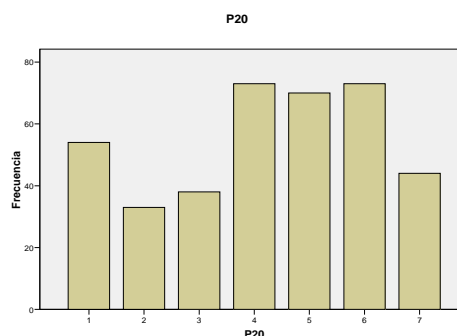


Figura 3-86. Frecuencias y % variable P20

Variable P21- En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactoria (Tabla 3-152 y Figura 3-87). La frecuencia más destacada con un 25,7%, es para el valor 6 seguido del valor 4 con un 20,8%. El valor menos destacado con un 3,1% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-152. Frecuencias y % variable P21

P21				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	12	3,1	3,1	3,1
2	24	6,2	6,2	9,4
3	39	10,1	10,1	19,5
4	80	20,8	20,8	40,3
5	65	16,9	16,9	57,1
6	99	25,7	25,7	82,9
7	66	17,1	17,1	100,0
Total	385	100,0	100,0	

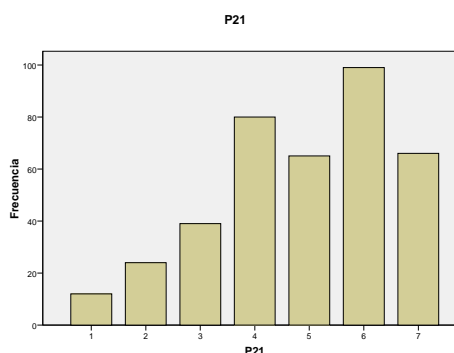


Figura 3-87. Frecuencias y % variable P21

Variable P22- Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen (Tabla 3-153 y Figura 3-88). La frecuencia más destacada con un 28,1%, es para el valor 6 seguido del valor 7 con un 17,9%. El valor menos destacado con un 3,1% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-153. Frecuencias y % variable P22

P22				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	12	3,1	3,1	3,1
2	21	5,5	5,5	8,6
3	33	8,6	8,6	17,1
4	64	16,6	16,6	33,8
5	78	20,3	20,3	54,0
6	108	28,1	28,1	82,1
7	69	17,9	17,9	100,0
Total	385	100,0	100,0	

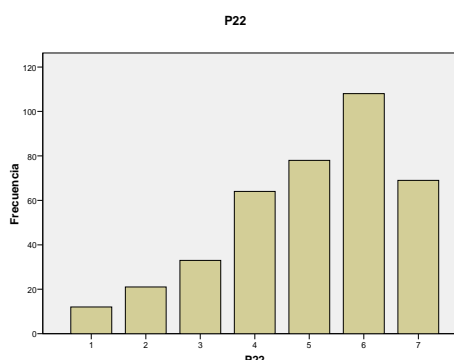


Figura 3-88. Frecuencias y % variable P22

Variable P23- Se percibe un buen clima de trabajo en la organización (Tabla 3-154 y Figura 3-89). La frecuencia más destacada con un 23,4%, es para el valor 6 seguido del valor 5 con un 21,3%. El valor menos destacado con un 7% se corresponde con el valor 1.

Tabla 3-154. Frecuencias y % variable P23

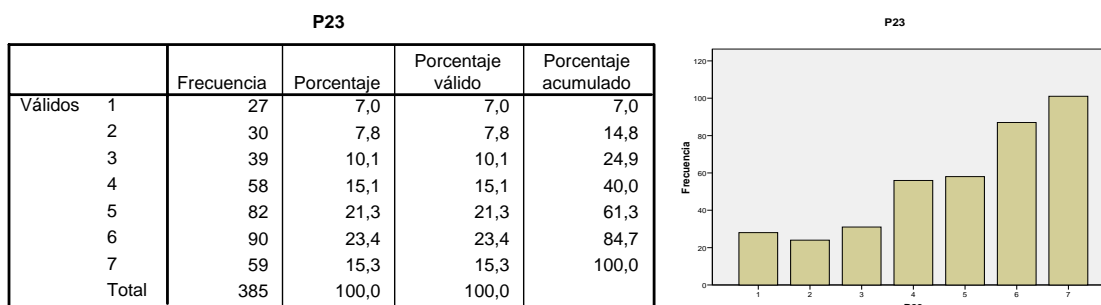


Figura 3-89. Frecuencias y % variable P23

A continuación se presenta en la Tabla 3-155 un resumen con los valores de frecuencias relativas (%) de las variables P1 – P23 para cada uno de los reactivos evaluados.

Tabla 3-155. Frecuencias relativas (%) para las variables P1 – P23

	1	2	3	4	5	6	7	Total
P1	3,4	3,6	7,5	13,5	18,2	25,2	28,6	100 %
P2	10,9	9,1	13,5	17,7	19,2	18,7	10,9	100 %
P3	4,7	7,5	8,6	13,8	16,9	31,4	17,1	100 %
P4	19,2	12,2	12,5	15,3	14,5	14,3	11,9	100 %
P5	21,3	17,1	9,6	17,9	14,5	12,2	7,3	100 %
P6	15,8	11,4	11,9	22,3	16,1	13,0	9,4	100 %
P7	4,4	6,2	10,6	12,7	14,5	27,0	24,4	100 %
P8	7,8	6,8	11,4	17,9	20,3	21,8	14,0	100 %
P9	5,2	6,5	12,2	14	17,9	26,2	17,9	100 %
P10	4,7	9,1	6,8	15,8	21	27,0	15,6	100 %
P11	8,8	10,1	11,9	16,9	18,7	20,0	13,5	100 %
P12	7,3	6,2	8,1	14,5	15,1	22,6	26,2	100 %
P13	3,6	5,5	11,2	13,0	19,5	23,6	23,6	100 %
P14	5,5	4,4	8,3	11,7	17,1	26,2	26,8	100 %
P15	9,6	7,5	11,4	17,7	21,8	18,7	13,2	100 %
P16	8,6	8,1	9,1	14,8	17,7	22,3	19,5	100 %
P17	2,9	5,7	10,6	13,8	20,5	20,5	26,0	100 %
P18	2,9	5,5	10,9	15,8	21,8	25,7	17,4	100 %
P19	5,5	8,1	13,2	18,4	24,4	19,5	10,9	100 %
P20	14	8,6	9,9	19	18,2	19	11,4	100 %
P21	3,1	6,2	10,1	20,8	16,9	25,7	17,1	100 %
P22	3,1	5,5	8,6	16,6	20,3	28,1	17,9	100 %
P23	7,0	7,8	10,1	15,1	21,3	23,4	15,3	100 %

En la Tabla 3-156, se presentan las frecuencias relativas que corresponden a respuestas favorables (De acuerdo y muy de acuerdo) con valores codificados de 6 y 7 respectivamente. Se calcula además la frecuencia relativa acumulada, asociada a estos niveles de respuesta.

Tabla 3-156. Frecuencias relativas para las variables P1-P23 y % obtenido en los valores favorables 6 y 7

	6 - De acuerdo (%)	7 - Muy de acuerdo (%)	Frecuencia relativa acumulada (De acuerdo y muy de acuerdo) (%)
P1	25,2	28,6	53,8
P2	18,7	10,9	29,6
P3	31,4	17,1	48,5
P4	14,3	11,9	26,2
P5	12,2	7,3	19,5
P6	13,0	9,4	22,4
P7	27,0	24,4	51,4
P8	21,8	14,0	35,8
P9	26,2	17,9	44,1
P10	27,0	15,6	42,6
P11	20,0	13,5	33,5
P12	22,6	26,2	48,8
P13	23,6	23,6	47,2
P14	26,2	26,8	53,0
P15	18,7	13,2	31,9
P16	22,3	19,5	41,8
P17	20,5	26,0	46,5
P18	25,7	17,4	43,1
P19	19,5	10,9	30,4
P20	19,0	11,4	30,4
P21	25,7	17,1	42,8
P22	28,1	17,9	46,0
P23	23,4	15,3	38,7

A continuación se presentan los reactivos con mejor calificación. El criterio utilizado fue el tener valores de frecuencia relativa acumulada mayor del 40% (Tabla 3-157).

Tabla 3-157. Frecuencias relativas para las variables con valores favorables 6 y 7 superiores al 40%

	6 - De acuerdo (%)	7 - Muy de acuerdo (%)	Frecuencia relativa acumulada (De acuerdo y muy de acuerdo) (%)
P1	25,2	28,6	53,8
P3	31,4	17,1	48,5
P7	27,0	24,4	51,4
P9	26,2	17,9	44,1
P10	27,0	15,6	42,6
P12	22,6	26,2	48,8
P13	23,6	23,6	47,2
P14	26,2	26,8	53,0
P16	22,3	19,5	41,8
P17	20,5	26,0	46,5
P18	25,7	17,4	43,1
P21	25,7	17,1	42,8
P22	28,1	17,9	46,0

Los resultados obtenidos destacan las variables que mejor frecuencia han obtenido. Estas variables que presentan buenos resultados deben ser referente para que estos valores sean perdurables en el tiempo. Se puede considerar que estas variables con valores de 6 y/ó 7 con

frecuencias superiores al 40% son las principales fortalezas de los servicios deportivos de CLM. Las fortalezas están referidas a las siguientes variables:

- P1-(53,8%)-Información correcta de las tareas a desempeñar en el puesto de trabajo.
- P3-(48,5%)-En líneas generales el trabajador está satisfecho con el puesto de trabajo.
- P7-(51,4%)-El trabajador se siente motivado a desempeñar su trabajo en la organización.
- P9-(44,1%)-El trabajador conoce la misión, visión y objetivos de la organización.
- P10-(42,6%)-La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades del puesto de trabajo.
- P12-(48,8%)-Las condiciones ambientales son adecuadas para el desarrollo de las tareas.
- P13-(47,2%)-El lugar de trabajo es seguro y confortable.
- P14-(53%)-La organización ofrece flexibilidad para otorgar períodos vacacionales.
- P16-(41,8%)-Se fomentan las buenas relaciones entre el personal.
- P17-(46,5%)-Facilidad de acceso a elementos y herramientas para el desempeño del trabajo.
- P18-(43,1%)-Se dispone de los recursos necesarios para el desarrollo correcto del trabajo.
- P21-(42,8%)-Condiciones laborales generales, satisfactorias.
- P22-(46%)-Es una prioridad mantener la calidad de los servicios que se ofrecen.

En la Tabla 3-158, se presentan las frecuencias relativas que corresponden a respuestas desfavorables (“Totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”) con valores codificados de 1 y 2 respectivamente.

Se calcula además la frecuencia relativa acumulada, asociada a estos niveles de respuesta.

Tabla 3-158. Frecuencias relativas para las variables P1-P23 y % obtenido en los valores desfavorables 1 y 2

	1-Totalmente en desacuerdo (%)	2-En desacuerdo (%)	Frecuencia relativa acumulada (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) (%)
P1	3,4	3,6	7,0
P2	10,9	9,1	20,0
P3	4,7	7,5	12,2
P4	19,2	12,2	31,4
P5	21,3	17,1	38,4
P6	15,8	11,4	27,2
P7	4,4	6,2	10,6
P8	7,8	6,8	14,6
P9	5,2	6,5	11,7
P10	4,7	9,1	13,8
P11	8,8	10,1	18,9
P12	7,3	6,2	13,5
P13	3,6	5,5	9,1
P14	5,5	4,4	9,9
P15	9,6	7,5	17,1
P16	8,6	8,1	16,7
P17	2,9	5,7	8,6
P18	2,9	5,5	8,4
P19	5,5	8,1	13,6
P20	14,0	8,6	22,6
P21	3,1	6,2	9,3
P22	3,1	5,5	8,6
P23	7,0	7,8	14,8

A continuación se presentan los reactivos con menos calificación. El criterio utilizado fue el tener valores de frecuencia relativa acumulada mayor o igual al 20% (respuestas desfavorables y muy desfavorables).

Tabla 3-159. Frecuencias relativas para las variables con valores desfavorables y muy desfavorables 1 y 2 superiores al 20%

	1-Totalmente en desacuerdo (%)	2-En desacuerdo (%)	Frecuencia relativa acumulada (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) (%)
P2	10,9	9,1	20,0
P4	19,2	12,2	31,4
P5	21,3	17,1	38,4
P6	15,8	11,4	27,2
P20	14,0	8,6	22,6

Los resultados obtenidos destacan las variables que han sido seleccionadas con los valores más bajos. Estas variables que presentan resultados desfavorables deben ser meditados para aplicar estrategias de mejora. Se puede considerar que estas variables con valores de 1 y/ó 2 y con frecuencias superiores al 20%, son las principales debilidades de los servicios deportivos de CLM. Las debilidades están referidas a las siguientes variables:

- P2-(20%)-Información al trabajador del funcionamiento de los servicios de los

demás departamentos.

- P4-(31,4%)-Brindar formación y capacitación continua relacionada con el puesto de trabajo.
- P5-(38,4%)-Ofrecer oportunidades de promoción.
- P6-(27,2%)-Puesta en marcha de programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral.
- P20-(22,6%)-Reconocer al trabajador cuando introduce una mejora.

Como se puede observar, se han determinado por este método las áreas en las que la percepción de la satisfacción del clima laboral de los trabajadores se encuentra más desarrollada, es decir, el gestor tiene oportunidad de continuar mejorándolas, así como los aspectos con más problemas detectados y que el trabajador percibe su desarrollo de forma más desfavorable.

Las siguientes variables quedan en un margen de neutralidad, no emiten criterios ni muy favorables ni muy desfavorables, de forma general han respondido a valores de 3-4-5:

Tabla 3-160. Frecuencias relativas para las variables P1-P23 con niveles de respuestas neutrales (valores 3, 4 y 5)

	3-En desacuerdo (%)	4-Indiferente (%)	5-De acuerdo (%)	Frecuencia relativa acumulada (En desacuerdo, indiferente, de acuerdo) (%)
<b>P8</b>	11,4	17,9	20,3	49,6
<b>P11</b>	11,9	16,9	18,7	47,5
<b>P15</b>	11,4	17,7	21,8	50,9
<b>P20</b>	9,9	19,0	18,2	47,1
<b>P23</b>	10,1	20,8	16,9	47,8

- P8-(49,6%)-La organización mantiene compromiso e implicación con los trabajadores.
- P11-(47,5%)-Se recibe información del trabajo realizado y objetivos alcanzados.
- P15-(50,9%)-La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización.
- P20-(47,1%)-La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral.

- P23-(47,8%)-Se percibe un buen clima de trabajo en la organización.

### 3.3.2.3. Análisis de relaciones de variables

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis de las relaciones existentes entre las variables. Se realizan las siguientes pruebas que se irán exponiendo:

- Prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para una muestra y asegurar el cumplimiento del supuesto de normalidad de las variables
- Correlación bivariada entre las variables sociodemográficas (Rho de Spearman)
- Tablas de contingencia entre las variables sociodemográficas y sexo
- Tablas de contingencia entre las variables sociodemográficas y edad
- Análisis factorial exploratorio entre las variables P1-P31
- Análisis factorial confirmatorio entre las variables P1-P22
- Análisis de fiabilidad de los factores determinados
- La correlación entre los factores
- Regresión lineal múltiple paso a paso para determinar el modelo de estudio más adecuado para la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva

#### 3.3.2.3.1. Prueba K-S para una muestra

En la Tabla 3-161 se muestra el resultado de la prueba K-S para las variables P1-P23. En la Tabla 3-162 se observan los cálculos correspondientes para las variables sociodemográficas<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> También se hubiera podido realizar la prueba de chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) para ver la bondad de ajuste y apreciar si la distribución observada se ajusta a la esperada (curva normal binomial)



Tabla 3-161. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra. Variables P1-P23

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

	N	Parámetros normales <sup>a,b</sup>		Diferencias más extremas			Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asintót. (bilateral)
		Media	Desviación típica	Absoluta	Positiva	Negativa		
		P1	385	5,29	1,618	,206		
P2	385	4,25	1,830	,147	,090	-,147	2,894	,000
P3	385	4,94	1,706	,219	,113	-,219	4,307	,000
P4	385	3,84	2,030	,132	,132	-,123	2,599	,000
P5	385	3,53	1,943	,169	,169	-,116	3,313	,000
P6	385	3,88	1,876	,134	,114	-,134	2,624	,000
P7	385	5,05	1,753	,219	,134	-,219	4,306	,000
P8	385	4,58	1,760	,156	,084	-,156	3,062	,000
P9	385	4,83	1,733	,191	,106	-,191	3,749	,000
P10	385	4,83	1,693	,181	,100	-,181	3,561	,000
P11	385	4,41	1,835	,149	,095	-,149	2,927	,000
P12	385	4,67	1,768	,173	,094	-,173	3,403	,000
P13	385	5,05	1,684	,187	,123	-,187	3,670	,000
P14	385	5,16	1,742	,214	,146	-,214	4,206	,000
P15	385	4,44	1,805	,160	,083	-,160	3,145	,000
P16	385	4,70	1,879	,174	,110	-,174	3,413	,000
P17	385	5,09	1,667	,173	,126	-,173	3,389	,000
P18	385	4,95	1,581	,178	,097	-,178	3,487	,000
P19	385	4,50	1,644	,167	,087	-,167	3,269	,000
P20	385	4,21	1,907	,146	,103	-,146	2,861	,000
P21	385	4,88	1,615	,185	,109	-,185	3,630	,000
P22	385	5,01	1,582	,193	,105	-,193	3,795	,000
P23	385	4,97	1,864	,199	,138	-,199	3,899	,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

La prueba K-S realizada para las variables P1-P23 y sociodemográficas, genera en todos los casos un valor de significación o probabilidad de rechazo igual a 0.000 ( $< 0.05$ ). Esto indica que las variables que se analizan no cumplen el supuesto de normalidad con un 95% de confianza y por tanto, para el análisis de los datos conviene utilizar métodos no paramétricos.

Tabla 3-162. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra. Variables sociodemográficas

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

	Años trabajados	Titulación/ Formación	Sexo	Edad	Situación contrato laboral	Tipo jornada laboral	Nº puestos ocupados en organización	Departamentos Trabajo	
N	385	385	385	385	385	385	385	385	
Parámetros normales	Media	1,90	2,06	1,37	2,38	1,51	1,54	2,06	
	Desviación típica	,743	,717	,484	1,044	,501	,499	,753	
Diferencias más extremas	Absoluta	,223	,245	,407	,240	,347	,359	,406	,217
	Positiva	,219	,245	,407	,240	,335	,323	,406	,217
	Negativa	-,223	-,238	-,274	-,147	-,347	-,359	-,287	-,214
Z de Kolmogorov-Smirnov	4,379	4,811	7,991	4,710	6,810	7,047	7,973	4,265	
Sig. asintót. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

### 3.3.2.3.2. Correlaciones bivariadas entre las variables sociodemográficas (Rho de Spearman)

A continuación se realiza el análisis de correlaciones entre las variables sociodemográficas. En la Tabla 3-163 se observan los valores del coeficiente de correlación Rho de Spearman calculados y el nivel de significación en cada caso, que muestran la existencia de fuerte correlación entre las variables, con un 95% y un 99% de confianza.

Tabla 3-163. Análisis de correlación de las variables sociodemográficas utilizando el estadístico no paramétrico Rho de Spearman

		Correlaciones							
		Años trabajados	Titulación/Formación	Sexo	Edad	Situación contrato laboral	Tipo jornada laboral	Nº puestos ocupados en organización	Departamento Trabajo
Rho de Spearman	Años trabajados	Coeficiente de correlación			**	**	**	*	
	Titulación/Formación	Coeficiente de correlación	-,086		**	**	**		**
		Sig. (bilateral)	,092						
		N	385						
	Sexo	Coeficiente de correlación	-,190**	,009		**			*
		Sig. (bilateral)	,000	,856					
		N	385	385					
	Edad	Coeficiente de correlación	,499**	-,334**	-,095		**	**	
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,064				
	N	385	385	385					
Situación contrato laboral	Coeficiente de correlación	-,464**	,204**	,170**	-,455**		**	*	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000				
	N	385	385	385	385				
Tipo jornada laboral	Coeficiente de correlación	-,279**	,197**	,091	-,417**	,506**			
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,073	,000	,000			
	N	385	385	385	385	385			
Nº puestos ocupados en organización	Coeficiente de correlación	,115*	,032	-,065	,092	-,129*	-,095		
	Sig. (bilateral)	,024	,530	,201	,070	,012	,063		
	N	385	385	385	385	385	385		
Departamentos Trabajo	Coeficiente de correlación	-,008	,356**	,101*	-,060	-,005	,034	,025	
	Sig. (bilateral)	,881	,000	,047	,241	,921	,505	,631	
	N	385	385	385	385	385	385	385	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La tabla de correlaciones entre variables sociodemográficas permite obtener un grupo de conclusiones preliminares generales acerca de las interacciones que se presentan entre ellas.

\* Relación entre los años trabajados y el sexo

El coeficiente de correlación (sig. 0.000) entre ambas variables es igual a -0,190, el cual resultó ser muy significativo. El signo negativo indica que los hombres encuestados tienen un mayor número de años trabajados que las mujeres.

\* Relación entre los años trabajados y la edad

Se obtiene un coeficiente de correlación de 0,499, el cual resultó ser muy significativo (sig. 0.000). El signo positivo indica que lógicamente existe una relación directa entre ambas variables.

\* Relación entre los años trabajados y la situación de contrato laboral

Se detecta una fuerte correlación (sig. 0.000) de -0,464 entre ambas variables, y que se presentan de forma inversamente proporcional, que indica que para los trabajadores que tienen más años de labor predomina el contrato fijo / indefinido.

\* Relación entre los años trabajados y el tipo de jornada laboral

De forma similar se presenta una fuerte correlación inversa (sig. 0.000) entre estas variables de -0,279. La jornada laboral de tipo intensiva es más común en trabajadores con mayor tiempo de actividad laboral.

\* Relación entre los años trabajados y el número de puestos ocupados en la organización

Se observa correlación (sig. 0.024) y dependencia directa entre ambas variables de 0,115. Los encuestados que tienen más años de trabajo tienen como tendencia global, el haber ocupado mas puestos dentro de la organización.

\* Relación entre la formación y la edad del trabajador

El resultado negativo (-0,334) del coeficiente de correlación (sig. 0.000) calculado hace suponer que los trabajadores de menor edad tienen un nivel de formación mucho más favorable.

\* Relación entre la formación y la situación de contrato laboral

Sin embargo, se obtiene fuerte correlación (sig. 0.000) entre la variable formación y la situación de contrato laboral de 0,204. Se observa como tendencia, que los trabajadores con mejor formación tienen contratos de trabajo eventuales.

\* Relación entre la formación y el tipo de jornada laboral

Se destaca también correlación significativa (sig. 0.000) que los trabajadores con mejor formación trabajan a tiempo parcial, como tendencia general de 0,197.

\* Relación entre la formación y el departamento de trabajo al que pertenece el trabajador

Se obtiene un coeficiente de correlación (sig. 0.000) de 0,356 entre ambas variables. Se puede afirmar con un 99% de confianza que los diferentes departamentos agrupan a sus trabajadores atendiendo a su nivel de formación.

\* Relación entre el sexo y la situación de contrato laboral

La correlación positiva (sig. 0.000) que se detecta entre ambas variables de 0,170 hace suponer que los contratos laborales fijos/indefinidos se reservan preferentemente para los trabajadores hombres y que las trabajadoras ocupan sus puestos de forma eventual según la tendencia observada para la muestra.

\* Relación entre el sexo y el departamento al que pertenece el trabajador

Se obtiene un coeficiente de correlación positivo (sig. 0.047) entre ambas variables, y se puede afirmar con un 95% de confianza que los diferentes departamentos tienen proporciones diferentes de trabajadores atendiendo al sexo de 0,101.

\* Relación entre la edad y la situación de contrato laboral

Los cálculos de correlaciones indican (sig. 0.000) que ambas variables de -0,455 actúan en forma inversa, por lo que predomina como regularidad que los trabajadores de mayor edad tengan contrato laboral fijo/indefinido.

\* Relación entre la edad y el tipo de jornada laboral

De igual modo se obtiene que para los trabajadores de mayor edad predomina la jornada laboral intensiva. Existe una correlación significativa (sig. 0.000) con un valor negativo de -0,417.

\* Relación entre la situación de contrato laboral y el tipo de jornada laboral

La fuerte correlación positiva (sig. 0.000) que se detecta entre estas variables de 0,506 supone que existe coincidencia de que los trabajadores con contrato laboral eventual tengan jornadas de trabajo parciales.

\* Relación entre la situación de contrato laboral y el número de puestos ocupados en la organización

Se obtiene correlación negativa (sig. 0.012) de -0,129. Se muestra que los trabajadores que han ocupado más puestos en la organización tienen una situación de contrato laboral fijo/indefinido.

**3.3.2.3.3. Pruebas  $\chi^2$  para el contraste de variables sociodemográficas**

La prueba de  $\chi^2$ , es de tipo no paramétrica y tiene aplicaciones estadísticas fundamentales; por un lado, se utiliza para medir la discrepancia entre la distribución observada y otra teórica (bondad de ajuste<sup>48</sup>).

A partir de la información procedente de la muestra de 385 participantes se realizan pruebas  $\chi^2$  para estudiar las relaciones entre las variables sociodemográficas y confirmar los resultados obtenidos mediante el cálculo del coeficiente Rho de Spearman. La Tabla 3-164 muestra estos resultados. Se exponen los valores del estadístico  $\chi^2$  calculado y los niveles de significación en cada caso.

---

<sup>48</sup>Apreciar si las distribuciones observadas se ajustan a las esperadas, es decir, si se corresponden con la distribución teórica como normal). Esta prueba informa acerca del tipo de variables que son y conocer si se debe utilizar el análisis del método paramétrico o no paramétrico, como la prueba de K-S.

Tabla 3-164. Contrastes entre variables sociodemográficas. Prueba  $\chi^2$ 

Contrastes	$\chi^2$	Significación
Sexo - Años que lleva el trabajador en la organización deportiva	13,385	0,001**
Sexo - Titulación/formación	5,515	0,063
Sexo - Edad del trabajador	4,305	0,366
Sexo - Situación laboral del trabajador	11,156	0,001**
Sexo - Tipo de jornada laboral	3,220	0,073
Sexo - Número de puestos ocupados	6,312	0,97
Sexo - Departamento de trabajo	6,348	0,042*
Edad - Años que lleva el trabajador en la organización deportiva	129,953	0,000**
Edad - Titulación/formación	71,185	0,000**
Edad - Situación laboral del trabajador	88,841	0,000**
Edad - Tipo de jornada laboral	69,602	0,000**
Edad - Número de puestos ocupados	22,63	0,031**
Edad - Departamento de trabajo	119,756	0,000**

Se obtiene plena coincidencia entre ambas pruebas con respecto a la influencia de la variable sexo sobre los años que lleva el trabajado en la organización, su situación laboral y el departamento al que pertenece.

La prueba  $\chi^2$  indica que la influencia de la edad sobre las demás variables es muy alta respecto a los resultados obtenidos con la prueba Rho. En ese caso sugiere que las relaciones Edad – Número de puestos ocupados y Edad – Departamento de trabajo también se consideren en el análisis, lo que se acepta como válido por la proximidad de los niveles de significación calculados del coeficiente de correlación Rho de Spearman, (muy cercanos a 0,05).

A continuación se profundiza en el estudio de la relación entre las variables que muestran una relación significativa, mediante la construcción de tablas de contingencia.

#### 3.3.2.3.4. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función del sexo

Las tablas de doble entrada permiten describir las relaciones internas entre las variables de interés. A continuación se organizan de esta forma los datos de las diferentes variables sociodemográficas (años trabajados en la organización, titulación, sexo, edad, situación y tipo de jornada laboral, número de puestos ocupados en la organización y departamento al que se pertenece el trabajador).

En primer lugar se expone la relación de las variables respecto al sexo y a continuación respecto a la edad.

### Sexo - Años que lleva el trabajador en la organización deportiva

Como se observa en la Tabla 3-165 y en la Figura 3-90, del total de participantes, respecto al **sexo** y los **años** que llevan en la organización, se detecta que existe una relación de dependencia significativa.

Tabla 3-165. Tabla de contingencia entre el sexo y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva

**Tabla de contingencia Sexo \* Años trabajados**

			Años trabajados			Total
			Menos de 2	Entre 2 y 9	Más de 9	
Sexo	Hombre	Recuento	66	109	67	242
		% de Años trabajados	51,6%	64,5%	76,1%	62,9%
	Mujer	Recuento	62	60	21	143
		% de Años trabajados	48,4%	35,5%	23,9%	37,1%
Total		Recuento	128	169	88	385
		% de Años trabajados	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

El estadístico  $\chi^2$  de 13,385 tiene asociado un nivel de significación de 0.001; es decir que la probabilidad de que los años que lleva el trabajador en la organización sea independiente del género es prácticamente nula. Se concluye que existe una relación directa de los años que el trabajador lleva en la organización y su sexo.

La relación entre variables es significativa a partir de un valor crítico de  $\chi^2$  2gl; 5,99 para  $\alpha=0,05$ .

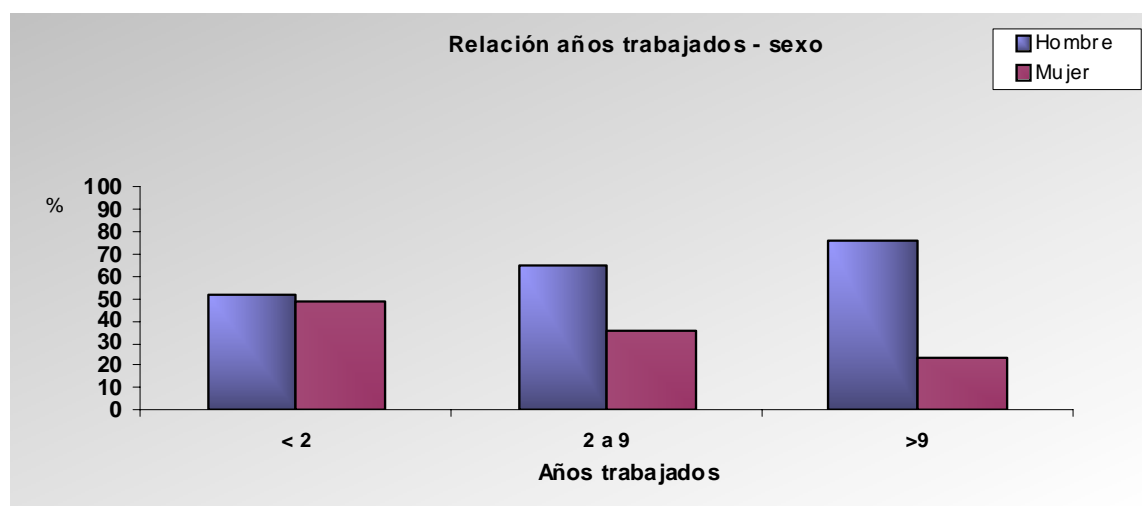


Figura 3-90. Relación entre el sexo y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva

### Sexo - Titulación/formación

La relación respecto al sexo y la **titulación** de los trabajadores, el valor de  $\chi^2$  obtenido es de 5,515 con significación de 0.063; por lo que la titulación que posea el trabajador no depende del sexo. La relación entre variables es significativa a partir de un valor crítico de  $\chi^2$  2gl; 5,99 para  $\alpha=0,05$ .

Tabla 3-166. Tabla de contingencia entre el sexo y la formación del trabajador de la organización deportiva

**Tabla de contingencia Sexo \* Titulación/Formación**

			Titulación/Formación			Total
			Primarios	Secundaria	Diplomado/ Licenciado	
Sexo	Hombre	Recuento	61	106	75	242
		% de Titulación/Formación	70,1%	57,0%	67,0%	62,9%
	Mujer	Recuento	26	80	37	143
		% de Titulación/Formación	29,9%	43,0%	33,0%	37,1%
Total		Recuento	87	186	112	385
		% de Titulación/Formación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



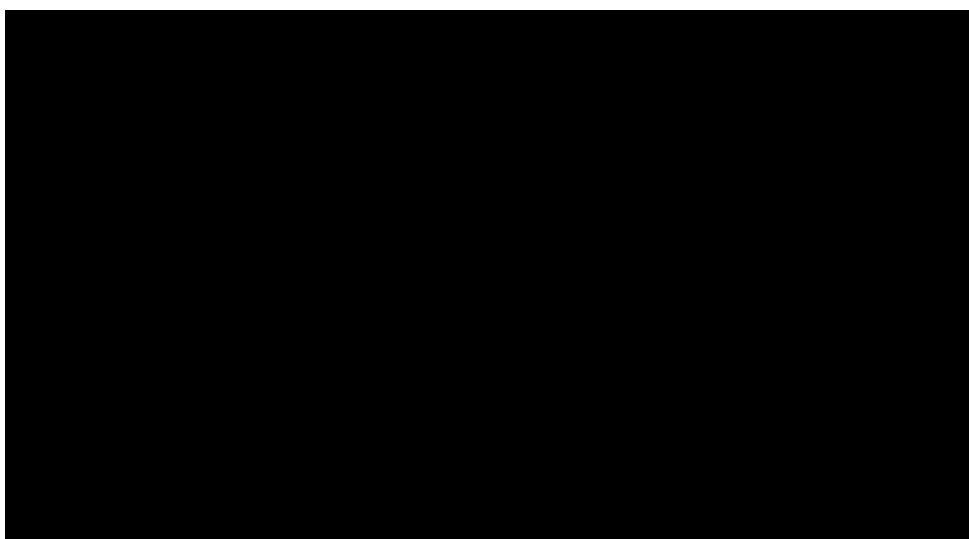


Figura 3-91. Relación entre el sexo y la formación del trabajador de la organización deportiva

### Sexo - Edad del trabajador

Respecto al sexo y la franja de **edad** de los trabajadores, los valores de  $\chi^2$  (4,305) y nivel de significación (0.366) obtenidos muestran que no existe una relación significativa entre ambas variables. La relación comenzaría a ser significativa a partir de un valor crítico de  $\chi^2$  4gl; 9,49 para  $\alpha=0,05$ .

Tabla 3-167. Tabla de contingencia entre el sexo y la edad del trabajador de la organización deportiva

Tabla de contingencia Sexo \* Edad

			Edad					Total
			< de 25	entre 26-35	entre 36-45	entre 46-55	> de 55	
Sexo	Hombre	Recuento	47	88	64	36	7	242
		% de Edad	58,0%	59,1%	69,6%	67,9%	70,0%	62,9%
	Mujer	Recuento	34	61	28	17	3	143
		% de Edad	42,0%	40,9%	30,4%	32,1%	30,0%	37,1%
Total		Recuento	81	149	92	53	10	385
		% de Edad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

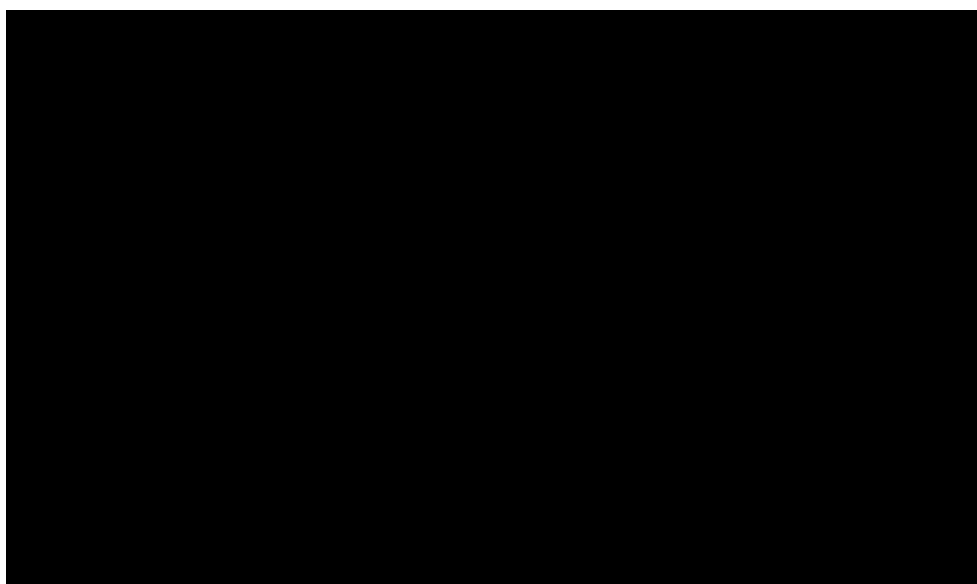


Figura 3-92. Relación entre el sexo y la edad del trabajador

### Sexo - Situación laboral del trabajador

La relación respecto al sexo y la **situación contrato laboral** de los trabajadores muestra una fuerte dependencia. El valor  $\chi^2$  de 11,156 deja a la derecha de la distribución una probabilidad de rechazo de 0.001; por lo que se puede afirmar que la situación laboral es diferente para ambos sexos. La relación entre variables es significativa a partir de un valor crítico de  $\chi^2$  1gl; 3,84 para  $\alpha=0,05$ .

Tabla 3-168. Tabla de contingencia entre el sexo y la situación laboral del trabajador de la organización deportiva

**Tabla de contingencia Sexo \* Situación contrato laboral**

			Situación contrato laboral		Total
			Contrat. lab. fijo/indefinido	Contrat. lab. eventual	
Sexo	Hombre	Recuento	134	108	242
		% de Situación contrato laboral	71,3%	54,8%	62,9%
	Mujer	Recuento	54	89	143
		% de Situación contrato laboral	28,7%	45,2%	37,1%
Total		Recuento	188	197	385
		% de Situación contrato laboral	100,0%	100,0%	100,0%

Más del 70% de los trabajadores que tienen situación de contrato laboral indefinido son hombres. Para la mujer predomina el trabajo eventual.

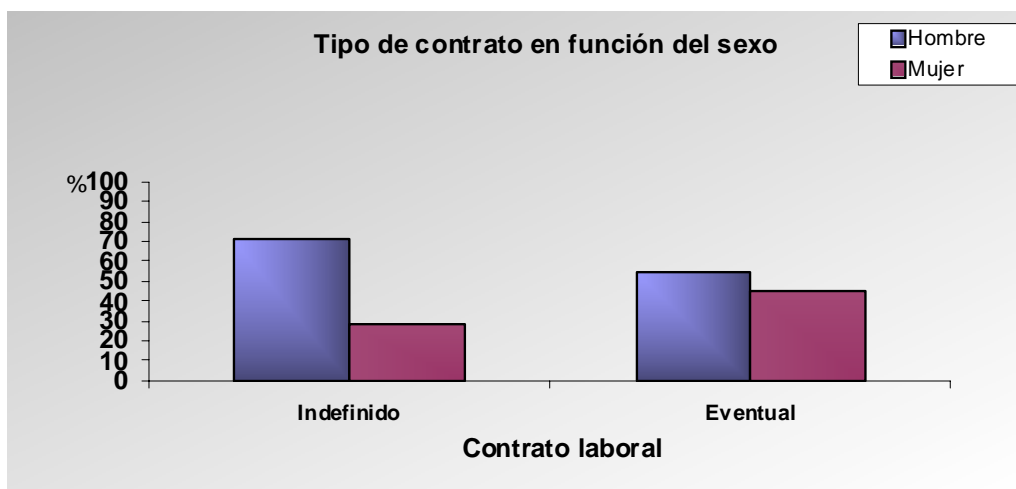


Figura 3-93. Relación entre el sexo y la situación laboral del trabajador de la organización deportiva

### Sexo – tipo de jornada laboral

La Tabla 3-169 y en la Figura 3-94 muestra que respecto al sexo y el **tipo de jornada laboral** de los trabajadores encuestados existen diferencias mínimas en cuanto a la composición por sexo de los grupos de trabajadores con jornada intensiva y parcial.

El valor de  $\chi^2$  calculado es de 3,220 con una significación igual a 0.073 indica que probablemente el tipo de jornada laboral sea independiente del género del trabajador, lo cual se puede afirmar con un 95% de confianza. Por lo tanto, la prueba concluye que el tipo de jornada laboral del trabajador es similar para ambos sexos. La relación entre variables sería significativa a partir de un valor crítico de  $\chi^2$  1gl; 3,84 para  $\alpha = 0,05$ .

Tabla 3-169. Tabla de contingencia entre el sexo y el tipo de jornada laboral

**Tabla de contingencia Sexo \* Tipo jornada laboral**

			Tipo jornada laboral		Total
			Intensiva	Parcial	
Sexo	Hombre	Recuento	121	121	242
		% de Tipo jornada laboral	67,6%	58,7%	62,9%
	Mujer	Recuento	58	85	143
		% de Tipo jornada laboral	32,4%	41,3%	37,1%
Total		Recuento	179	206	385
		% de Tipo jornada laboral	100,0%	100,0%	100,0%

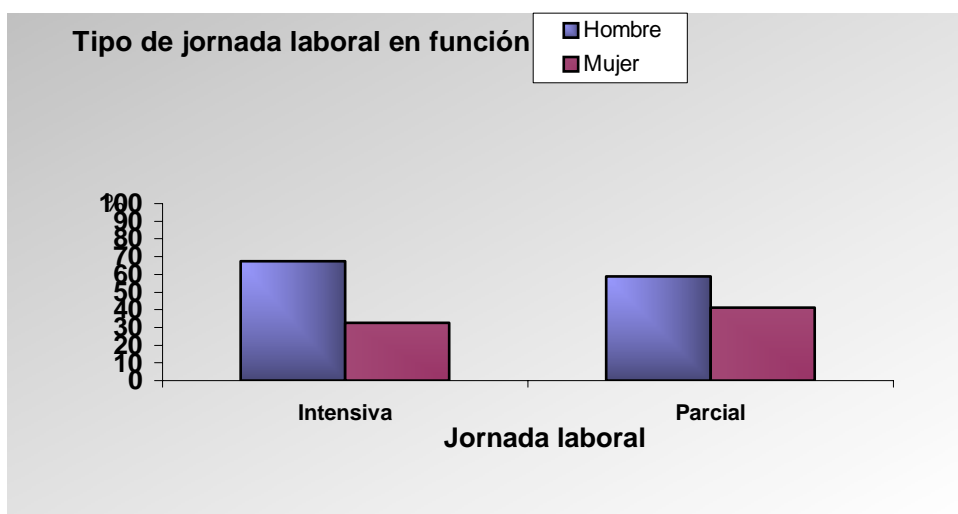


Figura 3-94. Relación entre el sexo y el tipo de jornada laboral

### Sexo – número de puestos ocupados

La relación respecto al sexo y el **número de puestos ocupados** en la organización por el trabajador no es significativa. Se obtiene un valor  $\chi^2$  de 6,312 con un valor de significación igual a 0,97; por lo que el número de puestos ocupados en la organización es independiente del sexo. El valor crítico de  $\chi^2$  3gl es igual a 7,82 para  $\alpha=0,05$ .

Tabla 3-170. Tabla de contingencia entre el sexo y el número de puestos ocupados

**Tabla de contingencia Sexo \* Nº puestos ocupados en organización**

			Nº puestos ocupados en organización				Total
			< 2	entre 2-5	entre 6-10	> 10	
Sexo	Hombre	Recuento	161	71	3	7	242
		% de Nº puestos ocupados en organización	60,3%	72,4%	60,0%	46,7%	62,9%
	Mujer	Recuento	106	27	2	8	143
		% de Nº puestos ocupados en organización	39,7%	27,6%	40,0%	53,3%	37,1%
Total		Recuento	267	98	5	15	385
		% de Nº puestos ocupados en organización	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

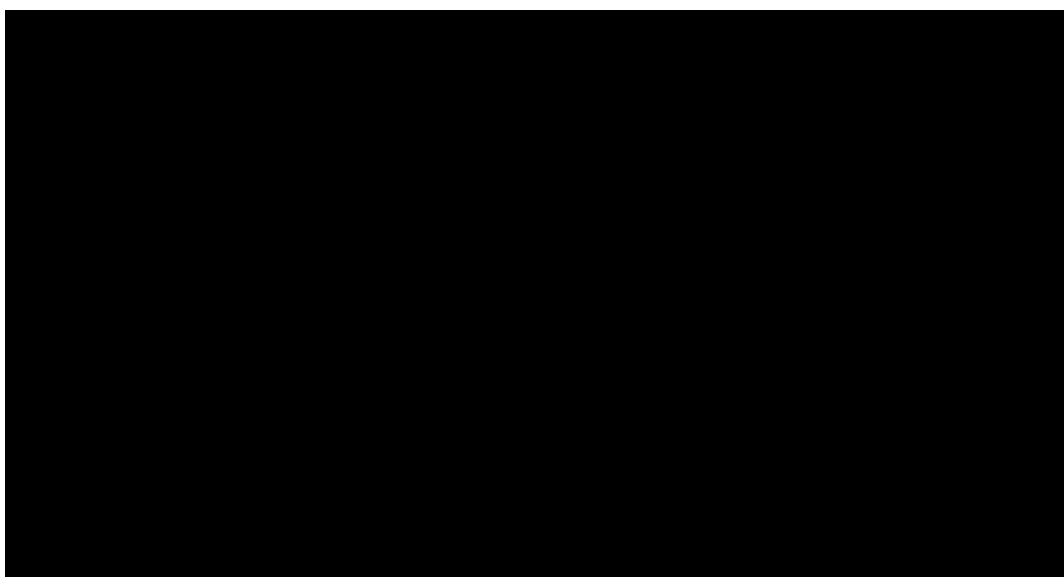


Figura 3-95. Relación entre el sexo y el número de puestos ocupados

**Sexo – departamento de trabajo**

Como se observa en la Tabla 3-171 y en la Figura 3-96, del total de participantes, se obtiene que existen diferencias en cuanto a composición de hombres y mujeres en los departamentos.

Tabla 3-171. Tabla de contingencia entre el sexo y el departamento de trabajo del empleado de la organización deportiva

**Tabla de contingencia Sexo \* Departamentos Trabajo**

			Departamentos Trabajo			Total
			Servicios/ Mantenim.	Monitores	ADM/ Att. Público	
Sexo	Hombre	Recuento	72	98	72	242
		% de Departamentos Trabajo	73,5%	59,0%	59,5%	62,9%
	Mujer	Recuento	26	68	49	143
		% de Departamentos Trabajo	26,5%	41,0%	40,5%	37,1%
Total		Recuento	98	166	121	385
		% de Departamentos Trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

El valor de  $\chi^2$  de 6,348 tiene asociada una significación de 0.042, es decir que la probabilidad de que el departamento al que pertenezca el trabajador sea independiente del sexo es prácticamente nula. Por lo tanto, la prueba concluye que hombres y mujeres no se distribuyen de la misma forma en los departamentos. La relación entre variables es significativa a partir de un valor crítico de  $\chi^2$  2gl; 5,99 para  $\alpha=0,05$ .

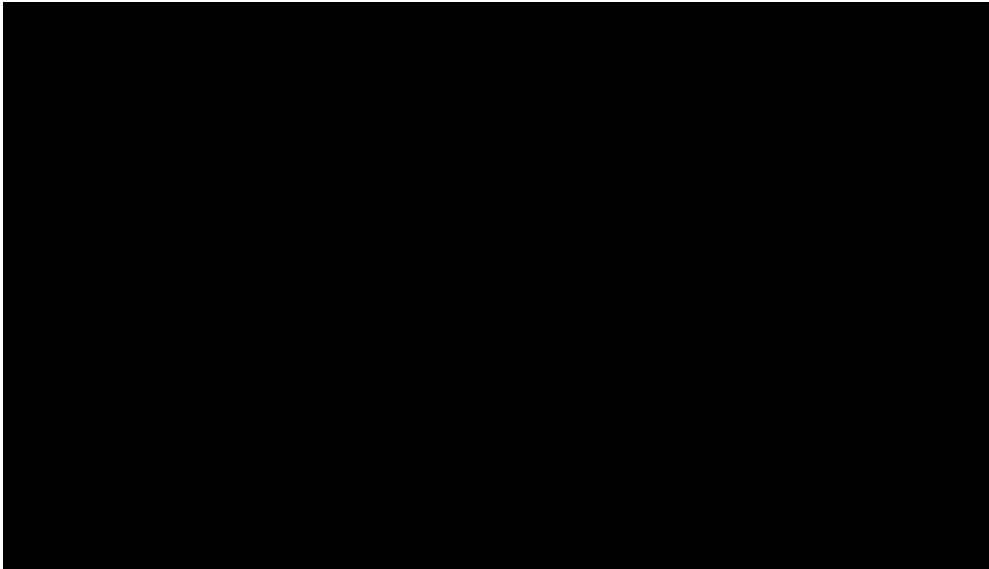


Figura 3-96. Relación entre el sexo y el departamento de trabajo del empleado de la organización deportiva

#### 3.3.2.3.5. Tablas de contingencia de las variables sociodemográficas en función de la edad

Al igual que se han analizado las relaciones entre las variables sociodemográficas con la variable sexo, también se estudia su relación con la variable edad.

Respecto a la **edad** y los **años** que llevan los trabajadores en la organización, se obtiene que entre ambas variables existe una fuerte dependencia. La Tabla 3-172 y la Figura 3-97 muestran estos resultados, para el total de participantes (n=385).

Tabla 3-172. Tabla de contingencia entre la edad y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva

**Tabla de contingencia Edad \* Años trabajados**

			Años trabajados			Total
			Menos de 2	Entre 2 y 9	Más de 9	
Edad < de 25	Recuento		50	30	1	81
	% de Años trabajados		39,1%	17,8%	1,1%	21,0%
entre 26-35	Recuento		53	85	11	149
	% de Años trabajados		41,4%	50,3%	12,5%	38,7%
entre 36-45	Recuento		15	38	39	92
	% de Años trabajados		11,7%	22,5%	44,3%	23,9%
entre 46-55	Recuento		10	12	31	53
	% de Años trabajados		7,8%	7,1%	35,2%	13,8%
> de 55	Recuento		0	4	6	10
	% de Años trabajados		,0%	2,4%	6,8%	2,6%
Total	Recuento		128	169	88	385
	% de Años trabajados		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

El estadístico  $\chi^2$  calculado alcanza el valor de 129,953 con una significación de 0.000; es decir que la probabilidad de que los años que lleva el trabajador en la organización sea independiente de la edad es prácticamente nula. Por lo tanto, la prueba concluye que hay relación entre los años que el trabajador lleva en la organización y su edad. La relación entre variables es significativa a partir de un valor crítico de  $\chi^2$  8gl; 15,51 para  $\alpha=0,05$ , superado ampliamente en esta prueba.

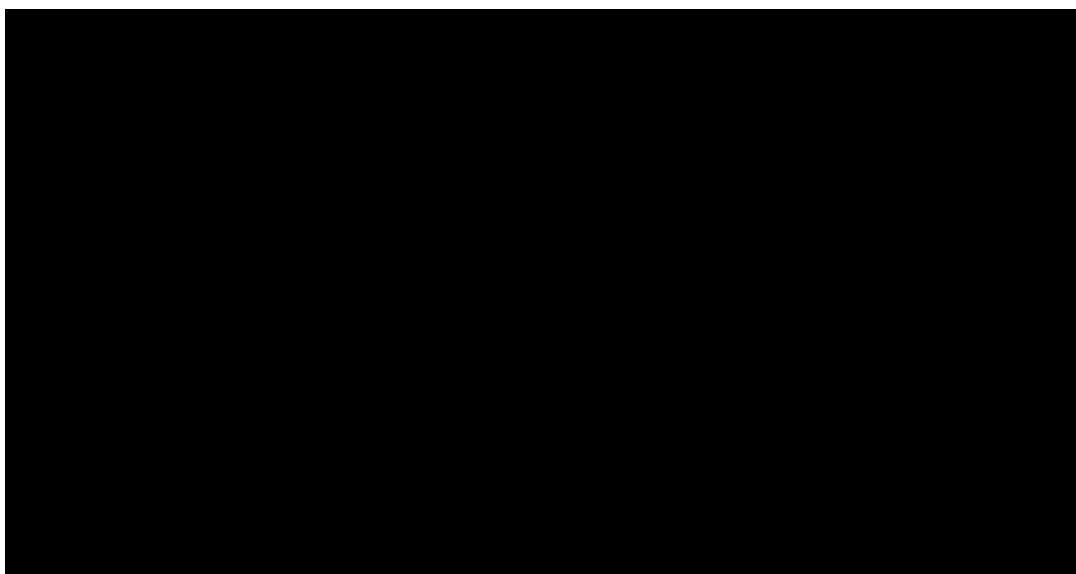


Figura 3-97. Relación entre la edad y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva

**Edad- Titulación / Formación**

La relación respecto la edad y la **titulación/formación** de los trabajadores se muestra a continuación (Tabla 3-173 y Figura 3-98). El valor de  $\chi^2$  calculado es 71,185 con una significación de 0.000; por lo que se obtiene que la titulación del trabajador varía en función de la edad. La relación entre variables es significativa para un valor crítico de  $\chi^2$  8gl; 15,51 para  $\alpha=0,05$ .

Tabla 3-173. Tabla de contingencia entre la edad y la titulación del trabajador de la organización deportiva

**Tabla de contingencia Edad \* Titulación/Formación**

		Titulación/Formación			Total
		Primarios	Secundaria	Diplomado/ Licenciado	
Edad < de 25	Recuento	7	47	27	81
	% de Titulación/Formación	8,0%	25,3%	24,1%	21,0%
entre 26-35	Recuento	17	74	58	149
	% de Titulación/Formación	19,5%	39,8%	51,8%	38,7%
entre 36-45	Recuento	27	44	21	92
	% de Titulación/Formación	31,0%	23,7%	18,8%	23,9%
entre 46-55	Recuento	29	18	6	53
	% de Titulación/Formación	33,3%	9,7%	5,4%	13,8%
> de 55	Recuento	7	3	0	10
	% de Titulación/Formación	8,0%	1,6%	,0%	2,6%
Total	Recuento	87	186	112	385
	% de Titulación/Formación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

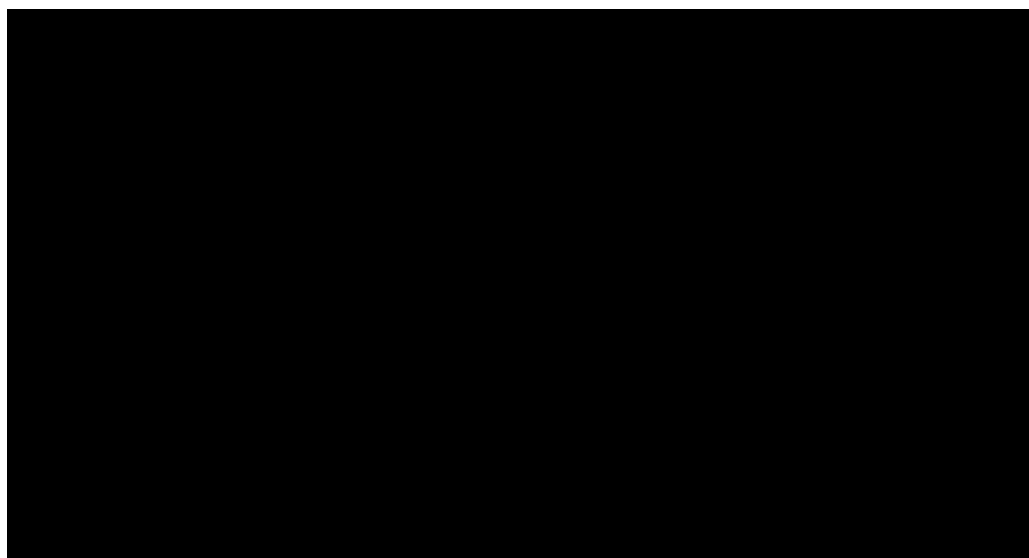


Figura 3-98. Relación entre la edad y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva



**Edad- situación de contrato laboral**

La relación respecto a la edad y la **situación contrato laboral** de los trabajadores muestra (Tabla 3-174 y Figura 3-99), las diferencias existentes. El valor de  $\chi^2$  es 88,841 con significación 0.000; por lo que la situación laboral varía en función de la edad. La relación entre variables comienza a ser significativa a partir de un valor crítico de  $\chi^2$  4gl; 9,49 para  $\alpha=0,05$ . Se observa que en la medida que el trabajador tiene mayor edad, logra ocupar puestos con contrato indefinido.

Tabla 3-174. Tabla de contingencia entre la edad y la situación laboral del trabajador de la organización deportiva

**Tabla de contingencia Edad \* Situación contrato laboral**

			Situación contrato laboral		Total
			Contrat. lab. fijo/indefinido	Contrat. lab. eventual	
Edad	< de 25	Recuento	17	64	81
		% de Situación contrato laboral	9,0%	32,5%	21,0%
	entre 26-35	Recuento	51	98	149
		% de Situación contrato laboral	27,1%	49,7%	38,7%
	entre 36-45	Recuento	71	21	92
		% de Situación contrato laboral	37,8%	10,7%	23,9%
	entre 46-55	Recuento	42	11	53
		% de Situación contrato laboral	22,3%	5,6%	13,8%
	> de 55	Recuento	7	3	10
		% de Situación contrato laboral	3,7%	1,5%	2,6%
Total		Recuento	188	197	385
		% de Situación contrato laboral	100,0%	100,0%	100,0%

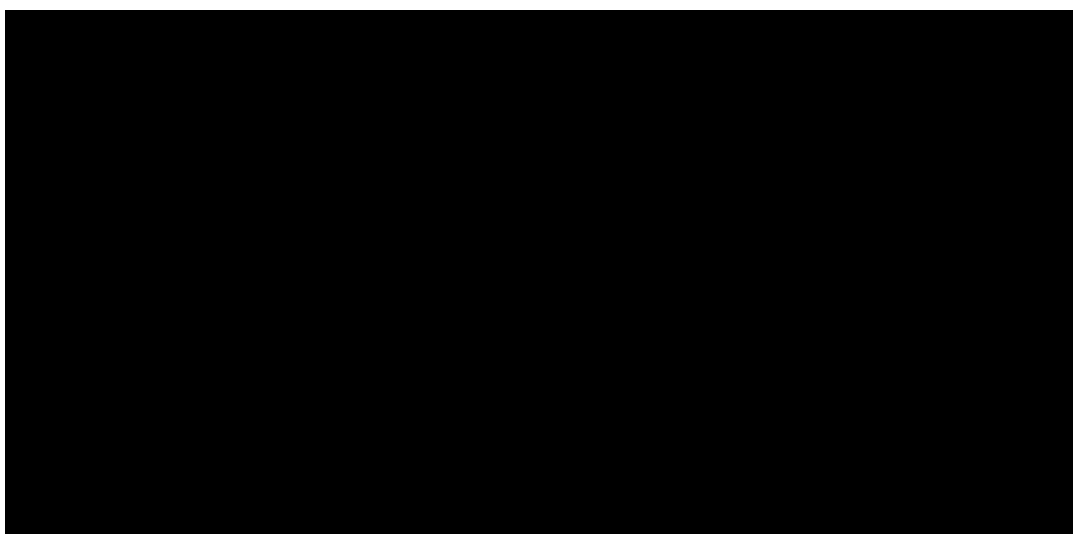


Figura 3-99. Relación entre la edad y la situación laboral del trabajador de la organización deportiva

### Edad- tipo de jornada laboral

La Tabla 3-175 y en la Figura 3-100, del total de participantes, muestra que respecto a la edad y el **tipo de jornada laboral** de los trabajadores se observa que existen diferencias.

Tabla 3-175. Tabla de contingencia entre la edad y el tipo de jornada laboral del trabajador de la organización deportiva

**Tabla de contingencia Edad \* Tipo jornada laboral**

			Tipo jornada laboral		Total
			Intensiva	Parcial	
Edad < de 25	Recuento	14	67	81	
	% de Tipo jornada laboral	7,8%	32,5%	21,0%	
entre 26-35	Recuento	56	93	149	
	% de Tipo jornada laboral	31,3%	45,1%	38,7%	
entre 36-45	Recuento	63	29	92	
	% de Tipo jornada laboral	35,2%	14,1%	23,9%	
entre 46-55	Recuento	37	16	53	
	% de Tipo jornada laboral	20,7%	7,8%	13,8%	
> de 55	Recuento	9	1	10	
	% de Tipo jornada laboral	5,0%	,5%	2,6%	
Total	Recuento	179	206	385	
	% de Tipo jornada laboral	100,0%	100,0%	100,0%	

El valor calculado de  $\chi^2$  es 69,602, con significación 0.000, es decir que la probabilidad de que el tipo de jornada laboral sea independiente de la edad es prácticamente nula. Por lo tanto, la prueba concluye que el tipo de jornada laboral del trabajador varía en función de la edad. La relación entre variables es significativa a partir de un valor crítico de  $\chi^2$  4gl; 9,49 para  $\alpha=0,05$ .

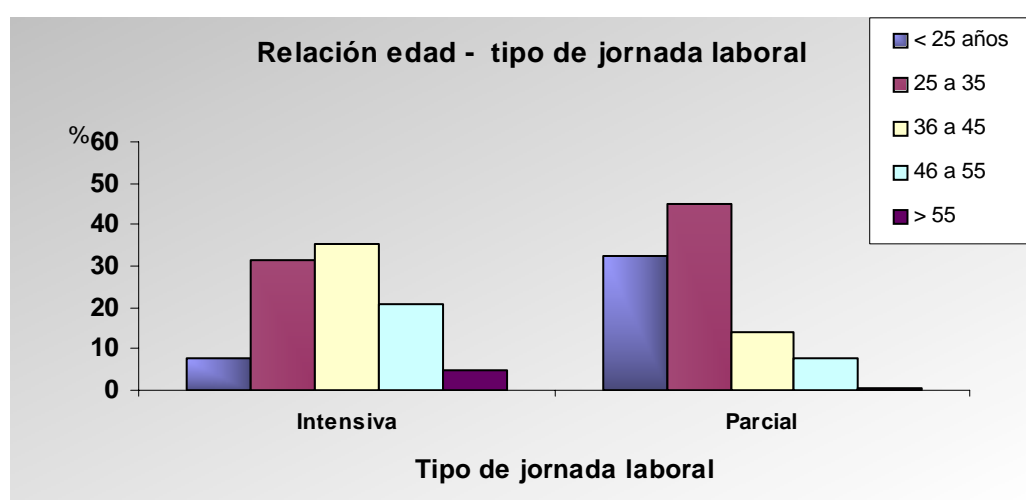


Figura 3-100. Relación entre la edad y el tipo de jornada laboral del trabajador de la organización deportiva

### Edad- número de puestos ocupados

La relación respecto a la edad y el **número de puestos ocupados** en la organización por el trabajador se muestra en Tabla 3-176 y Figura 3-101. El valor de  $\chi^2$  es 22,63, con significación 0.031; por lo que el número de puestos ocupados en la organización depende de la edad. El valor crítico de  $\chi^2$  12gl; es 21,03 para  $\alpha=0,05$ .

Tabla 3-176. Tabla de contingencia entre la edad y el número de puestos ocupados por el trabajador de la organización deportiva

**Tabla de contingencia Edad \* Nº puestos ocupados en organización**

Edad			Nº puestos ocupados en organización				Total
			< 2	entre 2-5	entre 6-10	> 10	
< de 25	Recuento		60	12	1	8	81
	% de Nº puestos ocupados en organización		22,5%	12,2%	20,0%	53,3%	21,0%
entre 26-35	Recuento		111	35	2	1	149
	% de Nº puestos ocupados en organización		41,6%	35,7%	40,0%	6,7%	38,7%
entre 36-45	Recuento		56	31	1	4	92
	% de Nº puestos ocupados en organización		21,0%	31,6%	20,0%	26,7%	23,9%
entre 46-55	Recuento		32	18	1	2	53
	% de Nº puestos ocupados en organización		12,0%	18,4%	20,0%	13,3%	13,8%
> de 55	Recuento		8	2	0	0	10
	% de Nº puestos ocupados en organización		3,0%	2,0%	,0%	,0%	2,6%
Total	Recuento		267	98	5	15	385
	% de Nº puestos ocupados en organización		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

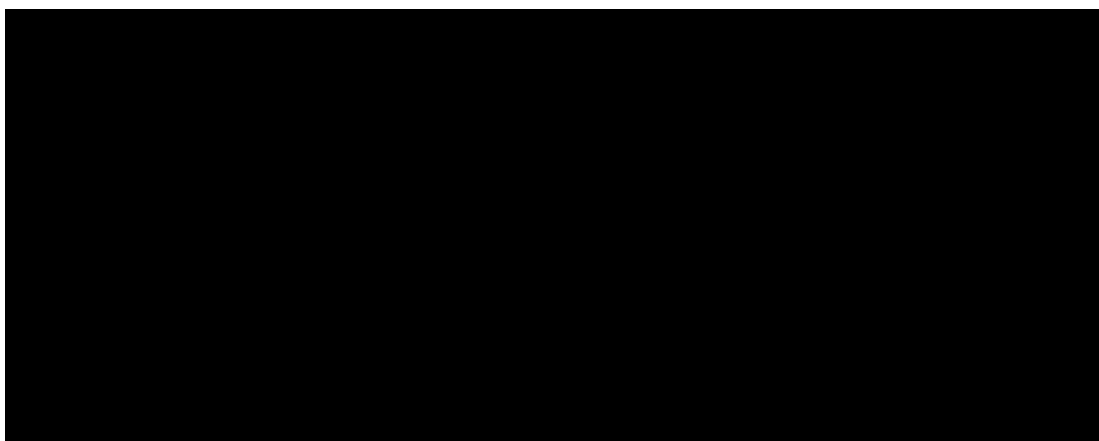


Figura 3-101. Relación entre la edad y el número de puestos ocupados por el trabajador de la organización deportiva

### Edad - departamento de trabajo

Como se observa en la Tabla 3-177 y en la Figura 3-102, del total de participantes, respecto a la edad y el **departamento** al que pertenecen los trabajadores, muestra un comportamiento irregular.

Tabla 3-177. Tabla de contingencia entre la edad y el departamento de trabajo del empleado de la organización deportiva

		Departamentos Trabajo			Total
		Servicios/ Mantenim.	Monitores	ADM/ Att. Público	
Edad < de 25	Recuento	8	61	12	81
	% de Departamentos Trabajo	8,2%	36,7%	9,9%	21,0%
entre 26-35	Recuento	20	87	42	149
	% de Departamentos Trabajo	20,4%	52,4%	34,7%	38,7%
entre 36-45	Recuento	38	11	43	92
	% de Departamentos Trabajo	38,8%	6,6%	35,5%	23,9%
entre 46-55	Recuento	27	6	20	53
	% de Departamentos Trabajo	27,6%	3,6%	16,5%	13,8%
> de 55	Recuento	5	1	4	10
	% de Departamentos Trabajo	5,1%	,6%	3,3%	2,6%
Total	Recuento	98	166	121	385
	% de Departamentos Trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

El valor  $\chi^2$  para esta prueba es 119,756, con significación 0.000, es decir que la probabilidad de que el departamento al que pertenezca el trabajador sea independiente de la edad es prácticamente nula. Por lo tanto, la prueba concluye que la distribución de edades de los trabajadores en los diferentes departamentos no es uniforme. El valor crítico de  $\chi^2$  8gl; 15,51 para  $\alpha=0,05$ .

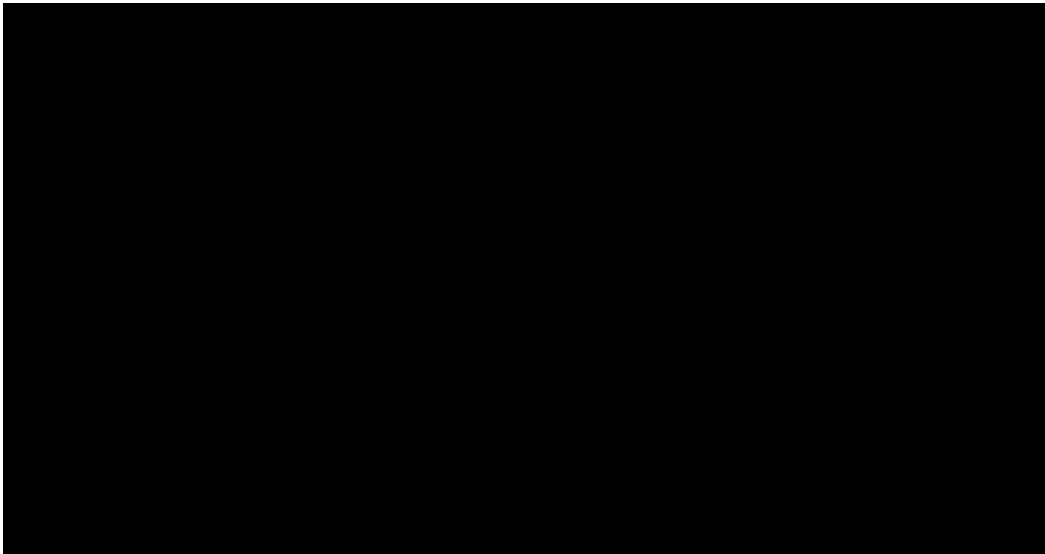


Figura 3-102. Relación entre la edad y el departamento de trabajo del empleado de la organización deportiva

#### 3.2.1.4. Análisis factorial exploratorio entre las variables P1-P31

Para profundizar en el conocimiento de las relaciones entre variables y agrupar las que más correlación interna tengan en factores se aplica la técnica del **Análisis factorial**.

El grado de relación entre los niveles de respuesta de P1-P23 con respecto a las variables P24-P31 (caracterización de los encuestados). Primeramente se realiza un **análisis factorial exploratorio**, con todas las variables **P1-P31**, para reducir la dimensión del problema e identificar las más representativas.

Las 385 observaciones consideradas como cuestionarios válidos, conforman una muestra satisfactoria y de tamaño adecuado para realizar el análisis. Debe existir un grado mínimo de colinealidad<sup>49</sup> entre las variables, que estén altamente correlacionadas. La literatura aconseja que el valor de los coeficientes de correlación sean superiores a 0,30, (Bernardo y Calderero, 2000: 185), hecho que se cumple en este caso.

---

<sup>49</sup> Existe colinealidad cuando alguno de los coeficientes de correlación simple o múltiple entre algunas de las variables independientes es 1, es decir, cuando algunas variables independientes están correlacionadas entre sí (Thomas y Nelson, 2007).

La Tabla 3-178, informa que como resultante del análisis de las 31 variables, el KMO indica un valor de 0,941, respecto de 1, mostrando así, una óptima calidad. El nivel de significación es de 0,000, valor inferior a 0,05 significando que existe un alto grado de correlación entre las variables.

Tabla 3-178. KMO y prueba esfericidad de Barlett del análisis exploratorio de las variables P1-P31

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,941
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	6666,114
	gl	465
	Sig.	,000

La Tabla 3-179 de comunalidades muestra el porcentaje (%) de información que contiene cada una de las variables. Por ejemplo, más del 75% de la varianza de los datos lo explica la variable P8, un poco más del 70% es descrito por P6, P20, P23 y la variable sociodemográfica sexo (P26). Por otro lado, las variables que menos contribuyen son P10, P22 y P29 (tipo de jornada laboral). Cada una de ellas explica más del 48% de la varianza total.

Tabla 3-179. Comunalidades del análisis exploratorio variables P1-P31

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P1	1,000	,516
P2	1,000	,576
P3	1,000	,640
P4	1,000	,629
P5	1,000	,679
P6	1,000	,725
P7	1,000	,686
P8	1,000	,752
P9	1,000	,623
P10	1,000	,484
P11	1,000	,684
P12	1,000	,577
P13	1,000	,604
P14	1,000	,562
P15	1,000	,666
P16	1,000	,692
P17	1,000	,670
P18	1,000	,636
P19	1,000	,663
P20	1,000	,715
P21	1,000	,622
P22	1,000	,413
P23	1,000	,710
Años trabajados	1,000	,532
Titulación/Formación	1,000	,695
Sexo	1,000	,731
Edad	1,000	,605
Situación contrato laboral	1,000	,636
Tipo jornada laboral	1,000	,499
Nº puestos ocupados en organización	1,000	,567
Departamentos Trabajo	1,000	,672

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La Tabla 3-180, muestra la varianza explicada por cada uno de los componentes considerados en el análisis exploratorio. Se identifican 6 componentes (factores), los cuales explican el 62,776% de la variabilidad de los datos. Es un porcentaje aceptable, donde uno de ellos explica el 38% del total de la varianza y lo compone un total de 11 variables.

Los dos primeros factores contienen a casi la totalidad de las variables P1-P23. Estos forman dos grupos altamente correlacionados, que describen el 38,057% y el 8,287% de la varianza total. Se han formado otros 4 componentes (factores) que permiten complementar la descripción y entender la interrelación de las variables.

Tabla 3-180. Análisis de varianza del análisis exploratorio variables P1-P31

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	11,798	38,057	38,057	11,798	38,057	38,057	6,799	21,933	21,933
2	2,569	8,287	46,345	2,569	8,287	46,345	6,004	19,367	41,300
3	1,489	4,804	51,149	1,489	4,804	51,149	2,849	9,191	50,491
4	1,420	4,582	55,731	1,420	4,582	55,731	1,513	4,881	55,372
5	1,141	3,681	59,412	1,141	3,681	59,412	1,161	3,745	59,117
6	1,043	3,364	62,776	1,043	3,364	62,776	1,134	3,659	62,776
7	,986	3,180	65,956						
8	,871	2,809	68,764						
9	,831	2,682	71,446						
10	,763	2,463	73,909						
11	,667	2,150	76,059						
12	,647	2,086	78,145						
13	,597	1,927	80,072						
14	,558	1,801	81,873						
15	,540	1,741	83,613						
16	,476	1,536	85,150						
17	,457	1,475	86,624						
18	,424	1,368	87,992						
19	,411	1,325	89,317						
20	,386	1,245	90,562						
21	,365	1,179	91,741						
22	,347	1,121	92,862						
23	,317	1,024	93,886						
24	,295	,950	94,837						
25	,271	,875	95,712						
26	,263	,847	96,559						
27	,240	,773	97,332						
28	,230	,743	98,075						
29	,220	,711	98,786						
30	,195	,629	99,415						
31	,181	,585	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La Figura 3-103, correspondiente con el gráfico de sedimentación ayuda a determinar de forma visual el número de componentes, pues es una representación de los autovalores calculados para cada uno.

Los puntos más alejados del eje de las abscisas (mayores autovalores), son los que más contribuyen a explicar la varianza total.



**Gráfico de sedimentación**

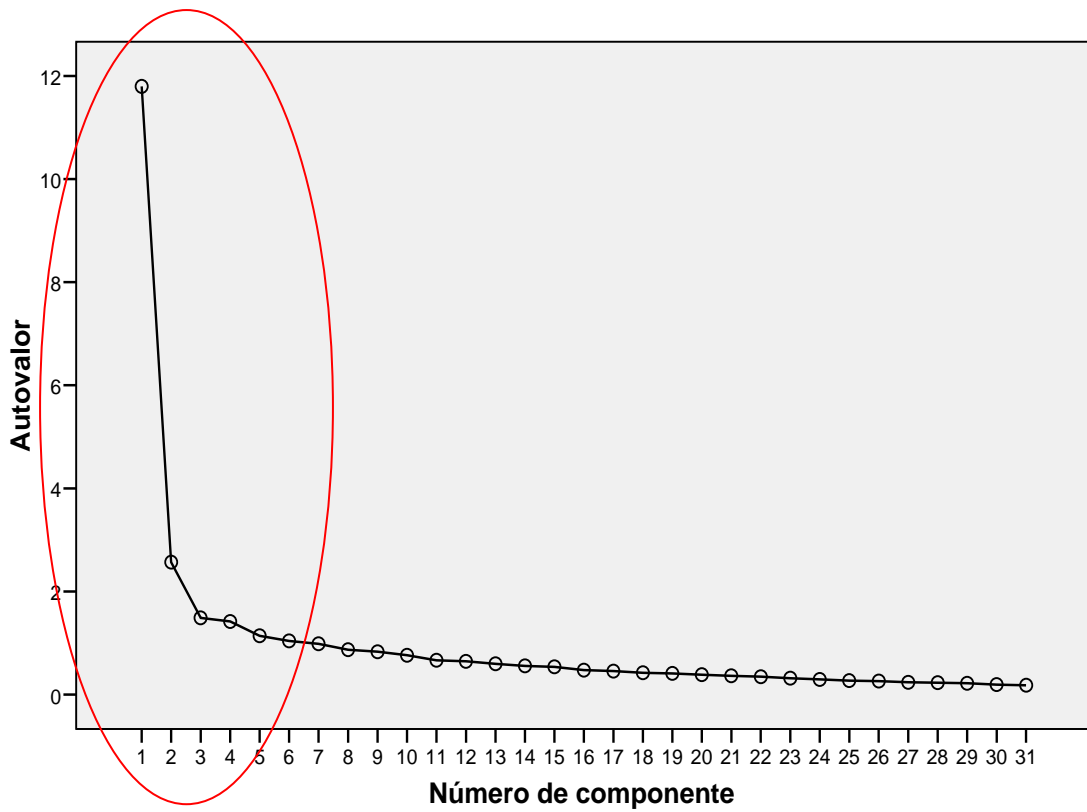


Figura 3-103. Gráfico de sedimentación del análisis exploratorio variables P1-P31

La Tabla 3-181, muestra la matriz de componentes, ésta indica el grado de asociación entre cada uno de los componentes y las variables del modelo.

Tabla 3-181. Matriz de componentes del análisis exploratorio variables P1-P31

**Matriz de componentes**

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
P8	,858					
P15	,804					
P16	,789					
P7	,783					
P20	,777					
P19	,776					
P9	,773					
P11	,766					
P3	,761					
P6	,758					
P23	,740					
P17	,702					
P1	,695					
P2	,694					
P10	,654					
P4	,644					
P18	,632					,307
P13	,623			-,383		
P12	,619			-,331		
P21	,619					
P5	,613		-,356	,371		
P22	,594					
Situación contrato laboral		-,698				
Edad	-,305	,696				
Tipo jornada laboral		-,624				
Años trabajados	-,336	,593				
P14	,393	,396			-,334	
Titulación/Formación		-,400	,598	,398		
Departamentos Trabajo			,521	,547		
Sexo					,655	,386
Nº puestos ocupados en organización					,465	-,561

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 6 componentes extraídos

Prácticamente todas las variables pertenecen al componente (factor) 1, excepto 6 variables. Estas variables presentan una gran asociación positiva entre ellas, excepto con las variables edad y años trabajados en la organización, donde esta asociación es inversa.

El componente (factor) 2 está más relacionado de forma positiva con las variables sociodemográficas (edad, años trabajados en la organización y la variables P14) e inversamente relacionada con la variable situación contrato laboral, tipo de jornada laboral y titulación/formación.

El componente (factor) 3 está relacionado con la titulación/formación, departamento de trabajo y de carácter inverso con la variable P5 (La organización ofrece oportunidades de promoción).

Las variables P5, titulación/formación, departamento de trabajo al que pertenece al trabajador y de carácter inverso con las variables P12 (Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria) y P13 (El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable).

El componente (factor) 5, de forma inversa se relaciona con la variable P14 (La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales) y de forma positiva con el sexo y con el número de puestos ocupados en la organización.

Y el componente (factor) 6 está formado por las variables P18 (La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo) y sexo donde se establece una relación positiva mientras que hay una relación inversa con el número de puestos ocupados en la organización.

Es importante decir que los componentes (factores) lo forma la interrelación de todas las variables del modelo. En el análisis de factores la correlación entre componentes es igual a cero. En la Tabla 3-182, se observan los datos de cada componente de forma rotada. El método de rotación matricial seleccionado ha sido Varimax. Simplifica al máximo las columnas de la matriz factorial. No se altera la cantidad de información extraída a partir de las variables iniciales ni la resumida del modelo.

Tabla 3-182. Matriz de componentes rotados del análisis exploratorio variables P1-P31

**Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>**

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
<b>P13</b>	,761					
P7	,702	,362				
P12	,700					
P17	,671	,306				
P3	,666	,405				
P23	,664		,366			
P16	,622	,418	,341			
P1	,607	,374				
P18	,601				,322	
P15	,560	,538				
P9	,556	,510				
P10	,556	,327				
P21	,517	,372				,328
<b>P5</b>		,812				
P6		,785				
P4		,754				
P20	,364	,751				
P11	,407	,693				
P8	,575	,613				
P19	,523	,599				
P2	,412	,591				
P22	,393	,456				
<b>Situación contrato laboral</b>			,781			
Edad			-,720			
Tipo jornada laboral			,692			
Años trabajados			-,673			
<b>Departamentos Trabajo</b>				,795		
Titulación/Formación				,758		
<b>Sexo</b>					,827	
<b>Nº puestos ocupados en organización</b>						-,681
P14	,345					,490

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

<sup>a</sup>. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

La nueva configuración de los componentes sería:

- El *componente 1* se relaciona más con las variables: 13, 7, 12, 17, 3, 23, 16, 1, 18, 15, 9, 10, 21, 20, 11, 8, 9, 22, 14.
- Las variables 7, 17, 13, 16, 1, 10, 21, 5, 6, 4, 20, 11, 18, 19, 21, 22 se relacionan más con el *componente 2*.
- El *componente 3* se relaciona más con las variables 23, 16 y las variables sociodemográficas de situación de contrato laboral, edad, tipo de jornada laboral y años trabajados en la organización.
- Las variables sociodemográficas de titulación/formación y el departamento de trabajo al que pertenece el trabajador se relacionan más con el *componente 4*.
- El *componente 5* se relaciona más con las variables de formación la variable 1.

- Las variables número de puestos ocupados en la organización y las variables 14 y 4 se relacionan más con el *componente 6*.

La variable P14 (La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales) pertenece al componente 1, y muestra una fuerte relación inversa con respecto al número de puestos ocupados. La variable sexo se mantiene como un componente aislado, lo que indica que en las respuestas obtenidas, el sexo del encuestado no presenta una marcada influencia.

### 3.3.2.3.6. Análisis factorial confirmatorio entre las variables (P1-P22)

Teniendo en cuenta la literatura revisada y los resultados del análisis factorial exploratorio, se establece que sean 6 los factores determinantes para el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral de la organización deportiva. Se ha comprobado que esta reducción de 22 variables a 6 factores, simplifican el análisis de las variables originales, sin que ello suponga una pérdida relevante de información.

A partir de la pruebas KMO de esfericidad de Bartlett (0,952) sobre 1, se demuestra que la relación entre las diferentes variables es muy fuerte, por lo que se justifica que se prosiga con el análisis factorial.

Tabla 3-183. KMO y prueba esfericidad Barlett análisis exploratorio de las variables P1-P22  
KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,952
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	5484,795
	gl	231
	Sig.	,000

A continuación se aportan las tablas y gráficos que resultan de ese análisis. La tabla de comunalidades de las variables (Tabla 3-184) indica las 22 variables aportan información valiosa y que deben permanecer en el modelo.

Tabla 3-184. Comunalidades para las variables del modelo

	Inicial	Extracción
P1	1,000	,738
P2	1,000	,651
P3	1,000	,748
P4	1,000	,764
P5	1,000	,720
P6	1,000	,762
P7	1,000	,749
P8	1,000	,754
P9	1,000	,638
P10	1,000	,518
P11	1,000	,701
P12	1,000	,768
P13	1,000	,770
P14	1,000	,814
P15	1,000	,701
P16	1,000	,713
P17	1,000	,807
P18	1,000	,837
P19	1,000	,704
P20	1,000	,751
P21	1,000	,748
P22	1,000	,711

Se proponen seis factores que de conjunto explican el 73,036% de la varianza de los datos (Tabla 3-185).

Tabla 3-185. Análisis de varianza del análisis confirmatorio variables P1-P22

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	11,009	50,042	50,042	11,009	50,042	50,042	4,227	19,215	19,215
2	1,399	6,359	56,401	1,399	6,359	56,401	3,829	17,406	36,621
3	1,177	5,351	61,752	1,177	5,351	61,752	2,321	10,549	47,170
4	,916	4,165	65,917	,916	4,165	65,917	2,222	10,102	57,272
5	,842	3,827	69,744	,842	3,827	69,744	1,791	8,140	65,412
6	,724	3,292	73,036	,724	3,292	73,036	1,677	7,624	73,036
7	,611	2,779	75,815						
8	,595	2,703	78,519						
9	,544	2,475	80,994						
10	,468	2,127	83,120						
11	,448	2,036	85,156						
12	,439	1,993	87,150						
13	,400	1,816	88,966						
14	,374	1,700	90,666						
15	,332	1,511	92,178						
16	,310	1,408	93,586						
17	,276	1,252	94,838						
18	,256	1,164	96,002						
19	,250	1,134	97,137						
20	,224	1,018	98,155						
21	,216	,983	99,138						
22	,190	,862	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El gráfico de sedimentación (Figura 3-104) muestra que a partir del séptimo factor, los autovalores decrecen de manera insignificante, lo que indica que el corte realizado es correcto.

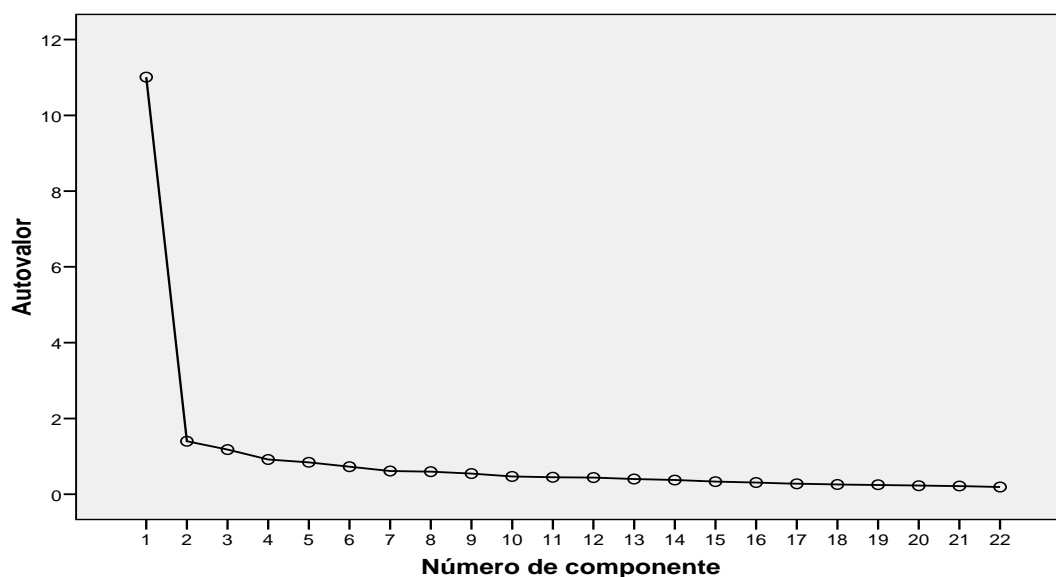


Figura 3-104. Gráfico de sedimentación de las variables P1-P22

Se obtiene la matriz de los componentes originales (Tabla 3-186) y la matriz de componentes rotados (Tabla 3-187).

Tabla 3-186. Matriz de componentes del análisis de las variables P1-P22

**Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
P8	,852					
P15	,792					
P19	,788					
P20	,788					
P11	,771					
P7	,770					
P9	,768					
P6	,767	-,357				
P16	,764					
P3	,758					
P2	,711					
P17	,708	,313		-,322		
P1	,699			,327		-,326
P4	,667	-,377				
P10	,648					
P18	,645			-,409		
P21	,637		,447			
P5	,628	-,517				
P12	,626	,411			,373	
P13	,616	,477				
P22	,601				-,514	
P14	,422		,683	,404		

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 6 componentes extraídos



Tabla 3-187. Matriz de componentes rotados del análisis de las variables P1-P22

**Matriz de componentes rotados**<sup>a</sup>

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
P3	,767					
P1	,756					
P7	,731					
P10	,609					
P9	,570	,376				
P8	,540	,441	,410			
P16	,528		,424	,420		
P15	,445	,394	,440	,378		
P5		,804				
P4		,768				
P6	,320	,742				
P20		,586	,503			
P2	,341	,561		,352		
P11	,484	,519	,413			
P22			,751			
P19		,426	,505		,329	
P13	,307			,768		
P12				,767		
P18					,793	
P17	,332				,715	
P14						,870
P21			,326			,696

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

### 3.3.2.3.7. Análisis de fiabilidad de los factores determinados

La literatura expuesta ha ayudado a delimitar el estudio y los factores para la medición del clima laboral en las organizaciones deportivas. El planteamiento del estudio y la medida de la satisfacción se ha realizado en función de la forma subjetiva (basada en las opiniones de los trabajadores).

Los factores explicativos de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva están formados por 6 factores (Figura 3-105). Se realiza a continuación el análisis de fiabilidad de cada uno de los factores y de las variables que los componen, para ello, se utiliza el cálculo estadístico de Alfa de Cronbach.

Además también se indica el ítem más destacado de cada factor en función de los resultados obtenidos de la Tabla 3-187, correspondiente con la matriz de componentes rotados del análisis de las variables P1-P22.

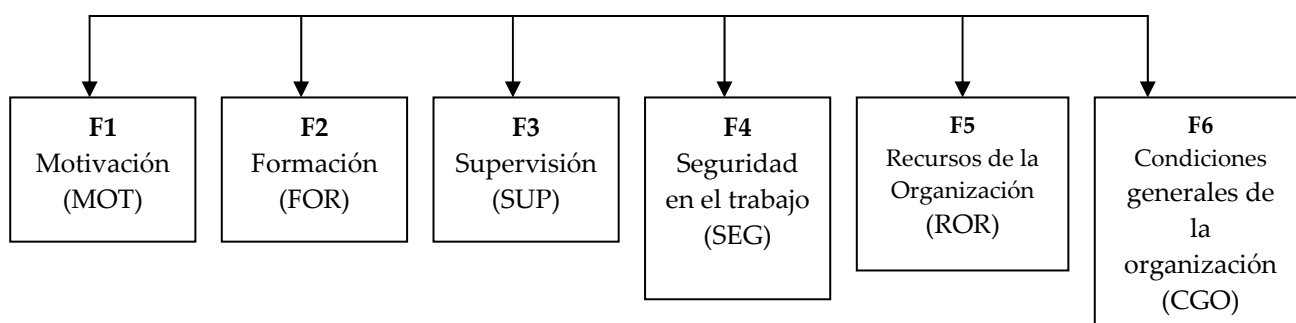


Figura 3-105. Factores determinantes del clima laboral en la organización deportiva

*\* Factor 1. Motivación (MOT)*

Está compuesto por las variables: **1-3-7-9-10-15-16**

- (1) Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo
- (3) En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo
- (7) Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización
- (9) Conozco la misión, visión y objetivos de la organización
- (10) La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado
- (15) La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización
- (16) La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal

El ítem más destacado dentro del factor 1 (Tabla 3-188) está relacionado con “en líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo (0,767)” (P3). El estudio de fiabilidad (Tabla 3-189) para este factor indica que existe una excelente correlación entre las 7 variables que lo conforman con un Alfa de Cronbach de 0,903.

Tabla 3-188. Estadístico de fiabilidad para el factor 1

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,903	,903	7

Tabla 3-189. Matriz de correlaciones entre las variables que componen el factor 1

**Matriz de correlaciones inter-elementos**

	P1	P3	P7	P9	P10	P15	P16
P1	1,000	,625	,619	,560	,461	,490	,511
P3	,625	1,000	,708	,602	,522	,559	,581
P7	,619	,708	1,000	,575	,557	,615	,619
P9	,560	,602	,575	1,000	,491	,588	,571
P10	,461	,522	,557	,491	1,000	,476	,512
P15	,490	,559	,615	,588	,476	1,000	,732
P16	,511	,581	,619	,571	,512	,732	1,000

\* Factor 2. Formación (FOR)

Está compuesto por las variables: **2-4-5-6-8-11**

- (2) Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización
- (4) Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo
- (5) La organización ofrece oportunidades de promoción
- (6) La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral
- (8) La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores
- (11) Recibo información del trabajo realizado y objetivos alcanzados

El ítem más destacado dentro del factor 2 (Tabla 3-190) está relacionado con “la organización ofrece oportunidades de promoción (0,804)” (P5). El estudio de fiabilidad (Tabla 3-191) para este factor indica que existe muy buena correlación entre las 6 variables que lo conforman con un Alfa de Cronbach de 0,889.

Tabla 3-190. Estadístico de fiabilidad para el factor 2

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,889	,890	6

Tabla 3-191. Matriz de correlaciones entre las variables que componen el factor 2

Matriz de correlaciones inter-elementos						
	P4	P5	P6	P8	P11	P2
P4	1,000	,598	,628	,505	,546	,523
P5	,598	1,000	,660	,537	,511	,475
P6	,628	,660	1,000	,687	,635	,560
P8	,505	,537	,687	1,000	,635	,583
P11	,546	,511	,635	,635	1,000	,536
P2	,523	,475	,560	,583	,536	1,000

\* Factor 3. *Supervisión (SUP)*

Está compuesto por las variables: **19-20-22**

- (19) La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral
- (20) La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo
- (22) Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen

El ítem más destacado dentro del factor 3 (Tabla 3-192) está relacionado con “considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen” (P22). El estudio de fiabilidad (Tabla 3-193) para este factor indica que existe muy buena correlación entre las 3 variables que lo conforman con un Alfa de Cronbach de 0,804.

Tabla 3-192. Estadístico de fiabilidad para el factor 3

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,804	,805	3

Tabla 3-193. Matriz de correlaciones entre las variables que componen el factor 3

Matriz de correlaciones inter-elementos			
	P19	P20	P22
P19	1,000	,692	,524
P20	,692	1,000	,523
P22	,524	,523	1,000

*\* Factor 4. Seguridad en el Trabajo (SEG)*

Está compuesto por las variables: **12-13**

- (12) Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria
- (13) El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable

El ítem más destacado dentro del factor 4 (Tabla 3-194) no se puede determinar, debido a que ambas variables presentan valores similares. La variable P12 “las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria” presenta un valor de 0,768 y la variable P13 “el lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable” un valor de 0,767. El estudio de fiabilidad (Tabla 3-195) para este factor indica que existe buena correlación entre las 2 variables que lo conforman con un Alfa de Cronbach de 0,770.

Tabla 3-194. Estadístico de fiabilidad para el factor 4

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,770	,771	2

Tabla 3-195. Matriz de correlaciones entre las variables que componen el factor 4

	P12	P13
P12	1,000	,627
P13	,627	1,000

*\* Factor 5. Recursos organización (ROR)*

Está compuesto por las variables: **17-18**

- (17) Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos/herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo
- (18) La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo

El ítem más destacado dentro del factor 5 (Tabla 3-196) está relacionado con “la organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen (0,793)” (P18). El estudio de fiabilidad (Tabla 3-197) para este factor indica que existe muy buena correlación entre las dos variables que lo conforman con un Alfa de Cronbach de 0,830.

Tabla 3-196. Estadístico de fiabilidad para el factor 5

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,836	,837	2

Tabla 3-197. Matriz de correlaciones entre las variables que componen el factor 5

	P17	P18
P17	1,000	,720
P18	,720	1,000

\* Factor 6. Condiciones Generales de la Organización (CGO)

Está compuesto por las variables: **14-21**

- (14) La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales
- (21) En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias

El ítem más destacado dentro del factor 6 (Tabla 3-198) está relacionado con “la organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales (0,870)” (P14). El estudio de fiabilidad (Tabla 3-199) para este factor indica que existe buena correlación entre las 2 variables que lo conforman con un Alfa de Cronbach de 0,684.

Tabla 3-198. Estadístico de fiabilidad para el factor 6

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,684	,685	2

Tabla 3-199. Matriz de correlaciones entre las variables que componen el factor 6

	P14	P21
P14	1,000	,521
P21	,521	1,000

### 3.3.2.3.8. Correlación entre los factores determinados

Primeramente se debe definir una variable adicional para cada factor. Los valores de cada factor se obtienen para cada encuestado aplicando la media aritmética de las calificaciones dadas a cada componente.

La prueba de normalidad indica que los datos que conforman el factor de **Formación** se alejan significativamente del comportamiento normal, por lo que es conveniente aplicar el cálculo Rho de Spearman, que no requiere que se cumpla esta condición (es un cálculo no paramétrico).

Tabla 3-200. Prueba de K-S para una muestra en función de los factores determinados

		MOT	FOR	SUP	SEG	ROR	CGO
N		385	385	385	385	385	385
Parámetros normales	Media	4,8685	4,0807	4,5767	4,8597	5,0195	5,0208
	Desviación típica	1,38518	1,50911	1,45559	1,55701	1,50615	1,46383
Diferencias más extremas	Absoluta	,097	,052	,085	,132	,148	,143
	Positiva	,062	,047	,050	,085	,094	,088
	Negativa	-,097	-,052	-,085	-,132	-,148	-,143
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,904	1,019	1,659	2,583	2,898	2,807
Sig. asintót. (bilateral)		,001	,250	,008	,000	,000	,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Todos los factores obtenidos están de forma significativa altamente correlacionados (Tabla 3-201), lo que indica que los niveles de respuestas dadas por los encuestados no difieren significativamente entre los seis factores que se analizan.

Los factores MOT, SUP, SEG, ROR y CGO presentan valores altos de Z y significaciones inferiores a 0,05 por lo que éstos, directamente se consideran que no siguen una distribución normal. El factor FOR, aunque en este caso sigue una distribución normal en conjunto, proviene de haber operado con datos distribuidos de forma no normal (no es un comportamiento típico).

Así, cuando existe correlación fuerte entre las variables, los coeficientes Pearson y Spearman generan resultados similares, independientemente de si se cumple o no el supuesto de normalidad. Y donde las calificaciones dadas por los encuestados generan valores de estos factores que se mantienen en correspondencia directa. Esto significa que si por ejemplo, el encuestado le da una alta evaluación al factor de Motivación, los demás factores también reciben calificaciones altas.

Tabla 3-201. Correlación de los factores determinados (Rho de Spearman)

			Correlaciones					
			MOT	FOR	SUP	SEG	ROR	CGO
Rho de Spearman	MOT	Coefficiente de correlación	1,000	,803**	,721**	,645**	,629**	,532**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	385	385	385	385	385	385
	FOR	Coefficiente de correlación	,803**	1,000	,774**	,510**	,569**	,487**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	385	385	385	385	385	385
	SUP	Coefficiente de correlación	,721**	,774**	1,000	,517**	,606**	,539**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	385	385	385	385	385	385
	SEG	Coefficiente de correlación	,645**	,510**	,517**	1,000	,583**	,451**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	385	385	385	385	385	385
	ROR	Coefficiente de correlación	,629**	,569**	,606**	,583**	1,000	,491**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	385	385	385	385	385	385
	CGO	Coefficiente de correlación	,532**	,487**	,539**	,451**	,491**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	385	385	385	385	385	385

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).



#### **3.3.2.4. Regresión lineal múltiple paso a paso para determinar el modelo más adecuado para el estudio de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva**

A través del análisis de regresión múltiple se puede investigar si la relación entre las variables de interés es significativa y si se puede predecir una variable dependiente a partir de un conjunto de variables independientes.

El modelo obtenido se somete a un conjunto de pruebas para comprobar su validez y determinar si admite mejoras:

- Cálculo del coeficiente de correlación múltiple (ajustado). Toma valores entre 0 y 1.  
Un buen modelo debe tener asociado un coeficiente de correlación próximo a 1.
- Prueba de calidad del modelo. Se realiza mediante análisis de varianza que contrasta la varianza media cuadrática de los datos que logra describir el modelo contra la varianza media cuadrática de los residuos. Esta comparación genera un valor de Fisher, que tiene asociado un nivel de significación que debe ser inferior a 0,05 para poder aceptar que el modelo no tiene falta de ajuste, con un 95% de confianza.
- Prueba de calidad de coeficientes. Se realiza para cada coeficiente por separado una prueba t de Student que tiene asociado un nivel de significación que debe ser inferior a 0,05 si se establece un nivel de confianza de un 95% para que la variable correspondiente permanezca dentro del modelo.
- Análisis de residuos. Se comparan los valores observados y predichos por el modelo y se realiza un estudio descriptivo de los residuos, que deben seguir una distribución normal con media 0.
- Estudio de la autocorrelación de residuos.
- Análisis de multicolinealidad y homoscedasticidad.
- Análisis de datos atípicos.

### 3.3.2.4.1. Modelo predictivo de la variable P23 (percepción del clima laboral) en función de las variables independientes (P1-P22)

Se presenta a continuación el modelo de regresión lineal de mejor ajuste que se ha obtenido, donde se utiliza como variable dependiente P23 y las variables independientes P1-P22 del cuestionario, aunque para llegar al mismo se ha realizado un proceso paso a paso que transita por varios modelos hasta obtener el que aquí se expone.

#### Tamizado de variables

Se introducen inicialmente las 22 variables independientes, y las pruebas de calidad de coeficientes indican que solo deben permanecer en el modelo P3, P4, P7, P9, P13, P15 y P16. El término independiente del modelo resulta ser no significativo.

Tabla 3-202. Variables del modelo

Variables introducidas/eliminadas			b,c
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	P16, P4, P12, P9, P3, P13, P15, P7 <sup>a</sup>	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas

b. Variable dependiente: P23

c. Regresión lineal a través del origen

#### Prueba de calidad del modelo. Tabla ANOVA

A continuación se muestra la tabla ANOVA que se obtiene al realizar la prueba de calidad del modelo. Tabla 3-203.

Se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes  $\beta$  del modelo son iguales a cero, por lo que el modelo presenta una excelente calidad de ajuste, ya que se obtiene un valor de Fisher muy alto, que supera el valor crítico, con una significación mucho menor que 0.05 ( $\ll 0.05$ ).

En otras palabras, esta prueba indica que las variables independientes que componen el modelo propuesto explican de forma significativa a la variable dependiente P23. Es importante mencionar que este estadístico debe ser el primer criterio para validar un modelo de regresión.

Tabla 3-203. ANOVA del modelo de análisis de regresión lineal múltiple

**ANOVA** <sup>c,d</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	10366,956	8	1295,870	1055,069	,000 <sup>a</sup>
	Residual	463,044	377	1,228		
	Total	10830,000 <sup>b</sup>	385			

a. Variables predictoras: P16, P4, P12, P9, P3, P13, P15, P7

b. Esta suma de cuadrados total no se ha corregido para la constante porque la constante es cero para la regresión a través del origen.

c. Variable dependiente: P23

d. Regresión lineal a través del origen

### Coeficiente de determinación

Con este valor se expresa la relación que hay entre el conjunto de variables independientes y la variable dependiente, se utiliza el coeficiente de determinación ( $R^2$ ). Se observa en la Tabla 3-204 que el ajuste del modelo es bueno, con  $R^2$  igual a 0,957.

Tabla 3-204. Coeficiente de correlación del modelo y prueba Durbin-Watson

**Resumen del modelo** <sup>c,d</sup>

Modelo	R	R cuadrado <sup>a</sup>	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,978 <sup>b</sup>	,957	,956	1,108	2,071

a. Para la regresión a través del origen (el modelo sin término de intersección), R cuadrado mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicado por la regresión a través del origen. NO SE PUEDE comparar lo anterior con la R cuadrado para los modelos que incluyen una intersección.

b. Variables predictoras: P16, P4, P12, P9, P3, P13, P15, P7

c. Variable dependiente: P23

d. Regresión lineal a través del origen

Se obtiene que las variables independientes seleccionadas pueden ser buenos estimadores de la variable dependiente (P23), aunque este estudio debe completarse con el resto de pruebas especificadas.

Estimación de los coeficientes del modelo ( $\beta$ )

Al observar los coeficientes obtenidos en el modelo de regresión múltiple se concluye tienen una distribución normal y un nivel de significación  $< 0.05$ . Todas las variables que permanecen en el modelo aportan información válida para estimar P23.

Por otro lado, de esta tabla se obtiene que la variable que más aporta información para explicar la variable dependiente de forma directa es la variable "P16 (La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal)".

Por otro lado, es importante mencionar que la variable 4, "formación" y la 12 "las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria" influyen inversamente en el modelo.

No por tener mayor valor las variables 4 y 12 va a afectar en el aumento o descenso de la percepción de la satisfacción del clima laboral del trabajador de la organización deportiva (Gamero, 2007).

Tabla 3-205. Resumen modelo del análisis de regresión lineal múltiple de variables P1-P22

		Coeficientes <sup>a,b</sup>						
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandariz.			Intervalo de confianza para B al 95%	
Modelo		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior
1	P3	,180	,050	,177	3,589	,000	,081	,279
	P4	-,102	,033	-,083	-3,083	,002	-,166	-,037
	P7	,200	,051	,202	3,941	,000	,100	,300
	P9	,123	,046	,119	2,673	,008	,032	,213
	P12	-,118	,043	-,111	-2,776	,006	-,202	-,035
	P13	,173	,045	,173	3,873	,000	,085	,261
	P15	,196	,050	,177	3,900	,000	,097	,295
	P16	,352	,048	,336	7,300	,000	,257	,447

a. Variable dependiente: P23

b. Regresión lineal a través del origen

Análisis de Residuos

Aunque los estadísticos t, F o  $R^2$  determinan las propiedades generales del modelo y establecen criterios para hacer las pruebas de calidad necesarias, el estudio de los residuos, permite detectar si el ajuste realizado es en cierta medida inadecuado, o sea, si admite

mejorías o si se deben hacer cambios convenientes (Tabla 3-206). Así, los residuales se calculan a partir de la diferencia entre los datos observados o reales de la variable dependiente real y los que resultan de evaluar el modelo en función de las variables predictoras.

Tabla 3-206. Parámetros descriptivos de residuos del modelo de análisis de regresión lineal múltiple de variables P1-P22

Estadísticos sobre los residuos <sup>a,b</sup>					
	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	,45	7,54	4,95	1,567	385
Residuo bruto	-3,696	4,544	,019	1,098	385
Valor pronosticado tip.	-2,871	1,653	,000	1,000	385
Residuo tip.	-3,335	4,100	,017	,991	385

a. Variable dependiente: P23

b. Regresión lineal a través del origen

Se observa que los residuos tienen una media muy cercana al valor cero, y que la desviación típica es aproximadamente igual a 1, lo que evidencia que se distribuyen normalmente.

Para poder probar el supuesto de normalidad de los errores, es común revisar el histograma de los residuales. Pueden obtenerse evidencias adicionales al determinar el porcentaje de los residuales que caen entre  $\pm 1$  desviación estándar ó  $\pm 2$  desviaciones estándar.

Estos porcentajes pueden compararse con los que han de esperarse en una distribución normal (68% y 95% respectivamente). En este caso se observa que la desviación típica es de 0,99 y que el supuesto de normalidad se cumple.

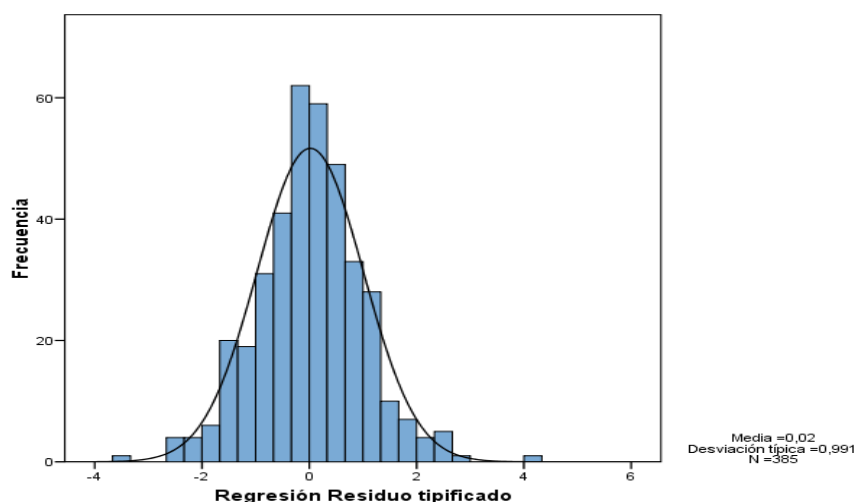


Figura 3-106. Histograma de frecuencias para los residuos del modelo.

#### Autocorrelación de los errores

Uno de los problemas en los modelos de regresión lineal es la correlación de los errores. Puede ser de varios órdenes, de orden  $n$  (si los residuales se correlacionan cada  $n$  observaciones). Para su determinación se utiliza la prueba Durbin-Watson. El orden calculado se reconoce con la letra  $d$ . Si  $d$  toma un valor cercano a 2, en una escala normalizada de 0 a 4, se concluye que los residuos no están correlacionados.

La prueba de Durbin-Watson da como resultado un valor de  $d=2,071$ , (muy próximo a 2), por lo que se concluye que en el modelo de regresión múltiple obtenido no existe autocorrelación de los residuos, es decir, que son independientes. (Tabla 3-204).

#### Homocedasticidad

Otro de los supuestos que se requiere verificar en un modelo de regresión es la homocedasticidad. Este supuesto dice que la varianza condicional de los errores debe ser la misma. Si no se cumple lo anterior se dice que hay un fenómeno de heterodasticidad. El problema al no cumplirse este supuesto es que los estimadores no tienen varianza mínima; por lo tanto, no son eficientes. Es decir, existirían mejores estimadores  $\beta$  que los encontrados por mínimos cuadrados ordinarios. No es fácil detectarlo en la práctica así que para su detección se realiza con la gráfica de los valores residuales versus los valores reales (Figura 3-107).

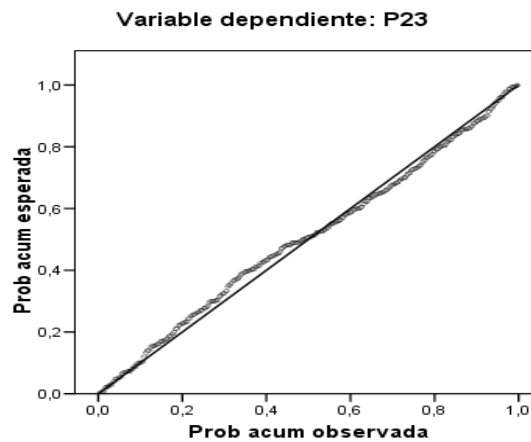
**Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado**

Figura 3-107. Gráfico P-P normal de regresión residuo tipificado con Variable dependiente P23

En la figura se muestra que los residuales se distribuyen cerca de la línea de 45 grados casi de forma perfecta con lo que se valida el supuesto de normalidad de estos.

### Multicolinealidad

Esta prueba indica la existencia de correlación lineal “perfecta o exacta” entre alguna de las variables independientes del modelo de regresión y se aplica para saber si las variables independientes están intercorrelacionadas.

En este caso sí existe una alta correlación entre las variables. Se refleja en los valores tan altos (superiores a 10), que tienen los términos FIV (factores de inflación de la varianza). Indican en una misma escala la evaluación de la percepción de la satisfacción del clima laboral desde diferentes puntos de vista.

Tabla 3-207. Coeficientes del modelo. Estadísticos de colinealidad (Factores de inflación de la varianza (FIV))

		Coeficientes <sup>a,b</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandariz.	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	P3	,180	,050	,177	3,589	,000	,046	21,559
	P4	-,102	,033	-,083	-3,083	,002	,156	6,429
	P7	,200	,051	,202	3,941	,000	,043	23,147
	P9	,123	,046	,119	2,673	,008	,057	17,434
	P12	-,118	,043	-,111	-2,776	,006	,070	14,208
	P13	,173	,045	,173	3,873	,000	,057	17,662
	P15	,196	,050	,177	3,900	,000	,055	18,197
	P16	,352	,048	,336	7,300	,000	,054	18,642

a. Variable dependiente: P23

b. Regresión lineal a través del origen

Observaciones de datos influyentes y datos atípicos del modelo de regresión

En este caso, no se observan datos atípicos en el gráfico P-P normal de regresión residuo tipificado (Figura 3-107), por lo que no es necesario la evaluación de distancias de Cook. Si existiera habría que analizar si esta observación anómala cambia significativamente los coeficientes del modelo.

En este caso los valores observados y predichos para la variable dependiente prácticamente coinciden sobre la línea teórica, por lo que la muestra no presenta datos atípicos.

En resumen, se determina el modelo de regresión. Se afirma que el modelo no presenta falta de ajuste, con un 95% de confianza. Los residuos no presentan correlación significativa, por lo que el modelo ya no admite mejoras apreciables. Todos los coeficientes incluidos son significativos

La Tabla 3-208 muestra las variables que influyen significativamente sobre P23 y que el coeficiente de correlación del modelo obtenido es  $R^2= 0,957$ .



Tabla 3-208. Resumen modelo

**Resumen del modelo <sup>c,d</sup>**

Modelo	R	R cuadrado <sup>a</sup>	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,978 <sup>b</sup>	,957	,956	1,108	2,071

a. Para la regresión a través del origen (el modelo sin término de intersección), R cuadrado mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicado por la regresión a través del origen. NO SE PUEDE comparar lo anterior con la R cuadrado para los modelos que incluyen una intersección.

b. Variables predictoras: P16, P4, P12, P9, P3, P13, P15, P7

c. Variable dependiente: P23

d. Regresión lineal a través del origen

De esta manera, las variables (23) y los 6 factores determinados, junto con las variables sociodemográficas conformarían el “cuestionario para el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en organizaciones deportivas” llamado Cuestionario PSCLADE (C23/6) (Anexo 11).

### 3.3.2.5. Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales (variable P23) en la Región de Castilla-La Mancha

Para el análisis del nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral de los trabajadores de las organizaciones deportivas estudiadas de la región de CLM, se analiza la relación de influencia entre los niveles de la variable P23 (Se percibe un buen clima de trabajo en la organización) en función de:

- El municipio al que pertenece el trabajador
- La provincia a la que pertenece el municipio analizado
- Las variables caracterizadoras de la muestra (variables sociodemográficas)
- Los factores determinados y que conforman las variables específicas del clima laboral de la propuesta modelo de cuestionario creado

#### 3.3.2.5.1. Análisis de la percepción en función de los municipios analizados

Se observa que el nivel de percepción del clima laboral es significativamente diferente entre los municipios analizados (Figura 3-108).

Los que presentan un porcentaje más favorecido son Sonseca (con un 72,7% de respuestas en el valor 7), Daimiel (con un 46,7%) y Tomelloso (45,2%). Con el porcentaje más favorable del valor 6, destaca con un 44,4% Daimiel y con un 40,9% la población de Hellín.

Los municipios de Cuenca y Albacete obtienen los resultados menos satisfactorios. Cuenca registra porcentajes igualados de 23,1% para los valores 3-4-y 5. Albacete registra un porcentaje de 25,6% para el valor 4 (indiferente) y un porcentaje del 20,9% en el valor 1.

El municipio de Toledo, registra los valores más desfavorables. El porcentaje del valor 1 es de 25,7% que equivale a un cuarto de la muestra analizada y un 22,9% con el valor 2.

Tabla 3-209. Tabla de contingencia entre la variable población y la variable P23

Tabla de contingencia Población \* P23

		P23							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		
Población	Sonseca	Recuento	0	0	1	2	1	2	16	22
	% de Población		,0%	,0%	4,5%	9,1%	4,5%	9,1%	72,7%	100,0%
	Puertollano	Recuento	0	0	3	9	4	8	10	34
		% de Población		,0%	,0%	8,8%	26,5%	11,8%	23,5%	29,4%
	Illescas	Recuento	3	1	5	2	3	6	9	29
		% de Población		10,3%	3,4%	17,2%	6,9%	10,3%	20,7%	31,0%
	Tarancón	Recuento	1	5	3	10	18	9	7	53
		% de Población		1,9%	9,4%	5,7%	18,9%	34,0%	17,0%	13,2%
	Hellín	Recuento	1	1	2	0	2	9	7	22
		% de Población		4,5%	4,5%	9,1%	,0%	9,1%	40,9%	31,8%
	Toledo	Recuento	9	8	3	3	6	2	4	35
		% de Población		25,7%	22,9%	8,6%	8,6%	17,1%	5,7%	11,4%
	Daimiel	Recuento	0	0	0	1	3	20	21	45
		% de Población		,0%	,0%	,0%	2,2%	6,7%	44,4%	46,7%
	Cuenca	Recuento	1	3	6	6	6	4	0	26
		% de Población		3,8%	11,5%	23,1%	23,1%	23,1%	15,4%	,0%
	Guadalajara	Recuento	3	1	1	7	5	9	8	34
		% de Población		8,8%	2,9%	2,9%	20,6%	14,7%	26,5%	23,5%
	Albacete	Recuento	9	4	5	11	7	7	0	43
		% de Población		20,9%	9,3%	11,6%	25,6%	16,3%	16,3%	,0%
	Tomelloso	Recuento	1	1	2	5	3	11	19	42
		% de Población		2,4%	2,4%	4,8%	11,9%	7,1%	26,2%	45,2%
Total	Recuento		28	24	31	56	58	87	101	385
	% de Población		7,3%	6,2%	8,1%	14,5%	15,1%	22,6%	26,2%	100,0%

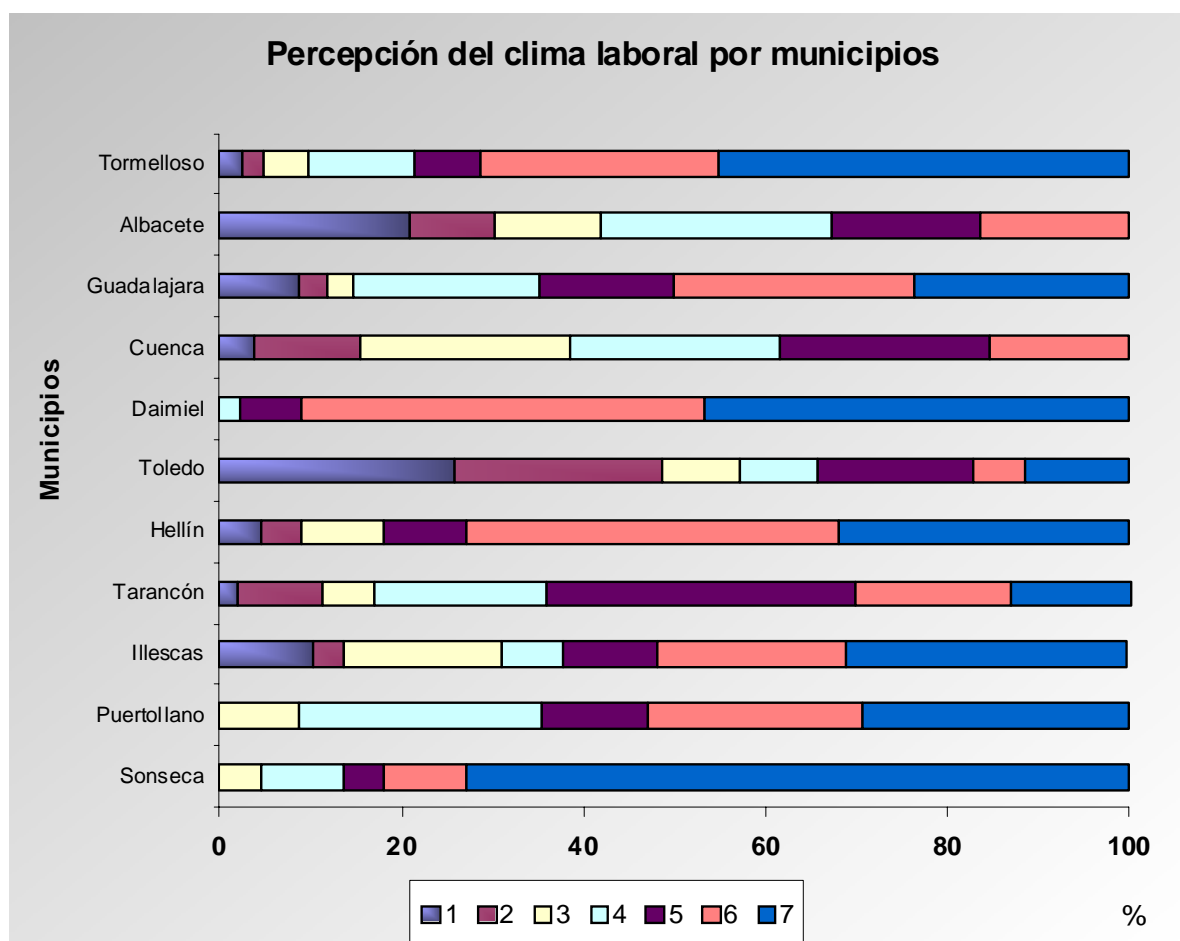


Figura 3-108. Percepción de la satisfacción del clima laboral por municipios

En la Tabla 3-210, la prueba Chi cuadrado indica que existen diferencias significativas entre los municipios participantes en el estudio atendiendo a los niveles de respuestas dadas por los encuestados a la pregunta P23.

Tabla 3-210. Prueba  $\chi^2$  para contraste de P23 por municipios

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	201,683 <sup>a</sup>	60	,000
Razón de verosimilitudes	215,210	60	,000
Asociación lineal por lineal	4,801	1	,028
N de casos válidos	385		

a. 45 casillas (58,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,37.

### 3.3.2.5.2. Análisis de la percepción en función de las provincias que componen la Región

El nivel de percepción del clima laboral en organizaciones deportivas difiere significativamente entre las provincias de Castilla-La Mancha, donde Albacete (15,4%) y Toledo (14%) muestran los resultados menos favorables (valor 1).

La provincia que muestra los valores más favorables es Ciudad Real (41,3%) seguida de la provincia de Toledo (33,7%). Como se observa en la Figura 3-109, esta provincia muestra valores extremos. La provincia con los valores de 4 “indiferente” más altos se corresponden con las provincias de Guadalajara (20,6%) y Cuenca (20,3%).

Tabla 3-211. Percepción del clima laboral (P23) por provincias  
Tabla de contingencia Provincia \* P23

Provincia	P23	Recuento	P23							Total
			1	2	3	4	5	6	7	
Albacete	Recuento	10	5	7	11	9	16	7	65	
	% de Provincia	15,4%	7,7%	10,8%	16,9%	13,8%	24,6%	10,8%	100,0%	
Ciudad Real	Recuento	1	1	5	15	10	39	50	121	
	% de Provincia	,8%	,8%	4,1%	12,4%	8,3%	32,2%	41,3%	100,0%	
Cuenca	Recuento	2	8	9	16	24	13	7	79	
	% de Provincia	2,5%	10,1%	11,4%	20,3%	30,4%	16,5%	8,9%	100,0%	
Guadalajara	Recuento	3	1	1	7	5	9	8	34	
	% de Provincia	8,8%	2,9%	2,9%	20,6%	14,7%	26,5%	23,5%	100,0%	
Toledo	Recuento	12	9	9	7	10	10	29	86	
	% de Provincia	14,0%	10,5%	10,5%	8,1%	11,6%	11,6%	33,7%	100,0%	
Total	Recuento	28	24	31	56	58	87	101	385	
	% de Provincia	7,3%	6,2%	8,1%	14,5%	15,1%	22,6%	26,2%	100,0%	

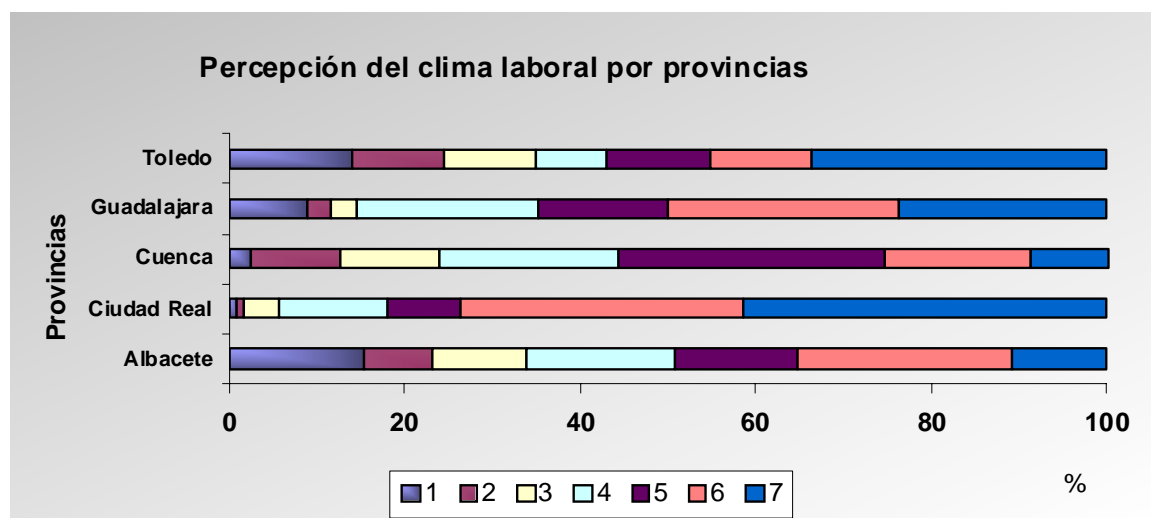


Figura 3-109. Percepción de la satisfacción del clima laboral por provincias

En la Tabla 3-212, la prueba Chi cuadrado indica que existen diferencias significativas entre las provincias participantes en el estudio, atendiendo a los niveles de respuestas dadas por los encuestados a la pregunta P23.

Tabla 3-212. Prueba  $\chi^2$  para contraste de P23 por provincias

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	98,330 <sup>a</sup>	24	,000
Razón de verosimilitudes	106,140	24	,000
Asociación lineal por lineal	1,953	1	,162
N de casos válidos	385		

a. 7 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,12.

### 3.3.2.5.3. Correlaciones bivariadas entre las variables sociodemográficas (Rho de Spearman) y la variable P23

Se calcula en coeficiente Rho de Spearman (Tabla 3-213) para analizar el grado de correlación de la variable P23 en función de las variables sociodemográficas que se han incluido en el cuestionario.

A tenor de los resultados obtenidos, se observa que existe una relación muy significativa entre las variables sociodemográficas y la variable control P23, lo que se puede afirmar con un 99% de confianza o un 95% de confianza en algunos casos.

A continuación se irán exponiendo por separado y en detalle cada una de estas **relaciones obtenidas entre la variable P23 (Se percibe un buen clima de trabajo en la organización) y las variables sociodemográficas:**

Tabla 3-213. Análisis de correlación de las variables sociodemográficas y la P23, utilizando Rho de Spearman

		P23	
Rho de Spearman	P23	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	385
	Años trabajados	Coefficiente de correlación	-,318**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	385
	Titulación/Formación	Coefficiente de correlación	,143**
		Sig. (bilateral)	,005
		N	385
	Sexo	Coefficiente de correlación	,111*
		Sig. (bilateral)	,030
	N	385	
Edad	Coefficiente de correlación	-,388**	
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	385	
Situación contrato laboral	Coefficiente de correlación	,260**	
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	385	
Tipo jornada laboral	Coefficiente de correlación	,254**	
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	385	
Nº puestos ocupados en organización	Coefficiente de correlación	,017	
	Sig. (bilateral)	,735	
	N	385	
Departamento de trabajo	Coefficiente de correlación	-,148**	
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	385	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\* Relación entre los años trabajados en la organización y P23

Según desprende la Tabla 3-214, el coeficiente de correlación fue de -0,318, el cual resultó ser muy significativo, demostrando por tanto, que los años trabajados en la organización correlaciona en forma significativa con el nivel de P23 del trabajador.

Cabe señalar que la relación fue negativa, demostrando que la relación observada entre ambas variables, es inversa. Aquellos participantes con menos años trabajados en la organización presentan mejor nivel registran en la variable P23, a un nivel de significación de 0.01.

Tabla 3-214. Análisis de correlación entre los años trabajados en la organización y el nivel de P23

Correlaciones			
	Rho de Spearman		
	P23		
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
P23	1,000	.	385
Años trabajados	-,318**	,000	385

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### \* Relación entre la titulación del trabajador y P23

Según desprende la Tabla 3-215, el coeficiente de correlación fue de 0,143, el cual resultó ser muy significativo, demostrando por tanto que la titulación del trabajador correlaciona de forma significativa con la variable P23, al nivel de significación de 0.01.

Tabla 3-215. Análisis de correlación entre la titulación del trabajador y el nivel de P23

Correlaciones			
	Rho de Spearman		
	P23		
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
P23	1,000	.	385
Titulación/Formación	,143**	,005	385

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### \* Relación entre el sexo y P23

Según desprende la Tabla 3-216, el coeficiente de correlación fue de 0,111, el cual resultó ser significativo, demostrando por tanto, que el sexo correlaciona en forma significativa con la variable P23, a un nivel de significación de 0.05.

Tabla 3-216. Análisis de correlación entre el sexo del trabajador y el nivel de P23

Correlaciones			
	Rho de Spearman		
	P23		
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
P23	1,000	.	385
Sexo	,111*	,030	385

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

#### \* Relación entre la edad y P23

Según desprende la Tabla 3-217, el coeficiente de correlación fue de -0,388, el cual resultó ser muy significativo, demostrando por tanto, que la edad de los trabajadores correlaciona de forma significativa con la variable P23, a un nivel de significación de 0.01.

Cabe señalar que la relación fue negativa, demostrando que la relación observada entre las variables, es inversa. Los trabajadores con menos edad son los que mejor valor presentan para la variable P23, a un nivel de significación de 0.01.

Tabla 3-217. Análisis de correlación entre la edad de los trabajadores y el nivel de P23

Correlaciones			
	Rho de Spearman		
	P23		
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
P23	1,000	.	
Edad	-,388**	,000	385

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* Relación entre la situación contrato laboral en la organización y P23

Según desprende la Tabla 3-218, el coeficiente de correlación fue de 0,260, el cual resultó ser muy significativo, demostrando por tanto, que la situación contrato laboral en la organización correlaciona en forma significativa con la variable P23, a un nivel de significación de 0.01.

Tabla 3-218. Análisis de correlación entre la situación contrato laboral en la organización y el nivel de P23

Correlaciones			
	Rho de Spearman		
	P23		
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
P23	1,000	.	
Situación contrato laboral	,260**	,000	385

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* Relación entre el tipo de jornada laboral en la organización y P23

Según desprende la Tabla 3-219, el coeficiente de correlación fue de 0,254, el cual resultó ser significativo, demostrando por tanto, que tipo de jornada laboral en la organización correlaciona en forma significativa con la variable de P23, a un nivel de significación de 0.01.



Tabla 3-219. Análisis de correlación entre tipo de jornada laboral en la organización y el nivel de P23

Correlaciones			
	Rho de Spearman		
	P23		
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
P23	1,000	.	
Tipo jornada laboral	,254**	,000	385

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* Relación entre el número de puestos ocupados en la organización y P23

Según desprende la Tabla 3-220, el coeficiente de correlación fue de 0,017, el cual resultó ser no significativo, demostrando por tanto, que el número de puestos ocupados en la organización no correlaciona en forma significativa con el nivel de P23 del trabajador.

Tabla 3-220. Análisis de correlación entre el número de puestos ocupados en la organización y el nivel de P23

Correlaciones			
	Rho de Spearman		
	P23		
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
P23	1,000	.	
Nº puestos ocupados en organización	,017	,735	385

\* Relación entre el departamento al que pertenezca el trabajador y P23

Según desprende la Tabla 3-221, el coeficiente de correlación fue de -0,148, el cual resultó ser significativo (sig. 0.000), demostrando por tanto, que el departamento al que pertenezca el trabajador correlaciona en forma significativa con la variable P23 con un 99% de confianza.

Tabla 3-221. Análisis de correlación entre el departamento al que pertenezca el trabajador y el nivel de P23

Correlaciones			
	Rho de Spearman		
	P23		
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
P23	1,000	.	
Departamentos Trabajo	-0,148**	0,004	385

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### 3.3.2.5.4. Pruebas $\chi^2$ para el contraste de las variables sociodemográficas y la variable P23

#### P23 - Años que lleva el trabajador en la organización deportiva

Se confirma que los niveles de respuesta dadas a la pregunta P23, son significativamente diferentes según los años trabajados (0.000). Manifiestan mejor nivel de percepción de satisfacción del clima laboral los trabajadores que llevan entre 2-9 años seguido de los de menos de 2 años (Tabla 3-222 y Tabla 3-223).

Tabla 3-222. Tabla de contingencia entre P23 y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva

**Tabla de contingencia P23 \* Años trabajados**

		Años trabajados			Total	
		Menos de 2	Entre 2 y 9	Más de 9		
P23	1	Recuento	2	7	19	28
		% de Años trabajados	1,6%	4,1%	21,6%	7,3%
	2	Recuento	5	9	10	24
		% de Años trabajados	3,9%	5,3%	11,4%	6,2%
	3	Recuento	9	16	6	31
		% de Años trabajados	7,0%	9,5%	6,8%	8,1%
	4	Recuento	14	23	19	56
		% de Años trabajados	10,9%	13,6%	21,6%	14,5%
	5	Recuento	16	27	15	58
		% de Años trabajados	12,5%	16,0%	17,0%	15,1%
	6	Recuento	40	35	12	87
		% de Años trabajados	31,3%	20,7%	13,6%	22,6%
	7	Recuento	42	52	7	101
		% de Años trabajados	32,8%	30,8%	8,0%	26,2%
Total		Recuento	128	169	88	385
		% de Años trabajados	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3-223. Prueba  $\chi^2$  para contraste de P23 y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva

**Pruebas de chi-**

	Valor	gl	Sig. (bilátera)
Chi-cuadrado de	66,03 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de	63,81	12	,000
Asociación lineal línea	44,67	1	,000
N de casos	385		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada  
La frecuencia mínima esperada es

#### P23 - Titulación/formación

No se obtienen diferencias significativas (0.440) entre valores de frecuencias observadas y esperadas, por lo que se afirma que no existen diferencias marcadas entre los niveles de

respuesta de P23 con respecto a la titulación/formación del trabajador (Tabla 3-224 y Tabla 3-225). Aunque en los niveles de respuesta 6 y 7 se destacan resultados más favorables a medida que aumenta el nivel de formación, tal y como se ha predicho mediante el cálculo del coeficiente Rho de Spearman.

Tabla 3-224. Tabla de contingencia entre P23 y la titulación/formación del trabajador

**Tabla de contingencia P23 \* Titulación/Formación**

			Titulación/Formación			Total
			Primarios	Secundaria	Diplomado/ Licenciado	
P23	1	Recuento	7	16	5	28
		% de Titulación/Formación	8,0%	8,6%	4,5%	7,3%
	2	Recuento	8	11	5	24
		% de Titulación/Formación	9,2%	5,9%	4,5%	6,2%
	3	Recuento	11	12	8	31
		% de Titulación/Formación	12,6%	6,5%	7,1%	8,1%
	4	Recuento	13	27	16	56
		% de Titulación/Formación	14,9%	14,5%	14,3%	14,5%
	5	Recuento	15	30	13	58
		% de Titulación/Formación	17,2%	16,1%	11,6%	15,1%
	6	Recuento	16	42	29	87
		% de Titulación/Formación	18,4%	22,6%	25,9%	22,6%
	7	Recuento	17	48	36	101
		% de Titulación/Formación	19,5%	25,8%	32,1%	26,2%
Total	Recuento	87	186	112	385	
	% de Titulación/Formación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabla 3-225. Prueba  $\chi^2$  para contraste de P23 y la titulación/formación del trabajador

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,066 <sup>a</sup>	12	,440
Razón de verosimilitudes	11,976	12	,448
Asociación lineal por lineal	7,525	1	,006
N de casos válidos	385		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
La frecuencia mínima esperada es 5,42.

### P23 - sexo

No se detectan diferencias significativas (0.365) entre valores observados y esperados entre las variables, aunque existe un alto grado de correlación entre ambas variables ya que la muestra está formada mayoritariamente por hombres (Tabla 3-226 y Tabla 3-227). Los niveles

de percepción de la satisfacción del clima laboral no difieren significativamente entre sí entre ambos sexos. Aunque en los niveles de respuesta 6 y 7 se destacan resultados más favorables a favor de los hombres, tal y como se ha predicho mediante el cálculo del coeficiente Rho de Spearman.

Tabla 3-226. Tabla de contingencia entre P23 y el sexo del trabajador

Tabla de contingencia P23 \* Sexo

			Sexo		Total
			Hombre	Mujer	
P23	1	Recuento	20	8	28
		% de Sexo	8,3%	5,6%	7,3%
	2	Recuento	18	6	24
		% de Sexo	7,4%	4,2%	6,2%
	3	Recuento	22	9	31
		% de Sexo	9,1%	6,3%	8,1%
	4	Recuento	34	22	56
		% de Sexo	14,0%	15,4%	14,5%
	5	Recuento	37	21	58
		% de Sexo	15,3%	14,7%	15,1%
	6	Recuento	56	31	87
		% de Sexo	23,1%	21,7%	22,6%
	7	Recuento	55	46	101
		% de Sexo	22,7%	32,2%	26,2%
Total		Recuento	242	143	385
		% de Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3-227. Prueba  $\chi^2$  para contraste de P23 y el sexo del trabajador

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,541 <sup>a</sup>	6	,365
Razón de verosimilitudes	6,623	6	,357
Asociación lineal por lineal	4,581	1	,032
N de casos válidos	385		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
La frecuencia mínima esperada es 8,91.

### P23 - Edad del trabajador

Los niveles de respuesta para P23 en función de la edad son significativamente diferentes (0.000). La mejor percepción de la satisfacción del clima laboral se manifiesta en la franja de edad entre 26-35 años y, en general en los trabajadores menores de 35 años (Tabla 3-228 y Tabla 3-229).

Tabla 3-228. Tabla de contingencia entre P23 y la edad del trabajador

Tabla de contingencia P23 \* Edad

			Edad					Total
			< de 25	entre 26-35	entre 36-45	entre 46-55	> de 55	
P23	1	Recuento	1	7	9	8	3	28
		% de Edad	1,2%	4,7%	9,8%	15,1%	30,0%	7,3%
	2	Recuento	3	5	12	4	0	24
		% de Edad	3,7%	3,4%	13,0%	7,5%	,0%	6,2%
	3	Recuento	3	11	9	7	1	31
		% de Edad	3,7%	7,4%	9,8%	13,2%	10,0%	8,1%
	4	Recuento	7	18	20	10	1	56
		% de Edad	8,6%	12,1%	21,7%	18,9%	10,0%	14,5%
	5	Recuento	6	21	15	14	2	58
		% de Edad	7,4%	14,1%	16,3%	26,4%	20,0%	15,1%
	6	Recuento	26	40	13	7	1	87
		% de Edad	32,1%	26,8%	14,1%	13,2%	10,0%	22,6%
	7	Recuento	35	47	14	3	2	101
		% de Edad	43,2%	31,5%	15,2%	5,7%	20,0%	26,2%
Total		Recuento	81	149	92	53	10	385
		% de Edad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3-229. Prueba  $\chi^2$  para contraste de P23 y la edad del trabajador

Pruebas de chi-

	Valor	gl	Sig. (bilateral)
Chi-cuadrado de	80,58 <sup>a</sup>	24	,000
Razón de	81,95	24	,000
Asociación lineal linea	51,58	1	,000
N de casos	385		

a. 10 casillas (28,6%) tienen una frecuencia esperada

5. La frecuencia mínima esperada

### P23 - Situación contrato laboral del trabajador

Se observa que en la relación entre la P23 y la situación de contrato laboral, de forma significativa (0.000) los mejores resultados sobre la percepción de la satisfacción del clima laboral se obtienen en trabajadores con contrato eventual (Tabla 3-230 y Tabla 3-231).

Tabla 3-230. Tabla de contingencia entre P23 y situación de contrato laboral

Tabla de contingencia P23 \* Situación contrato laboral

			Situación contrato laboral		Total
			Contrat. lab. fijo/indefinido	Contrat. lab. eventual	
P23	1	Recuento	24	4	28
		% de Situación contrato laboral	12,8%	2,0%	7,3%
	2	Recuento	16	8	24
		% de Situación contrato laboral	8,5%	4,1%	6,2%
	3	Recuento	16	15	31
		% de Situación contrato laboral	8,5%	7,6%	8,1%
	4	Recuento	31	25	56
	% de Situación contrato laboral	16,5%	12,7%	14,5%	
	5	Recuento	31	27	58
		% de Situación contrato laboral	16,5%	13,7%	15,1%
	6	Recuento	36	51	87
		% de Situación contrato laboral	19,1%	25,9%	22,6%
	7	Recuento	34	67	101
		% de Situación contrato laboral	18,1%	34,0%	26,2%
Total		Recuento	188	197	385
		% de Situación contrato laboral	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3-231. Prueba  $\chi^2$  para contraste de P23 y situación de contrato laboral

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,078 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitudes	32,892	6	,000
Asociación lineal por lineal	27,942	1	,000
N de casos válidos	385		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,72.

### P23 - tipo de jornada laboral del trabajador

En referencia a al tipo de jornada laboral, los trabajadores que tienen jornada parcial tienen significativamente (0.000) una percepción más favorable de la satisfacción del clima laboral en sus organizaciones (Tabla 3-232 y Tabla 3-233).

Tabla 3-232. Tabla de contingencia entre P23 y tipo de jornada laboral

**Tabla de contingencia P23 \* Tipo jornada laboral**

			Tipo jornada laboral		Total
			Intensiva	Parcial	
P23	1	Recuento	20	8	28
		% de Tipo jornada laboral	11,2%	3,9%	7,3%
	2	Recuento	17	7	24
		% de Tipo jornada laboral	9,5%	3,4%	6,2%
	3	Recuento	18	13	31
		% de Tipo jornada laboral	10,1%	6,3%	8,1%
	4	Recuento	30	26	56
		% de Tipo jornada laboral	16,8%	12,6%	14,5%
	5	Recuento	30	28	58
		% de Tipo jornada laboral	16,8%	13,6%	15,1%
	6	Recuento	30	57	87
		% de Tipo jornada laboral	16,8%	27,7%	22,6%
	7	Recuento	34	67	101
		% de Tipo jornada laboral	19,0%	32,5%	26,2%
Total	Recuento	179	206	385	
	% de Tipo jornada laboral	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabla 3-233. Prueba  $\chi^2$  para contraste de P23 y tipo de jornada laboral

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,876 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitudes	28,381	6	,000
Asociación lineal por lineal	25,959	1	,000
N de casos válidos	385		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
La frecuencia mínima esperada es 11,16.

### P23 - número de puestos ocupados

No se detectan diferencias significativas entre valores observados y esperados para este contraste (0.482), aunque sí puede observarse que los trabajadores con menos puestos ocupados en la organización, manifiestan un mejor nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral (Tabla 3-234 y Tabla 3-235).

Tabla 3-234. Tabla de contingencia entre P23 y el número de puestos ocupados en la organización deportiva

**Tabla de contingencia P23 \* Nº puestos ocupados en organización**

			Nº puestos ocupados en organización				Total
			< 2	entre 2-5	entre 6-10	> 10	
P23	1	Recuento	21	5	0	2	28
		% de Nº puestos ocupados en organización	7,9%	5,1%	,0%	13,3%	7,3%
	2	Recuento	16	6	1	1	24
		% de Nº puestos ocupados en organización	6,0%	6,1%	20,0%	6,7%	6,2%
	3	Recuento	19	11	0	1	31
		% de Nº puestos ocupados en organización	7,1%	11,2%	,0%	6,7%	8,1%
	4	Recuento	37	18	0	1	56
	% de Nº puestos ocupados en organización	13,9%	18,4%	,0%	6,7%	14,5%	
	5	Recuento	44	14	0	0	58
		% de Nº puestos ocupados en organización	16,5%	14,3%	,0%	,0%	15,1%
	6	Recuento	63	20	2	2	87
		% de Nº puestos ocupados en organización	23,6%	20,4%	40,0%	13,3%	22,6%
	7	Recuento	67	24	2	8	101
		% de Nº puestos ocupados en organización	25,1%	24,5%	40,0%	53,3%	26,2%
Total		Recuento	267	98	5	15	385
		% de Nº puestos ocupados en organización	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 3-235. Prueba  $\chi^2$  para contraste entre P23 y el número de puestos ocupados en la organización deportiva

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,607 <sup>a</sup>	18	,482
Razón de verosimilitudes	20,382	18	,312
Asociación lineal por lineal	,260	1	,610
N de casos válidos	385		

a. 14 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,31.

### P23 - departamento de trabajo

Referente a la P23 y los departamentos participantes, se obtienen diferencias significativas en los niveles de percepción de la satisfacción del clima laboral (0,001). Los resultados más favorables pertenecen al departamento de Monitores (Tabla 3-236 y Tabla 3-237) seguido del departamento de ADM/ Att. público.



Tabla 3-236. Tabla de contingencia entre P23 y departamento de trabajo

Tabla de contingencia P23 \* Departamentos Trabajo

			Departamentos Trabajo			Total
			Servicios/ Mantto	Depto. Monitores	ADM/ Att. Público	
P23	1	Recuento % de Departamentos Trabajo	11 11,2%	3 1,8%	14 11,6%	28 7,3%
	2	Recuento % de Departamentos Trabajo	5 5,1%	8 4,8%	11 9,1%	24 6,2%
	3	Recuento % de Departamentos Trabajo	12 12,2%	11 6,6%	8 6,6%	31 8,1%
	4	Recuento % de Departamentos Trabajo	16 16,3%	21 12,7%	19 15,7%	56 14,5%
	5	Recuento % de Departamentos Trabajo	19 19,4%	19 11,4%	20 16,5%	58 15,1%
	6	Recuento % de Departamentos Trabajo	20 20,4%	45 27,1%	22 18,2%	87 22,6%
	7	Recuento % de Departamentos Trabajo	15 15,3%	59 35,5%	27 22,3%	101 26,2%
Total	Recuento % de Departamentos Trabajo	98 100,0%	166 100,0%	121 100,0%	385 100,0%	

Tabla 3-237. Prueba  $\chi^2$  para contraste de P23 y departamento de trabajo

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,149 <sup>a</sup>	12	,001
Razón de verosimilitudes	36,262	12	,000
Asociación lineal por lineal	,004	1	,948
N de casos válidos	385		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
La frecuencia mínima esperada es 6,11.

### 3.3.2.5.5. Análisis del nivel de percepción del clima laboral en función de los factores determinados que forman la propuesta modelo del cuestionario creado

A continuación se expone la relación de influencia de la variable P.23 (Se percibe un buen clima de trabajo en la organización) respecto de cada uno de los factores considerados. Del mismo modo se determina el factor más influyente en la percepción de satisfacción el clima laboral del trabajador. La Tabla 3-238 de correlaciones bivariadas muestra que la variable de control está altamente correlacionada con los seis factores definidos, lo que se puede afirmar en todos los casos con un 99% de confianza.

Tabla 3-238. Correlaciones bivariadas Rho de Spearman. P23 y factores determinados

			Correlaciones						
			P23	MOT	FOR	SUP	SEG	ROR	CGO
Rho de Spearman	P23	Coefficiente de correlación	1,000	,744**	,530**	,506**	,484**	,452**	,320**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	385	385	385	385	385	385	385
	MOT	Coefficiente de correlación	,744**	1,000	,803**	,721**	,645**	,629**	,532**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	385	385	385	385	385	385	385
	FOR	Coefficiente de correlación	,530**	,803**	1,000	,774**	,510**	,569**	,487**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	385	385	385	385	385	385	385
	SUP	Coefficiente de correlación	,506**	,721**	,774**	1,000	,517**	,606**	,539**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	385	385	385	385	385	385	385
	SEG	Coefficiente de correlación	,484**	,645**	,510**	,517**	1,000	,583**	,451**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	385	385	385	385	385	385	385
	ROR	Coefficiente de correlación	,452**	,629**	,569**	,606**	,583**	1,000	,491**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	385	385	385	385	385	385	385
	CGO	Coefficiente de correlación	,320**	,532**	,487**	,539**	,451**	,491**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	385	385	385	385	385	385	385

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 3-239. Factores introducidos en el modelo

Variables introducidas/eliminadas <sup>b,c</sup>			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	CGO, SEG, FOR, ROR, SUP, MOT <sup>a</sup>	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas

b. Variable dependiente: P23

c. Regresión lineal a través del origen

Tabla 3-240. Coeficiente de correlación y prueba Durbin-Watson

Resumen del modelo <sup>c,d</sup>					
Modelo	R	R cuadrado <sup>a</sup>	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,975 <sup>b</sup>	,951	,950	1,189	1,958

a. Para la regresión a través del origen (el modelo sin término de intersección), R cuadrado mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicado por la regresión a través del origen. NO SE PUEDE comparar lo anterior con la R cuadrado para los modelos que incluyen una intersección.

b. Variables predictoras: CGO, SEG, FOR, ROR, SUP, MOT

c. Variable dependiente: P23

d. Regresión lineal a través del origen

Tabla 3-241. ANOVA

**ANOVA<sup>c,d</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	10294,347	6	1715,724	1213,957	,000 <sup>a</sup>
	Residual	535,653	379	1,413		
	Total	10830,000 <sup>b</sup>	385			

- a. Variables predictoras: CGO, SEG, FOR, ROR, SUP, MOT  
 b. Esta suma de cuadrados total no se ha corregido para la constante porque la constante es cero para la regresión a través del origen.  
 c. Variable dependiente: P23  
 d. Regresión lineal a través del origen

Tabla 3-242. Prueba de calidad de coeficientes

**Coefficientes<sup>a,b</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandariz.	t	Sig.
		B	Error tip.	Beta		
1	MOT	1,165	,080	1,112	14,492	,000
	FOR	-,192	,074	-,157	-2,578	,010
	SUP	,094	,072	,085	1,307	,192
	SEG	,044	,052	,042	,835	,404
	ROR	,010	,055	,010	,174	,862
	CGO	-,123	,047	-,122	-2,653	,008

- a. Variable dependiente: P23  
 b. Regresión lineal a través del origen

Tabla 3-243. Resumen estadístico de los residuos

**Estadísticos sobre los residuos(a)**

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	,64	7,34	4,97	1,443	385
Residuo bruto	-4,492	4,022	,000	1,181	385
Valor pronosticado tip.	-2,996	1,645	,000	1,000	385
Residuo tip.	-3,775	3,380	,000	,992	385

a Variable dependiente: P23

Se obtiene que los factores que mejor determinan el nivel de percepción del clima laboral se corresponden con la Motivación, Formación y Condiciones generales de la organización.

### 3.3.2.6. Resultados cualitativos de los cuestionarios a los trabajadores de las organizaciones deportivas de las variables P32 y P33

Una vez realizado el análisis de las variables P1-P31, se analizan las variables cualitativas definidas en el estudio y que corresponden con las variables "Por favor, en letra

*MAYÚSCULA*, indique al menos **tres (3) sugerencias de mejora** en las áreas/departamentos que considera **prioritarias** (P32) y “Otros comentarios” (P33) del cuestionario.

De forma categorizada y por temáticas se presentan en tablas las frecuencias de las opiniones de los trabajadores. Para establecer las categorías de estas opiniones recogidas se ha realizado en base a las preguntas del bloque 3 “Definición de necesidades de las organización” del cuestionario (anexo 9), utilizado en el Estudio 1 para la detección de las necesidades de los gestores deportivos. Las preguntas han sido:

- P25 “Haciendo referencia a los recursos materiales, indique las opciones que generan normalmente mayor problemática” (Tabla 3-244) de un total de 154 frecuencias
- P26 “Haciendo referencia a los clientes externos/usuarios, indique las opciones que generan normalmente mayor problemática” (Tabla 3-245) de un total de 113 frecuencias
- P27 “Haciendo referencia a los recursos humanos, indique las opciones que generan normalmente mayor problemática” (Tabla 3-246) de un total de 366 frecuencias

Tabla 3-244. Sugerencias categorizadas por los trabajadores de las organizaciones deportivas en base a los recursos materiales (P25)

Categorías	RRMM
MANTENIMIENTO Y EQUIPAMIENTO (total 66 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los vestuarios (reformas,...) (9)</li> <li>- Mejorar las instalaciones existentes (10)</li> <li>- No variar la temperatura de los espacios continuamente (3)</li> <li>- Renovar material (5)</li> <li>- Mayor limpieza de vestuarios/WC (8)</li> <li>- Mayor temperatura en el agua de las piscinas (10)</li> <li>- Utilizar cloro gaseoso (6)</li> <li>- Mayor control de gases en suspensión (7)</li> <li>- Mejorar las condiciones de ciertas instalaciones imposibilitan dar un servicio adecuado (3)</li> </ul>
SELECCIÓN DE MATERIAL (total 8 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más material y variado para la piscina y actividades colectivas (8)</li> </ul>
EVALUACIÓN DE EQUIPAMIENTO (total 4 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora del material e instalaciones (4)</li> </ul>

DISEÑO DE INSTALACIONES (total 70 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de más instalaciones deportivas (5)</li> <li>- Ampliar espacios deportivos (6)</li> <li>- Vestuario propio para los trabajadores/profesores (10)</li> <li>- Tapar las cristaleras con cortinas (7)</li> <li>- Necesario más mobiliario (6)</li> <li>- Eliminar la grada donde se sitúan los padres en la piscina, quitar cristalera y así eliminar la vigilancia de los padres (10)</li> <li>- Poner vestuarios en campos/ instalaciones anexas (6)</li> <li>- Nuevas instalaciones, las actuales son penosas (5)</li> <li>- Poner aire acondicionado (8)</li> <li>- Hace falta fuente de agua mineral (7)</li> </ul>
ACCESIBILIDAD (total 6 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de llave personal para acceder a los vestuarios (6)</li> </ul>

Tabla 3-245. Sugerencias categorizadas por los trabajadores de las organizaciones deportivas en base a los clientes externos/usuarios (P26)

Categorías	CLIENTES EXTERNOS/USUARIOS
CONTROL DE ACCESOS (total 7 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que se cumplan los horarios de apertura- cierre de instalaciones (7)</li> </ul>
PROGRAMAS ACTIVIDADES (total 36 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir qué actividades se realizan en los espacios deportivos (8)</li> <li>- Dar más horas de nado libre (9)</li> <li>- Organizar los grupos de natación acorde con los horarios de piscina (8)</li> <li>- Empezar antes las actividades (7)</li> <li>- Realizar más programaciones de contenidos a desarrollar por las selecciones a medio/largo plazo (2)</li> <li>- Realizar reuniones mensuales con los entrenadores para exponer los resultados e inconvenientes (2)</li> </ul>
CONTROL DE RIESGOS DE ACTIVIDADES (total 15 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir el grupo para ciertas actividades (6)</li> <li>- Realizar un plan de emergencias y evacuación (9)</li> </ul>
FORMACIÓN (total 7 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poner más carteles de "buenas prácticas" para concienciar a los usuarios (7)</li> </ul>
SUGERENCIAS Y/O QUEJAS (total 32 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolver antes las tareas administrativas (7)</li> <li>- Mejorar/renovar material informático (7)</li> <li>- Mantener la temperatura del agua de la piscina las últimas horas de natación (4)</li> <li>- Mejorar la atención al público (9)</li> <li>- Mejorar la organización en verano (5)</li> </ul>
CONTROL USUARIOS (total 12 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domiciliar los pagos (12)</li> </ul>
ACCESIBILIDAD (total 4 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poner más señales informativas que indiquen donde están las instalaciones (4)</li> </ul>

Tabla 3-246. Sugerencias categorizadas por los trabajadores de las organizaciones deportivas en base a los recursos humanos (P27)

Categorías	RRHH
FORMACIÓN (total 34 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos de formación a nivel interno (12)</li> <li>- Cursos de reciclaje (9)</li> <li>- Cursos de formación específica (13)</li> </ul>
RIESGOS LABORALES (total 61 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar equipación adecuada a los trabajadores (19)</li> <li>- Procurar más seguridad laboral (15)</li> <li>- Dar plus por manipulación de productos tóxicos (9)</li> <li>- Dar tiempo de descanso entre clase y clase (18)</li> </ul>
DEDICACIONES HORARIAS (total 52 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vacaciones/días de asuntos propios más flexibles (12)</li> <li>- Hacer rotación para que todos tengan el mismo número de clases de agua con todo tipo de edades (15)</li> <li>- Poner horario continuado (jornada de mañana o tarde) (20)</li> <li>- Calendario de fiestas debería ser para todo el personal del ayuntamiento (5)</li> </ul>
SATISFACCIÓN LABORAL (total 166 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los contratos deberían ser fijos/indefinidos (22)</li> <li>- Pagar a los trabajadores en su momento (del 1 al 5 de cada mes) (10)</li> <li>- Mayor compromiso de la organización con los trabajadores a la hora de valorar su labor frente a los usuarios (17)</li> <li>- Aumentar la jornada laboral (10)</li> <li>- Que haya mayor apoyo entre los trabajadores (8)</li> <li>- Mejoras salariales (47)</li> <li>- Equiparar los salarios a las responsabilidades y trabajo desarrollado (9)</li> <li>- Ofrecer igualdad de oportunidades de promoción para todos y transmitir ilusión (7)</li> <li>- Es negativa la intromisión del político de turno (3)</li> <li>- Realizar actividades extras para fomentar el buen ambiente (ej. Cenas de empresa) (5)</li> <li>- Que la organización de aparcamiento a sus monitores (6)</li> <li>- Las personas que trabajan el fin de semana están más desatendidas (4)</li> <li>- Menos favoritismos (7)</li> <li>- En general estoy contento/a con todo (6)</li> <li>- No miramos por la empresa, sino miramos egoístamente por cada uno de nosotros (5)</li> </ul>
DEFINICIÓN DE PUESTOS Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (total 24 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcar objetivos y funciones a los trabajadores para facilitar la coordinación del grupo (15)</li> <li>- Unificación de criterios en prácticas comunes a todos los departamentos (5)</li> <li>- Colaboración en la recogida de material de todos (4)</li> </ul>
SELECCIÓN DE PERSONAL (total 51 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de más personal, sobretudo en algunas áreas (11)</li> <li>- Cambiar a algunos responsables (3)</li> <li>- Necesidad de personal especializado (9)</li> <li>- Valorar titulación (15)</li> </ul>

	- Hay mucho personal eventual (13)
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (total 75 frecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más información y comunicación con los trabajadores y áreas (15)</li> <li>- Contar con la opinión de los trabajadores (23)</li> <li>- Realizar reuniones periódicas o a final de temporada con los trabajadores y marcar nuevos objetivos o elaboración de proyectos (9)</li> <li>- Críticas constructivas (12)</li> <li>- Más trabajo en equipo (4)</li> <li>- Acercamiento de la directiva del patronato con el personal para comprobar inquietudes (7)</li> <li>- Resolver conflictos anteriores por parte de la organización (5)</li> </ul>

### 3.3.3. Resultados de la entrevista personal a gestores deportivos

Respecto a las preguntas planteadas en la entrevista al gestor deportivo se obtienen los siguientes resultados (Tabla 3-247):

Tabla 3-247. Estadísticos descriptivos resultados cuantitativos a preguntas entrevista personal a gestores deportivos sobre la utilidad de la herramienta creada

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
resultados útiles con la herramienta creada	11	1	1	1,00	,000
volver a utilizar la herramienta creada	11	1	1	1,00	,000
N válido (según lista)	11				

→ Pregunta 1.-\* ¿los resultados obtenidos con la aplicación de esta herramienta creada le han resultado útiles para tomar decisiones en su puesto de responsabilidad?

Tabla 3-248. ¿Los resultados obtenidos con la aplicación de esta herramienta creada le han resultado útiles para tomar decisiones en su puesto de responsabilidad?

#### resultados útiles con la herramienta creada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	11	100,0	100,0	100,0

Se obtiene una respuesta positiva en todos los casos, del 100% (Tabla 3-248).

→ **Pregunta 2.-** \* ¿volvería a utilizar en un futuro próximo esta herramienta creada?

Tabla 3-249. ¿Volvería a utilizar en un futuro próximo esta herramienta creada?  
**volver a utilizar la herramienta creada**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	11	100,0	100,0	100,0

Se obtiene una respuesta positiva en todos los casos, del 100% (Tabla 3-249).

Referente a las *respuestas cualitativas* obtenidas respecto al apartado “otros comentarios” se obtienen los siguientes:

- 1.- *“En cierto modo intuía las opiniones de los trabajadores pero nunca les había preguntado”.*
- 2.- *“Agradecer la rapidez en mandarnos los informes”.*
- 3.- *“Creo que la herramienta debería tener menos preguntas, sería más sencillo para aplicar y analizar, aunque esta me parece muy bien”.*
- 4.- *“Viendo los resultados, no se ha preguntado por el salario y los trabajadores hablaban de este aspecto. Creo que se ha hecho bien el no incluir esta pregunta, se hubiera obtenido 1, siempre queremos más, no somos razonables”.*
- 5.- *“Algunas de las opiniones de los trabajadores son necesidades sencillas en las que trabajaremos para resolverlas”*

### **3.3.4. Contribución de la propuesta modelo creada a las fases de intervención del Modelo de Gestión hacia la calidad en los servicios municipales de Castilla-La Mancha (Dorado, 2006)**

Teniendo en cuenta lo señalado con anterioridad se considera que esta propuesta puede complementar al Modelo de Gestión hacia la Calidad en los Servicios Deportivos Municipales de Castilla-La Mancha (Dorado, 2006). El autor expone las fases para la mejora continua de una organización apoyándose en la idea de que la *“mejora continua de una organización deportiva está condicionada por su estructura interna y su entorno”* (Dorado, 2006: 220).



Este modelo inicial planteado por Dorado (2006), ha sido planteado bajo un enfoque más orientado hacia “el entorno”. Este modelo no sólo es considerado adecuado y de referencia, sino que con la aportación de este trabajo de investigación y el aporte de un enfoque de estudio de la estructura interna (las personas que trabajan en la organización municipal de CLM) se convierte en un instrumento de complemento al modelo inicial.

Este modelo no sólo contribuye en la línea de mejora de la investigación de la gestión en las organizaciones deportivas de CLM, sino que se ha servido de estímulo para profundizar en el estudio de un aspecto que no había sido analizado con anterioridad, como es la percepción de la satisfacción del clima laboral en los trabajadores de organizaciones deportivas municipales.

El modelo original consta de **siete fases**, las cuales se exponen en el margen derecho (Tabla 3-250). En el margen izquierdo de la tabla, se irán apuntando, los aspectos más relevantes que aporta a la organización el uso de esta herramienta, centrada en un carácter más interno (los trabajadores).

Tabla 3-250. Adaptación y complemento del modelo de gestión hacia la calidad del cliente interno/externo (Adaptación Dorado 2006: 221)

FASES DEL MODELO PARA DESARROLLAR SISTEMAS DE GESTIÓN BASADOS EN LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES		
Modelo desde el punto de vista interno -trabajadores-	FASES	Modelo desde el punto de vista del entorno -usuarios-
Elaboración: Fuente propia		(Dorado, 2006: 221)
ídem	<b>FASE 1.</b> PREPARATORIA	- Familiarización con modelos orientados hacia la mejora continua y la calidad
- Conocer la disponibilidad de los trabajadores	<b>FASE 2.</b> SENSIBILIZACIÓN	- Conocer de los beneficios de implantar sistemas de gestión de la calidad, de las posibilidades de mejora, de la importancia del cambio para adaptarse a las exigencias de los usuarios, etc. - Formación de los responsables y directivos de la organización deportiva
- Uso del Instrumento interno para conocer en detalle el sentir de la organización	<b>FASE 3.</b> DIAGNÓSTICO	- Externo (Auditorias por consultoras especializadas en el sector) - Interno (Por los responsables y los empleados de cada departamento o servicio de la organización)

ídem	<b>FASE 4.</b> ASESORAMIENTO	- Plan de formación para los empleados y trabajadores de la organización deportiva
- La herramienta creada es adecuada para medir la percepción de satisfacción del clima laboral en los trabajadores de la organización	<b>FASE 5.</b> MEDICIÓN	- Aplicación de herramientas para medir la satisfacción de los usuarios del servicio y de los trabajadores de la organización
- Se deben elaborar cartas de servicios adaptadas a los trabajadores de la organización - Se pueden crear las cartas de servicios dirigidas a los trabajadores de la organización a partir de la medición de resultados (utilizando la herramienta propuesta) - Contribuye a mejorar el compromiso por parte de los trabajadores con la organización	<b>FASE 6.</b> COMPROMISO	- Elaboración de cartas de servicios donde la organización adquiere ciertos compromisos en niveles de calidad con el usuario - Compromiso de la dirección - Realización de manuales de calidad donde de forma interna la organización se comprometa a cumplir unas pautas para desarrollar correctamente el proceso
- Esta herramienta y su uso suponen para la organización un mecanismo que le puede proporcionar información y feedback de las actuaciones de mejora que esta va realizando con el cliente interno (trabajador)	<b>FASE 7.</b> SEGUIMIENTO Y CONTROL	- Elaboración de sistemas de mejora a través de procedimientos de reclamaciones y sugerencias - Elaboración de mecanismos de respuesta y de puesta en marcha de las iniciativas generadas por las reclamaciones y sugerencias planteadas

### Fase preparatoria

La primera fase es uno de los aspectos más importantes y decisivos. En el momento en el que la organización se prepara para desarrollar e implantar con éxito un sistema de gestión de calidad y las distintas funciones adecuándolas a sus características propias.

Desde el inicio se considera que esta propuesta puede ser una contribución positiva. Antes o de forma paralela, a que los responsables decidan llevar a cabo la implantación de algún modelo de calidad han de conocer de forma objetiva y directa, o al menos de forma orientativa, si lo van a poder desarrollar, es decir, si sus trabajadores están dispuestos a ello.

El instrumento creado orienta en el conocimiento de cómo es la percepción de la satisfacción del clima laboral de la organización deportiva en la que se trabaja, si los trabajadores están comprometidos con la organización, si se sienten a gusto en ella, si la organización fomenta las buenas relaciones, si la comunicación es idónea entre departamentos, si la organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores, si para la organización la mejora

de la calidad de los servicios es prioritaria, si la relación entre trabajadores es adecuada, etc... como se observa, muchos son los aspectos a tener en cuenta.

Además es necesario contar con unos responsables convencidos y decididos a implantar algún modelo de calidad se ha de valorar si es el momento adecuado y las condiciones laborales apropiadas respecto a su equipo laboral, y si sus trabajadores están en las condiciones más idóneas posibles.

Pero esta propuesta no sólo se puede utilizar antes de implantar un sistema de calidad, sino que puede ser una herramienta de evaluación continua que se puede emplear en cualquier momento. También se puede utilizar para conocer si tras los resultados de haberlo pasado en una 1ª, 2ª vez, etc. y de haber aplicado algún programa o estrategia para dar respuesta a las demandas de los trabajadores, ésta aplicación ha servido o no.

El cuestionario creado bien puede aplicarse en su totalidad, parte del mismo o adaptarlo a la realidad de cada organización. Además, también puede pasarse en su totalidad y tan sólo fijarse en la variable y/o factor/es que interese analizar o implementar para aplicar algún programa de mejora.

### **Fase de sensibilización**

En ella, todos los responsables y principales implicados en la toma de decisiones deben darse cuenta de la necesidad de que se produzca el cambio. Es muy importante que todos asuman la necesidad de evolucionar a través de sistemas de mejora continua. *“Si hacemos... lo que siempre hemos hecho, no llegaremos más allá...de donde siempre hemos llegado”* (Senlle, 2001).

En la fase 2, es importante adquirir el compromiso de todos, una vez que se decide emprender este recorrido es necesario evaluar la situación de partida y conocer los beneficios de implantar sistemas de gestión de la calidad, de las posibilidades de mejora, y de la importancia del cambio para adaptarse a las exigencias de los usuarios, trabajadores, etc.

### **Fase diagnóstica**

En esta fase 3, se han de valorar los puntos fuertes y débiles para poder tener indicadores de la situación real de la que se parte. Debe hacerse desde la perspectiva de los responsables, junto con la percepción de los usuarios y trabajadores para completar la visión segura y exhaustiva del diagnóstico. Antes de abordar cualquier cambio se ha de realizar el diagnóstico previo.

Este diagnóstico se debe plantear desde 2 enfoques: un análisis interno (DAFO –debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades-) por los responsables y un análisis externo (por personas especializadas y ajenas a la organización), que puedan hacer un análisis objetivo de la misma. Ambos análisis pueden dar un conocimiento del posicionamiento de la organización deportiva, y para ello también, se pueden hacer entrevistas.

Es importante que en esta fase se escriban los procesos de gestión que se llevan a cabo en una organización para poder reflexionar sobre ellos. Luego junto con los análisis realizados pueden dar información objetiva. Para la elaboración de estos informes internos, se debe tener en cuenta la opinión de los trabajadores ya que *“la mayoría de las veces no se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones y orientar la política deportiva de la entidad. Son las personas que están en contacto directo con los usuarios lo que aportan una visión necesaria y que solo ellos pueden ofrecer”* (Dorado, 2006: 224).

Por este motivo, la herramienta propuesta puede ser útil para conocer el sentir interno de la organización.

### **Fase de asesoramiento**

Se puede realizar simultáneamente esta fase de asesoramiento y apoyo con la anterior. Consiste en diseñar un plan de formación interna para todo el personal de la organización. Es muy importante motivar, sensibilizar e implicar a todas las personas de la organización deportiva.

Esta fase, se corresponde con la fase 5 de “sensibilización” de Senlle (2006: 72). “... *las personas deben aprender a amar la calidad. La no- calidad debe ser rechazada. Si las personas no se implican después de todo se vuelve difícil, complicado, y la resistencia a cambiar es un sabotaje constante*”.

Se pueden realizar jornadas, cursos específicos para grupos de trabajadores de la organización (técnicos, presidentes, políticos, operarios de limpieza y mantenimiento, etc.). Es importante que todo el mundo pueda opinar y eliminar así los problemas de comunicación interna. A partir de aquí, se pueden crear grupos de trabajo de la organización para llevar a cabo todos los procedimientos de elaborar los manuales de calidad.

### **Fase de medición**

Esta sexta fase, está centrada en la aplicación de herramientas para comprobar tanto la satisfacción de los trabajadores de la organización (clientes internos) como la de los clientes externos (usuarios-deportistas). Se puede desarrollar a través de la realización de encuestas de valoración de la calidad del servicio. Con su análisis se puede detectar por ejemplo, si el trabajador o cliente interno está de acuerdo con sus condiciones de trabajo y sus responsabilidades, si se identifica con sus funciones o si se siente capacitado para desarrollar las labores que se requieren en este proceso.

Para poder conocer la satisfacción de los usuarios (cliente externo) se puede avanzar realizando encuestas para medir la satisfacción y la percepción que tienen de los servicios que se ofrecen. Esto permitirá analizar la demanda desde el punto de vista de los destinatarios del servicio. Con los análisis de los resultados que se obtengan se podrán reorientar las políticas deportivas a desarrollar para mejorar las carencias detectadas y cubrir las expectativas que se requieren.

De igual forma, la herramienta propuesta se puede aplicar en esta fase para conocer los resultados y reorientar a la organización en sus actuaciones respecto al personal trabajador (cliente interno) de la organización.

Partiendo de la premisa de *“aquello que no se mide no se puede mejorar”* (Dorado, 2006: 226), en todas las organizaciones se pueden realizar encuestas a los trabajadores para conocer si las actuaciones realizadas se ajustan a sus expectativas/demandas. Se pueden desarrollar 2 tipos de encuestas:

- para usuarios o cliente externo
- para trabajadores o cliente interno (propuesta creada)

### **Fase de compromiso**

Una vez analizados los resultados, la organización puede plantearse compromisos a través de las cartas de servicios<sup>50</sup>. Estas cartas de compromiso han de ser apoyadas por los responsables, para ello han de proporcionar los recursos necesarios y creer en ello. En este caso, se plantea que también se hagan con el cliente interno (trabajador), una vez conocidos los resultados obtenidos.

Para hacer el seguimiento se puede crear algún sistema de atención tanto a los clientes externos (usuarios) como a los internos (trabajadores), a través de la recogida de sugerencias, quejas y reclamaciones, y especificar también quien realiza su tratamiento y el proceso a seguir. Estas herramientas permiten:

- la mejora continua de la organización, ante las quejas se adoptan medidas y acciones oportunas de mejora.
- se divulgan los servicios que se prestan en la organización y tanto para clientes externos/internos les orientan si los servicios que se prestan o se tienen que prestar también están orientados hacia él.
- se ayuda a los usuarios a aprovechar todo el potencial que ofrece el servicio deportivo.
- se considera que una 4ª aportación, puede ser que a través de este servicio la organización también se puede aprovechar de todo el potencias del cliente

---

<sup>50</sup> Son consideradas como compromisos por escrito por parte de la organización, son un elemento imprescindible para que se pueda evaluar las calidad percibida y la prestación de los servicios que se ofrecen (Dorado, 2006: 231). Son documentos escritos donde se informa públicamente de los servicios que se ofrece y de los compromisos de calidad establecidos para la prestación de los mismos. Normalmente estas estrategias se utilizan con el cliente externo.

(interno/externo) los cuales pueden aportar propuestas de servicios/actividades y de mejora en la calidad.

Estas herramientas fueron publicadas por primera vez en el Reino Unido (Dorado, 2006), y siguen el siguiente esquema:

1. datos identificativos de la organización deportiva, donde se contemple la dirección/horario de atención al público, teléfono/fax/e-mail/responsable de la organización.
2. relación de servicios/actividades que presta la organización (condiciones laborales).
3. descripción de los servicios/actividades que presta la organización.
4. compromisos que asume y los indicadores del nivel de calidad –deben ser cuantificables-, así permiten comprobar su cumplimiento.
5. ofrecer la posibilidad de hacer llegar la opinión del servicio prestado del cliente interno/externo a la organización.

Esta herramienta debe adaptarse al cliente interno donde el apartado 1 permanecería igual y donde el resto, se adaptaría, según las consideraciones de cada organización.

### **Fase de seguimiento y control**

*“No es suficiente intentar hacer las cosas bien, es necesario asegurar que los compromisos se cumplen y que los usuarios están satisfechos”* (Dorado, 2006: 238). Esta práctica también debe aplicarse a la actuación de los responsables con los trabajadores de su organización.

En las diferentes fases deben estar implicados todos los agentes que intervienen en la prestación de actividades y servicios. La organización que afronte estos procesos y fases tanto para su cliente externo como interno tendrá certeza que realiza una gestión eficaz y eficiente.

Siguiendo a Cottle (1991) indica que *“los usuarios compran las expectativas de beneficios que piensan que la organización les ofrecerá. La organización de calidad, satisface esas expectativas. Es*

*fundamental que se logre determinar con precisión cual es el problema que el usuario quiere que le resuelva, y cual es el nivel de bienestar, que el usuario espera que le proporcione”.*

Esta idea se puede aplicar al cliente interno (el trabajador) y la frase adaptada quedaría: “la persona (el empleado) que decide trabajar para una organización entiende que sus conocimientos y valía se adaptan a las exigencias de la organización. Es fundamental que la organización establezca con precisión que espera del empleado para que tanto el usuario como el responsable estén satisfechos con su actuación laboral. Además, debe haber el apoyo adecuado y existir unos mecanismos de ajuste medidos para resolver cualquier conflicto”.

Es importante destacar que estas aportaciones realizadas al modelo generado por Dorado (2006), y en este caso desde el punto de vista de la atención a las necesidades del trabajador, pueden ser complemento ideal para lograr el desarrollo adecuado de un modelo de gestión integral en las organizaciones deportivas.



## **PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN**



## PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

### CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

#### 4.1. INTRODUCCIÓN

Uno de los principales objetivos de esta investigación es la detección de las nuevas necesidades del gestor deportivo en CLM (Estudio 1). Atendiendo a la gran variedad de necesidades y problemáticas detectadas y que el gestor deportivo de CLM hace principal referencia a los RRHH, el Estudio 2, de esta investigación se ha orientado hacia la creación de una herramienta para el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral de los trabajadores de las organizaciones deportivas de CLM.

En primer lugar se presenta la discusión del Estudio 1 y a continuación la del Estudio 2.

Seguidamente se exponen los resultados obtenidos en referencia a los objetivos e hipótesis de estudio inicialmente planteados para ambos estudios y que ayudarán a comprender mejor el estudio de situación.

#### 4.2. ESTUDIO 1. DETECCIÓN DE LAS NUEVAS NECESIDADES DE LOS GESTORES DEPORTIVOS CASTELLANOMANCHEGOS

##### 4.2.1. **Resultados principales de la investigación**

En la línea de Ramos (1993), Peiró *et al.* (1995) y Gómez (2003) sobre el estudio de las funciones del gestor deportivo; con esta investigación, el estudio se enmarca en el análisis de las “nuevas funciones”. Es decir, se da un paso adelante y se especifican las nuevas necesidades y problemáticas a los que el gestor deportivo debe atender en su gestión diaria.

Como se ha expuesto, las transformaciones en el deporte han ocasionado su creciente relevancia en la vida social. Para este avance del deporte han sido responsables, los diferentes tipos de organizaciones deportivas, donde de forma determinante, su estructura, objetivos y misión condiciona su implicación en el mundo social (Slack, 1997: 5).

Denzin (1970), ha puesto de manifiesto que a lo largo de la historia, en el progreso de las ciencias sociales ningún método de investigación es superior a otro. Así, la combinación de varias técnicas de investigación e indagación en este Estudio 1, ha supuesto el complemento para el desarrollo de un conocimiento más amplio del objeto de estudio.

La utilización del grupo de discusión ha sido fundamental no sólo para acotar el problema de investigación sino para delimitar las categorías y subcategorías de estudio respecto a las nuevas necesidades y problemáticas de los gestores deportivos.

Ha sido positivo contrastar la codificación previa establecida con la codificación y la selección de las unidades de análisis resultante de la transcripción del grupo de discusión. En este sentido, Miles y Huberman (1994) señalan que codificar es analizar, ya que para codificar hay que revisar las transcripciones y diseccionarlas de forma significativa, mientras se mantienen intactas las relaciones entre las partes.

Los datos recolectados y las reflexiones realizadas, su diferenciación y su combinación ha sido la parte fundamental del análisis.

→ Se expone a continuación la clasificación resultante de las categorías y subcategorías más destacadas resultantes de la **triangulación del grupo de discusión y de las entrevistas personales** referente a las, temáticas que engloban las nuevas necesidades y problemáticas de los gestores deportivos:

Se incluyen en la columna gris de la derecha, las categorías y subcategorías definitivas resultantes de la triangulación entre el grupo de discusión y la entrevista personal (Tabla 4-1). Como se observa, algunas de las subcategorías, en ocasiones han estado en solitario como categorías y en otras ocasiones, han sido consideradas subcategorías.

Como se ha observado, los comentarios y opiniones recogidas en el apartado de resultados, entre el grupo de discusión y las entrevistas a los gestores de CLM no difieren significativamente, por lo que se considera que este trabajo de síntesis y la clasificación propuesta contribuye e indica de forma sencilla, las áreas a las que hay que procurar prestar especial atención.

Esta clasificación y la presentación de los resultados cualitativos en tablas que agrupan los comentarios de las técnicas utilizadas (apartado de resultados cualitativos del grupo de discusión y entrevista personal) son sin duda, un desglose y una aproximación descriptiva-interpretativa a las áreas que se plantean como las nuevas necesidades y problemáticas del gestor deportivo de CLM.

Tabla 4-1. Resumen triangulación metodológica de los códigos entre el grupo de discusión y la entrevista personal

CÓDIGOS DEFINITIVOS GRUPO DE DISCUSIÓN		CÓDIGOS DEFINITIVOS ENTREVISTA PERSONAL		CÓDIGOS DEFINITIVOS TRIANGULACIÓN TÉCNICAS CUALITATIVAS
<u>RRMM</u>	<u>Recursos Materiales</u>	<u>RRMM</u>	<u>Recursos Materiales</u>	<u>Recursos Materiales</u>
DIS	Diseño de la instalación deportiva (NOR) Normativa: de seguridad (ACCES) Accesibilidad (D-ESP) Distribución espacial de los espacios y el equipamiento	DIS	Diseño de la instalación deportiva (NOR) Normativa: de seguridad (D-ESP) Distribución espacial de los espacios y el equipamiento	(DIS) Diseño de la instalación deportiva (NOR) Normativa: de seguridad (D-ESP) Distribución espacial de los espacios y el equipamiento
SEL	Selección (criterios de compra, características...)	SEL	Selección (criterios de compra, características...)	(SEL) Selección (criterios de compra, características...)
C-RIES	Control de riesgos (EV) Evaluación (C-CAL) Certificación de calidad (MET-CAL) Metodologías calidad ISO-EFQM	MANT	Mantenimiento	(MANT) Mantenimiento
MANT	Mantenimiento	C-RIES	Control de riesgos (EV) Evaluación	(C-RIES) Control de riesgos (EV) Evaluación
		ACCES	Accesibilidad	(ACCES) Accesibilidad

Análisis del planteamiento de investigación. Discusión

		MET-CAL	Metodologías calidad ISO-EFQM (C-CAL) Certificación de calidad	(MET-CAL) Metodologías calidad ISO-EFQM (C-CAL) Certificación de calidad
		OTROS-RH	Otras propuestas por los gestores (INV-M) Inventariado del material	(INV-M) Inventariado del material
<b><u>C.E./USUAR</u></b>	<b><u>Cientes Externos/ Usuarios</u></b>	<b><u>C.E./USUAR</u></b>	<b><u>Cientes Externos/ Usuarios</u></b>	<b><u>Cientes Externos/ Usuarios</u></b>
C-ACCES	Control de accesos (C-USOS) Control usuarios: franjas horarias, usos, absentismo	C-ACCES	Control de accesos (ACRE)Acreditaciones, carnés	(C-ACCES) Control de accesos (ACRE) Acreditaciones, carnés (C-USOS) Control usuarios: franjas horarias, usos, absentismo
C-RIES	Control de riesgos	RESER	Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas...	(RESER) Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas... (MARK) Marketing: canales informativos, mejora imagen, análisis de mercado...
FOR	Formación e información (cursos federativos, jornadas...)	C-RIES	Control de riesgos	(C-RIES) Control de riesgos
SUG	Control Sugerencias y Quejas	FOR	Formación e información (cursos federativos, jornadas...)	(FOR) Formación e información (cursos federativos, jornadas...)
S-CLI	Control Satisfacción del cliente (WEB) Creación página Web (ACRE) Acreditaciones, carnés (RESER) Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas... (CAP) Captación y Fidelización (PROGR) Programación de las actividades: distribución horaria, niveles, nuevos servicios...	S-CLI	Control Satisfacción del cliente	(S-CLI) Control Satisfacción del cliente (WEB) Creación página Web (ACRE) Acreditaciones, carnés (RESER) Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas... (CAP) Captación y Fidelización (PROGR) Programación de las actividades: distribución horaria, niveles, nuevos servicios... (SUG) Control Sugerencias y Quejas
		CAP	Captación y Fidelización	
		C-USOS	Control usuarios: franjas horarias, usos, absentismo	
		SUG	Control Sugerencias y Quejas	
		PROGR	Programación de las actividades: distribución horaria, niveles, nuevos servicios...	
		WEB	Creación página Web	
		MARK	Marketing: canales informativos, mejora imagen, análisis de mercado...	

Análisis del planteamiento de investigación. Discusión

<u>RRHH</u>	<u>Recursos Humanos</u>	<u>RRHH</u>	<u>Recursos Humanos</u>	<u>Recursos Humanos</u>
FOR	Formación (R-LAB) Riesgos laborales (HAB-S) Habilidades sociales (L-CONT) Legislación: ley de contratación	FOR	Formación	(FOR) Formación (R-LAB) Riesgos laborales (HAB-S) Habilidades sociales (L-CONT) Legislación: ley de contratación
S-PER	Selección de personal (perfiles necesarios) (SUG) Control de Sugerencias y Quejas (SGTO-P) Seguimiento, control y valoración del desempeño	S-PER	Selección de personal (perfiles necesarios)	(S-PER) Selección de personal (perfiles necesarios) (SUG) Control de Sugerencias y Quejas (SGTO-P) Seguimiento, control y valoración del desempeño
OTROS-RRHH	Otras propuestas de los expertos (DEF-P) Definición de puestos y organización del trabajo (DIST-P) Distribución del personal: horarios, actividades, bajas... (DED) Dedicación horaria (MOT) Satisfacción y motivación laboral	MOT	Satisfacción y motivación laboral	(DEF-P) Definición de puestos y organización del trabajo (DIST-P) Distribución del personal: horarios, actividades, bajas...
		SUG	Control de Sugerencias y Quejas	(DED) Dedicación horaria (MOT) Satisfacción y motivación laboral
		SERV	Servicios ofertados: guardería, parking, reconocimientos médicos...	(SERV) Servicios ofertados: guardería, parking, reconocimientos médicos...
		SGTO-P	Seguimiento, control y valoración del desempeño	
		SERV	Servicios ofertados: guardería, parking, reconocimientos médicos...	
		DIST-P	Distribución del personal: horarios, actividades, bajas...	
<u>SFTW</u>	<u>Software</u>	<u>SFTW</u>	<u>Software</u>	<u>Software</u>
LIST	Listar software y herramientas de apoyo a la gestión deportiva (PREST) Identificar de cada uno prestaciones y características	LIST	Listar software y herramientas de apoyo a la gestión deportivas (PREST) Identificar de cada uno prestaciones y características	(LIST) Listar software y herramientas de apoyo a la gestión deportivas (PREST) Identificar de cada uno prestaciones y características
P-MEJ	Indicar propuestas de mejora en las herramientas de apoyo en la gestión deportiva (acceso, fácil manejo, nuevas funciones...) (PROT) Sobre protocolos y documentos	DESV	Desventajas y problemáticas encontradas	(DESV) Desventajas y problemáticas encontradas

Análisis del planteamiento de investigación. Discusión

	(CON-GES) Normativa, legislación, estadísticas que sirvan de soporte para dar conocimiento al gestor (HERR) Sobre las características de fácil manejo del software			
S-IDEAL	Identificar que aspectos se deben pedir a un software para la gestión de instalaciones deportivas en relación a los usuarios, a los recursos materiales y a los recursos humanos	S-IDEAL	Identificar que aspectos se deben pedir a un software para la gestión de instalaciones deportivas en relación a los usuarios, a los recursos materiales y a los recursos humanos	(S-IDEAL) Identificar que aspectos se deben pedir a un software para la gestión de instalaciones deportivas en relación a los usuarios, a los recursos materiales y a los recursos humanos
OTROS-SFTW	SE INDICAN DIFERENTES ASPECTOS COMO PROPUESTAS DE MEJORA. SE HAN INCLUIDO EN EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE			

Finalmente en la siguiente Tabla 4-2, se muestra únicamente la clasificación con las grandes categorías (RRHH, Clientes Externos, RRMM y Uso/prestación del Software) de las que descuelgan las categorías principales, y donde en algunas de ellas, también se indican las diferentes subcategorías definitivas que las componen.

Esta clasificación supone una valiosa información, donde se agrupan cada una de las áreas a las que se debe prestar atención, seguir profundizando y realizar acciones específicas, como es la propuesta de herramientas que agilicen las tareas de gestión que se plantean en las organizaciones deportivas.

Tabla 4-2. Categorías y subcategorías de los aspectos más destacadas referentes a las nuevas necesidades y problemáticas de los gestores deportivos de CLM

Áreas sobre las nuevas necesidades y problemáticas de los gestores deportivos de CLM resultantes del estudio cualitativo		
GRANDES CATEGORÍAS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
Recursos Materiales	(DIS) Diseño de la instalación deportiva	(NOR) Normativa: de seguridad (D-ESP) Distribución espacial de los espacios y el equipamiento
	(SEL) Selección (criterios de compra, características...)	
	(MANT) Mantenimiento	
	(C-RIES) Control de riesgos	(EV) Evaluación
	(ACCES) Accesibilidad	



## Análisis del planteamiento de investigación. Discusión

	(MET-CAL) Metodologías calidad ISO-EFQM	(C-CAL) Certificación de calidad
	(INV-M) Inventariado del material	
Clientes Externos / Usuarios	(C-ACCES) Control de accesos	(ACRE) Acreditaciones, carnés (C-USOS) Control usuarios: franjas horarias, usos, absentismo
	(RESER) Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas... (MARK) Marketing: canales informativos, mejora imagen, análisis de mercado...	
	(C-RIES) Control de riesgos	
	(FOR) Formación e información (cursos federativos, jornadas...)	
	(S-CLI) Control Satisfacción del cliente	(WEB) Creación página Web (ACRE) Acreditaciones, carnés (RESER) Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas... (CAP) Captación y Fidelización (PROGR) Programación de las actividades: distribución horaria, niveles, nuevos servicios... (SUG) Control Sugerencias y
Recursos Humanos	(FOR) Formación	(R-LAB) Riesgos laborales (HAB-S) Habilidades sociales (L-CONT) Legislación: ley de contratación
	(S-PER) Selección de personal (perfiles necesarios)	(SUG) Control de Sugerencias y Quejas (SGTO-P) Seguimiento, control y valoración del desempeño
	(DEF-P) Definición de puestos y organización del trabajo	(DIST-P) Distribución del personal: horarios, actividades, bajas...
	(DED) Dedicación horaria	(MOT) Satisfacción y motivación laboral
	(SERV) Servicios ofertados: guardería, parking, reconocimientos médicos...	
Uso/Prestación Software	(LIST) Listar software y herramientas de apoyo a la gestión deportivas (PREST) Identificar de cada uno prestaciones y características	
	(DESV) Desventajas y problemáticas encontradas	
	(S-IDEAL) Identificar que aspectos se deben pedir a un software para la gestión de instalaciones deportivas en relación a los usuarios, a los recursos materiales y a los recursos humanos	

➔ Se exponen a continuación los aspectos más importantes resultantes de la aplicación del cuestionario en el Estudio 1, siguiendo los apartados:

1. Datos de la organización
2. Datos del gestor deportivo
3. Definición de necesidades de la organización

### 3.1. Recursos Materiales

### 3.2. Recursos Humanos

### 3.3. Clientes Externos

### 3.4. Software

## 1. Datos de la organización

Respecto al total de cuestionarios analizados (128) se comprueba que las organizaciones públicas (90) representan un porcentaje superior al de las privadas (38), resultado también contrastado con los datos del Censo Nacional de Instalaciones Deportivas (CNID)-2005 (Gallardo, 2007) donde indica que el porcentaje de instalaciones públicas (70,3%) es superior al de las privadas (29,7%).

El valor medio para el año de inicio de actividad de la organización deportiva se corresponde con 1987, como se observa, este año de fundación de la/s instalación/es deportivas más representativas del municipio coincide con los inicios de la época democrática (a partir de mediados-finales de los años '80). Se observa que la franja de población de > 50.000 habitantes es la que menor media muestra para el año de fundación (1985), mientras que la franja de municipios menores de 10.000 hab. tienen una media situada en 1994. Otro aspecto a considerar es que la Ley 7/1985 Reguladora de las Bases del Régimen Local indica de la prestación obligatoria de determinados servicios que deben ofrecer los municipios mayores de 20.000 hab. En este caso, el disponer de organismos que gestionen el deporte municipal. Respecto al estudio realizado, el 25,8% de la muestra (33 municipios) se corresponden con poblaciones con más de 20.000 hab.

En cuanto al número de espacios deportivos, se confirma que la media es de 9,79 espacios, donde 27,11 y 10,82 espacios para las organizaciones deportivas de ámbito público y privado respectivamente. Estos valores no distan significativamente de la media nacional, que es de 29 espacios en el ámbito público y 15 en el privado (Gallardo, 2007). Respecto a los 9,79 espacios de media, según las franjas de población, hay una media 18,29 espacios deportivos. Este valor, lógicamente supera la media en municipios situados en las franjas de más de

50.000 hab., e incluso entre las franjas de 20.000-50.000 hab. La media respecto a los municipios menores de 10.000 hab., es de 6,7.

Las organizaciones deportivas de CLM muestran una gran diferencia en el apartado de clientes externos, entre 18 y 45.000, y se obtiene una media de 2.047 clientes externos. Este valor tan alto de 45.000 se corresponde con el número de clientes con los que cuenta la Federación de Fútbol de CLM. Se debe considerar el valor de la media de 1.694, obtenido obviando el valor de la Federación. En este caso particular, el tenerlo en cuenta distorsionaría la realidad de las organizaciones de CLM, por lo que se debe tomar con cuidado.

Del mismo modo y teniendo en cuenta estas consideraciones apuntadas, se debe tomar con cautela los valores para la variable del área de influencia. En las organizaciones deportivas de CLM se registra una media para el área de influencia de 15.000 clientes externos potenciales. Este valor obtenido, como en el caso anterior, muestra la realidad de la población de los municipios de la Región. No se tiene en cuenta el valor de la Federación de Fútbol (1.900.000 clientes). Al considerar este último, se obtendría una media de 28.969. No se ha considerado este dato atípico en las variables (clientes externos y área de influencia) puesto que los resultados obtenidos no se corresponderían con la realidad del estudio.

La participación en la investigación de las diferentes franjas de población, en referencia al INE (2006), ha sido patente. La mayor participación de una franja sobre otra, refleja la realidad de la Comunidad, donde el valor promedio obtenido se corresponde con la franja entre 5.000-10.000 hab. Esta franja agrupa a 35 municipios de la Región (3,8%).

Para las organizaciones deportivas, la media del presupuesto anual se sitúa entre 300.000€-600.000€, habiendo sólo 6 organizaciones que manejan más de 600.000€. Estos datos revelan cada vez más, la incidencia que tiene el deporte en la economía. El incremento de estos presupuestos en las organizaciones deportivas también viene determinado por el número de espacios deportivos que tenga (AFP grupo, 2002; Pascual *et al.*, 2007).

En algunas organizaciones públicas hay claros ejemplos de autofinanciación total como es el caso del Patronato de Alcobendas (Cecilio, 2000; Sport managers, 2000;) o de San Sebastián de los Reyes (Delgado, 1998). Cada vez más se empiezan a alcanzar cotas de autofinanciación que se mueven entre el 25-33% (De Andrés *et al.*, 1997). Otras experiencias similares se encuentran en Andalucía (Correal, 2000). Esta situación hace 20 años era impensable, todo el deporte estaba subvencionado por que la única intención era la de generar el hábito deportivo (París, 1997). Hecho que a finales de los años '90 con el gran endeudamiento de los ayuntamientos empieza a cambiar esta visión.

Referido a las herramientas externas que más utilizan las organizaciones tanto privadas como públicas, destacan sobre todos los "*sistemas de quejas y sugerencias*". Este dato también es significativamente superior al resto de las variables que se analizan en la comparativa de las organizaciones deportivas por franjas de población.

En cuanto a las herramientas de las cartas de servicios y el manual de buenas prácticas hay una diferencia significativa a favor de un mayor uso, de las organizaciones privadas aunque cada vez más las organizaciones públicas comienzan a incluirlas en su gestión (Blanco, 2003).

Al hecho de conocer las opiniones de los clientes, se une el correspondiente interés por parte de los gestores de ofrecer mayores servicios de calidad (Dorado, 2006; Senlle *et al.*, 2004) y por tanto, de atender a las demandas de sus clientes (Dorado y Gallardo, 2005). Para conocer si la calidad que se ofrece se corresponde con la calidad percibida del cliente también se utilizan otras herramientas como las encuestas de satisfacción (Barney, 1995; Correal, 1998) otra variable que refleja tener un alto porcentaje de uso en más del 67% para ambos ámbitos.

También se observa que cada vez más, hay una mayor utilización de herramientas internas por parte de las organizaciones. Herramientas que ayudan en sus tareas diarias a los gestores deportivos, como son las normas de uso de las instalaciones, de carácter general o específica: referente a la normativa NIDE (1980), de reciente actualización por el CSD (2006) o el manual donde se recoge una recopilación de normas UNE sobre superficies deportivas,

equipamientos deportivos y equipos de protección, instalaciones para espectadores, iluminación y equipamientos de las áreas de juego (CDS/AENOR, 2006).

Esta normativa de uso de las instalaciones deportivas, debe ser además un instrumento de control de la seguridad de las mismas, donde para garantizarlo, cada organización debería crear su propio manual de buenas prácticas.

Hay diferencias significativas entre el ámbito público y privado respecto al uso de las herramientas internas. El cuadro de mando integral, el plan de viabilidad y el pliego de prescripciones técnicas son los más empleados en las instituciones privadas (sig. 0.000). En las organizaciones públicas tiene un valor ligeramente superior el instrumento de normas de uso de instalaciones. Debido a que el principal objeto de interés de las organizaciones privadas es el "*beneficio económico*" (Dorado, 2006), se deba el uso de 3 de las 4 herramientas. Aunque es un hecho que cada vez más se está adoptando también en el sector público (Blanco, 2003).

A medida que aumenta el número de habitantes de las localidades, aumenta no sólo el número de trabajadores sino también el número de áreas de organización de la misma, siendo el área de dirección más destacada (95,2%) en la franja > de 50.000 habs. y las áreas de administración y actividades deportivas (100% ambas) en la franjas de 20.000-50.000 habs. Más del 80% de las organizaciones deportivas analizadas cuentan con las áreas de administración (93%), mantenimiento (84,4%) y actividades deportivas (93,8%), siendo estos valores similares para ambos sectores, excepto el área de mantenimiento que presenta un porcentaje superior en el ámbito público. A favor del sector privado y con diferencias significativas respecto al público muestran las áreas de dirección (sig. 0.000) y comunicación y publicidad (sig. 0.002).

Pero las organizaciones grandes o pequeñas, corren el riesgo de no tener una estructura adecuada que facilite que cada trabajador desarrolle con calidad su trabajo sin perjudicar a los demás. Por este motivo, cada vez más, se hace necesario establecer sistemas de calidad

como las normas ISO, el Modelo EFQM o sistemas propios que garanticen no sólo el buen servicio al cliente sino, además del buen funcionamiento interno de la propia organización (Senlle, 2003; Senlle *et al.*, 2004).

Y aunque la filosofía de utilización de sistemas de calidad parte del mundo empresarial, este movimiento tampoco escapa a las organizaciones deportivas públicas (Senlle, 2003). Este autor tomando las palabras de Vicente Córdoba (2006) para afirmar que: *“La calidad es un valor humano, está en la persona. Ellas son las que depositan ese valor en lo que hacen”*. En las organizaciones deportivas de CLM los datos reflejan que todavía es escaso el uso de los sistemas de calidad. Hay un porcentaje alto de “no utilización de ningún sistema de calidad” (53,3% ámbito público y 52,6% privado).

El sector privado, en su mayoría, es el que cuenta con algún sistema de calidad (ISO 15,8% y sistema propio 21,1%) con respecto al ámbito público, que tiene valores que no llegan a 5%. El modelo EFQM *“debido a su exigencia”* (Senlle, 2003) todavía no ha tenido implantación en ninguno de los sectores deportivos de CLM.

En las organizaciones deportivas analizadas aún se aprecia la lenta aunque progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral. Éste representa cerca del 40% mientras que las estadísticas nacionales arrojan unos datos actuales de 8 puntos superiores de media con respecto a las organizaciones deportivas. Este valor superior en las organizaciones privadas (39,85%) frente a las públicas (37,1%). Este 40% se ve superado en un 42% en la franja de población > de 50.000 habitantes.

Según datos del Instituto de la Mujer (2007), la tasa de actividad de la mujer era del 49,37%. En el II Trimestre de 2008, la cifra ha incrementado al 50,25% y para los hombres se sitúa en el 69,64% (Instituto de la Mujer, 2008). Otros estudios aportados por Monllor y Gómez (2002) sobre el proceso de incorporación de la mujer al mercado de trabajo en la Región de Murcia en el período 1976-2001, arroja cifras del 29,94% en 1976 al 38,02% en el 2001. Mientras que en CLM en 2001 la tasa de actividad para la mujer es del 34,77% (Sendón de León, 2001).

Para finalizar la vista general de la organización, se debe referenciar la localización geográfica de las instalaciones deportivas de las organizaciones, donde casi el 60% se encuentran geográficamente disgregadas, porcentaje más acentuado en el sector público (63,2%), debido fundamentalmente al gran número de espacios deportivos que éstos dirigen. Es importante que las instalaciones deportivas estén cerca de los ciudadanos, puesto que su proximidad influye en la práctica deportiva (Booth *et al.*, 2002; Giles-Corti y Donovan, 2002a; 2002b; Van Lenthe *et al.*, 2005).

En cuanto a las franjas de población, en los municipios > de 50.000 hab. es donde el porcentaje es superior (66,7%) en referencia a las instalaciones deportivas disgregadas.

## 2. Datos del gestor/a deportivo/a

En este apartado, la investigación muestra que el gestor deportivo de CLM es: titulado, mayoritariamente en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (26,6%) y con otros estudios (Máster -23,4%- o Postgrado -11,7%-) destacando en la franja entre 10.000-20.000 hab. El gestor en las poblaciones < de 10.000 hab., tiene un menor nivel de titulación, como la Diplomatura en Educación Física (20,3%). Destaca que en un 21,5% sólo tienen el título de bachiller. Se observa que tan sólo un 4,7% tiene estudios de primaria, en el sector privado 2,6% y en un 5,6% en el sector público. Esta situación se identifica en una proporción similar en el estudio realizado en CLM (Gallardo, 2002), aunque en este caso las categorías establecidas eran “no ser titulado” y “diplomado”.

Sobre el aspecto de la formación que los gestores deportivos deben tener, hay estudios que identifican que debe estar formado en algún tipo de MBA o Master específico y asistir a cursos para desarrollar habilidades adecuadas para trabajar con los recursos humanos (Pestana y De Barros, 2002). En general, el directivo debe poner de manifiesto el talento de los recursos humanos en una organización (Cubeiro, 2006).

Barón y Markman (2000), apuntan que cuatro son las aptitudes sociales de un emprendedor de éxito y que están directamente relacionadas con las características del liderazgo de un directivo. Tales aptitudes, capaces de influir en el éxito empresarial, son: a) la percepción social, es decir, aquella capacidad de percibir las motivaciones, características e intenciones de otros individuos; b) la gestión de impresiones, referida a la capacidad de inducir reacciones positivas hacia su propia imagen; c) la persuasión y la influencia, se trata de la capacidad de cambiar las actitudes y deseos de los otros en una dirección deseada y; finalmente, d) la adaptabilidad social, que es la habilidad de adaptarse a las más variadas situaciones sociales.

En CLM los gestores deportivos tienen en más de un 20% titulación de Máster donde destaca la franja de 20.000-50.000 hab. El gestor cuenta con una media casi de 10 años de experiencia en el sector deportivo. En el privado esta experiencia se reduce ligeramente a 7 años mientras que en el sector público es de 11 años. Este hecho de llevar tan poco tiempo también se corresponde con la juventud de esta especialidad.

La presencia de la mujer supera el 28,6% en municipios mayores de 50.000 hab. y llega al 16,7% en la franja entre 20.000-50.000 hab. No hay presencia en la franja entre 10.000-20.000 hab. y no llega al 4% en los municipios < de 10.000 hab. Esta situación corrobora las cifras que sobre el número de mujeres toman decisiones empresariales en los centros, y es un porcentaje *“realmente bajo después de 30 años de democracia e igualdad con un 3,69%”* (Ministerio de Trabajo y de Asuntos Sociales, 2007).

Este estudio realizado, recoge que el gestor deportivo de las organizaciones deportivas analizadas es “hombre” en un 91,4%. Otros estudios donde se obtienen también porcentajes altos a favor del género masculino son los realizados por la Fundación Tripartita para la formación en el empleo, para el Ministerio de Trabajo y de Asuntos Sociales (2006) e indica que es del 79% a favor de los “hombres”. Gómez (2003) en su estudio en la Comunidad Valenciana en los municipios mayores de 10.000 hab., concluía que de un total de 53



gestores, el 85% era “hombre” (45) y el 15% “mujer” (8). Como se observa aún hay predominio en el sector, del género masculino en más de un 79%.

En un estudio Diagnóstico sobre mujer y empleo cualificado en la Comunidad de Madrid, en el primer censo de puestos de poder en la región analiza la proporción de mujeres que los ocupan y su perfil. Algunos de los datos destacados son: “sólo uno de cada siete altos cargos en la región está ocupado por una mujer” (Discapnet, 2006).

En las áreas en las que hay un mayor nivel de igualdad es en la política y en la administración. Alcanzan casi la paridad en la Asamblea de Madrid y suponen un tercio de los cargos en el Gobierno Regional. No registran ninguna directiva en la Cámara de Comercio o en La Bolsa y tan sólo, ocupan el 10,4% de los cargos en las principales empresas del IBEX 35.

En referencia al perfil, señalan que las mujeres entre 35-44 años con titulación universitaria superior (en su mayoría en Derecho) ocupan estos puestos de poder. Éstas no superan una antigüedad de más de cinco años en sus puestos de trabajo. La mayoría reconoce que la conciliación laboral y familiar es “muy difícil” y supone un “un gran esfuerzo” constatando una alta dedicación al trabajo en disminución de su vida personal.

Respecto a CLM, el estudio de Axesor Grupo Infotel (2007) indica que el 18,25% de los altos cargos directivos son femeninos, situando a esta Comunidad Autónoma y la de Canarias, con los valores más positivos de España. Se estima una media nacional del 19,84% de la presencia femenina en la directiva de las empresas, donde el mayor ratio se presenta en el sector tecnológico, aunque éste no supera una media de 16,04%. En el plano político, la última reestructuración del Gobierno de CLM, además de reducir el número de consejerías de catorce a diez, supone para el género femenino ser mayoría en la ocupación de puestos de altos cargos. De las diez consejerías, seis de ellas están a cargo de una mujer (Agencia EFE, 2008).

Respecto a las edades, se muestra que los gestores en la investigación de Gómez (2003) están entre la franja de 23 años y 59 años, mientras que en el presente estudio los datos se sitúan entre los 26 y 45 años. Se obtiene también que en el sector público se extiende hasta la franja entre 56-65 años. Se detecta un porcentaje importante del 41,7% de gestores entre 36 a 45 años en la franja de 20.000-50.000 habs. El porcentaje de 8,3% destaca en la franja de 20.000-50.000 habs. a los gestores con menos de 25 años.

### 3. Definición de necesidades de la organización

Siguiendo a Ramos (1993) en función de las principales áreas de la gestión que establece en su estudio. Se manifiesta en esta investigación que han sido contempladas todas las áreas, aunque algunas bajo denominaciones diferentes. Aunque en el estudio de Ramos se contempla el área de contabilidad, éste no forma parte de esta investigación, considerando la recomendación realizada por el grupo de expertos.

En cuanto a las necesidades de la organización y atendiendo a los diferentes apartados determinados en la investigación:

#### 3.1. Recursos Materiales

La mayor problemática que se presenta sobre la gestión de recursos materiales, es el "mantenimiento" en más de un 68% para ambos sectores en todas las franjas de población. El sector privado es el que más problemas presenta en esta opción, 76,3%. Le sigue la "evaluación del estado de la instalación deportiva y de todo el equipamiento" con más del 42% para ambos sectores. Destaca en esta problemática, la franja de entre 20.000-50.000 habs. con un 91,7%. Sobre estos particulares hay escasa documentación elaborada aunque se considera que, cada organización debería tener su propio "Manual de Mantenimiento" donde se recojan las características propias de cada una de sus instalaciones así como el tener su correspondiente seguimiento de evaluación del estado de sus instalaciones: preventivo y correctivo (Atero *et al.*, 2003; Gallardo, 2005; Viñeta y Rebolleda, 1996). Se encuentran algunos manuales muy completos como, el manual de mantenimiento de instalaciones deportivas editado por el Ayuntamiento de Valencia (2007).

Como se ha apuntado con anterioridad en la década de los '80-'90, para incrementar la práctica deportiva se construyeron numerosas instalaciones deportivas, muchas de ellas sin realizar ningún plan de necesidades donde se contemplasen entre otros, los planes de mantenimiento (Gallardo *et al.*, 2008).

La mayor parte de las instalaciones deportivas de los últimos años se deben a las CC.AA. y a los planes cuatrienales que han establecido en sus políticas deportivas para desarrollar el art. 148.1.19. "*Promoción del Deporte y de la adecuada utilización del Ocio*". Muchas de ellas incluso antes de asumir las competencias en materia deportiva ya las ejercían.

Otra problemática hace referencia al "control de riesgos asociados al equipamiento deportivo". Se demuestra por tanto, la necesidad de establecer cuáles son los riesgos asociados en las instalaciones deportivas. Hay estudios sobre los riesgos físicos laborales más frecuentes detectados en los profesores de Educación Secundaria. Los elementos que más afectan a estos profesionales son: la temperatura y el ruido, el mantenimiento prolongado de la postura y el empuje, tracción y transporte de cargas (Carrasco, 2005).

Aunque hay editados algunos trabajos de instalaciones deportivas específicas, como el manual de buenas prácticas en campos de golf (Consecert, 2004), en piscinas (Mapfre, 2007) o en salud laboral general (Sesé *et al.*, 2002), todavía son escasos los estudios realizados en el sector deportivo. Se confirma que, aún queda lejos el poder cumplir el reciente R.D. 604/2006, que modifica el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, que traspone la Directiva Marco 89/391/CEE y establece como una obligación del empresario:

- \_ Planificar la acción preventiva a partir de una evaluación inicial de riesgos.
- \_ Evaluar los riesgos a la hora de elegir los equipos de trabajo, sustancias o preparados químicos y del acondicionamiento de los lugares de trabajo.

### 3.2. Recursos Humanos

En referencia a los recursos humanos, éste aspecto en su conjunto que predomina como el más problemático de gestionar y dentro de él, destacan la “satisfacción y motivación laboral” (65,6%), “formación” (50%), la “distribución personal” (57,8%) y “selección personal” (61,7%). Sobre estos aspectos, los gestores de ambos sectores público y privado presentan valores similares para las diferentes problemáticas (Gallardo *et al.*, 2008). En este apartado, la literatura referencia investigaciones sobre todo, provenientes del mundo empresarial, el cual ha ido aportando luz a este particular de la satisfacción (Choi y Eboch, 1998; Fornell *et al.*, 1996).

En las últimas décadas el factor de los recursos humanos es la gran apuesta, por la que un gestor deportivo debe decantarse si quiere que su organización tenga éxito y busque nuevos métodos de actuación (Bryman, 2001) y sistemas de avance competitivo (Lado y Wilson, 1994).

Se considera que las organizaciones deportivas deberían adaptar su estructura y forma de gestión a la sociedad de la información y del conocimiento, mediante la generación de unos recursos y capacidades lo suficientemente sólidas como para crear conocimiento. Dicho conocimiento, a su vez, repercutirá en un incremento del capital intelectual de las mismas y una mejora de su competitividad a medio y largo plazo.

Escasos son todavía los estudios sobre clima laboral en organizaciones deportivas en general, aunque ya hay cierta preocupación sobre las relaciones entre el personal que trabaja en ellas (Barros y De Barros, 2005; Chelladurai y Madella, 2006a, 2006b; Granada, 2005). Respecto al estudio de Barros y De Barros (2005) en la Isla de Madeira, los autores presentan el estudio conceptual, y demuestran que las “teorías del capital humano” son más determinantes que las “teorías de capital social” y son las que hacen que haya mayores ganancias en las organizaciones deportivas. Otros estudios de los últimos años se sitúan en el ámbito de los clubes y de determinadas especialidades deportivas (Hudtwalcker, 2006; Malloy y Agarwal, 2001; Reinboth y Duda, 2006; Smith *et al.*, 2008).

Siguiendo a Jiménez Silva (2007c), indica que los cimientos de un buen clima laboral se relaciona con aspectos como: la calidad directiva, la satisfacción en el puesto de trabajo, la conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y en menor medida, las prestaciones de tipo social.

Los resultados indican que las organizaciones deportivas a pesar de las pretensiones de convertirse en más estratégicas en la dirección de personas, solo una minoría de las mismas tienen departamentos específicos de RRHH formales. Además también se encuentran diferencias en el trato de los recursos humanos dependiendo de si los trabajadores son “pagados” o “voluntarios”, en particular en las organizaciones que si tienen departamentos de RRHH y políticas definidas (Taylor y McGraw, 2006). Profundizar en estos aspectos de los RRHH, es uno de los retos actuales a los que deben tender las organizaciones deportivas.

Importante es señalar el caso de algunas experiencias llevadas a cabo para mejorar la satisfacción, como son las “Cartas de compromisos con las personas”. Este documento normalmente orientado hacia el servicio que puede esperar el cliente, en este caso: se presentan 3 tipos, para cada uno de los clientes: empleados, directores y los ciudadanos. Con ellas se pretende informar del servicio que se presta y cuáles son los compromisos de calidad para dar satisfacción a sus expectativas (Ologaray, 2000). *“El elemento clave de las organizaciones son las personas que las conforman y como dice Konosule Matsushita “antes de crear productos hemos de crear personas” (Ologaray, 2000).*

Es muy importante que las organizaciones ayuden a reducir, no sólo las necesidades materiales (salario, lugar de trabajo adecuado) sino también las necesidades del espíritu (formación, reconocimiento, trato justo, comunicación adecuada) aspectos que en gran medida determinan el clima y el ambiente de trabajo de una organización (Jiménez Silva, 2007c).

Hoy en día, los trabajadores cada vez más piden a sus empresas estrategias y acciones para conciliar la vida laboral y la vida familiar. La situación socio-económica hace que ambos miembros de la pareja trabajen, lo que origina una falta de atención y cuidado a los niños y ancianos, así como la falta de seguimiento en la educación de los primeros.

Existen leyes que regulan estos aspectos, y aunque cada día están más establecidas en la sociedad española todavía es escaso su pleno desarrollo y concienciación; como la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, donde se regulan aspectos como las bajas por maternidad y paternidad, flexibilidad laboral, o la reciente Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Otro paso importante se ha realizado con la aprobación de la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia.

Algunas de las estrategias que pueden adoptar las empresas y en general toda la sociedad es por ejemplo, compaginar los horarios laborales con los centros educativos, mejoras en las excedencias, oferta de horarios flexibles, empleo compartido a media jornada, etc.

Se deben tomar medidas, puesto que la falta de medidas están desencadenando otro tipo de consecuencias como:

- a. bajas laborales por ansiedad y estrés
- b. descenso de la natalidad
- c. aumento de hijos desatendidos y solos
- d. este aumento de desatención provocan más tasa de fracaso escolar, delincuencia...

Otro de los aspectos que también cobra más fuerza, es la utilización por parte de las organizaciones las prestaciones de tipo social, como son las becas de estudios para los hijos de empleados, descuentos en cadenas alimenticias, hoteles, etc..., guarderías, comedor,

transporte a la empresa, préstamos financieros, seguros de vida, entre otros (Jiménez Silva, 2007c).

Esta problemática en referencia con los RRHH, aunque se observa en ambos sectores, manifiesta porcentajes superiores en el sector público, con diferencias significativas en referencia a la selección del personal y en el seguimiento, control y valoración del desempeño. Estas opciones, y en concreto la segunda (seguimiento, control y valoración del desempeño), suponen la mayor problemática para las franjas de > de 50.000 hab. (71,4%). La opción primera genera, en igual medida, el 60% de la problemática para todas las franjas.

### 3.3. Clientes Externos

Respecto a los Clientes Externos, se obtiene que en este apartado, está muy desarrollado el sistema de comunicación que tienen las organizaciones con los clientes. La forma de contacto más utilizada son las llamadas telefónicas (94,5%), seguidas del correo ordinario en un 82%. La franja de población que más llamadas realiza es 100% en la franja 20.000-50.000 hab. y la que menos 93,7% en poblaciones < de 10.000 hab., aunque son porcentajes muy altos en ambos casos. Se observa que el uso de las nuevas tecnologías como las páginas Web sólo representan un 52,3%, habría que considerar el mejorar este sistema de comunicación, y controlar el uso los dos primeros. De esta forma se contribuye a reducir los costes de las organizaciones deportivas (Bonilla, 2000; De Andrés, 1997; Noll y Zimbalist, 1997; Ortega, 2005; Para, 2005; Pfeffer, 2001; Rosentraub, 1997; Teruelo, 2001).

Se evidencia que tanto organizaciones públicas como privadas presentan un porcentaje de uso similar en la utilización de los sistemas de comunicación con los clientes externos. Tan sólo en la utilización de páginas WEB además de ser inferior en ambos, presenta una relación significativa la variable titularidad, siendo más utilizado por los entes privados (sig. 0.018). El uso del SMS es la técnica menos utilizada para ambos sectores, no llegando al 20% y la franja que menos lo utiliza es la de < de 10.000 hab.

Al analizar la relación entre las variables titularidad de la institución y las consideradas para el análisis de la problemática con los clientes externos, no se mostró una relación significativa entre las opciones. La captación y fidelización es un parámetro que preocupa en mayor medida al sector privado (11,1%). En referencia a esta opción (fidelización) en centros deportivos hay estudios relativos sobre como retener a los clientes (Pinillos, 2004).

Esta fidelización y captación está muy relacionada con el parámetro del marketing y, donde en muchos casos, depende de como sea la presentación de la página Web como herramienta de comunicación (Kahle y Meeske, 1999; Ramírez *et al.*, 2007). El marketing y sus estrategias tienen mucho que aportar al crecimiento y rentabilidad de las organizaciones deportivas (Campos, 1997; Kotler y Trías de Bes, 2004; Milne y McDonald, 1998; Santesmases, 2001; Smolianov, 1999).

Se han llevado a cabo estudios relacionados entre la oferta de actividades que la organización deportiva ofrece y la demanda que realiza el cliente (Brown, 1999) y estudios donde, se determina que, la aceptación de este producto dependerá de cómo se realice esta oferta (Campos, 2004). Para el sector privado, la opción de “gestión de reservas” supone casi un 50% de problemática y donde no llega, al 37% en el ámbito público. Para ambos sectores, el “control de acceso” supone una problemática del 50%, siendo en este caso, superior para el ámbito público.

#### 3.4. Software

En este cuarto aspecto sobre necesidades, se observa que la era de las nuevas tecnologías también ha llegado a las organizaciones deportivas, donde más del 70% de las mismas usan herramientas informáticas. El sector privado destaca en casi 20 puntos con respecto al público y en este caso, se reduce su uso a un 63,3% en poblaciones menores de 10.000 hab. Las franjas entre 20.000-50.000 hab. tienen un uso de programas informáticos de más del 68,8%, y de más del 80%, las poblaciones > 20.000 hab., llegando al 90,5% las > 50.000 hab.



Se debe destacar en este sentido, la labor que vienen desarrollando las políticas de actualización y adaptación a las nuevas tecnologías que desarrollan las CC.AA. y las Diputaciones en sus municipios correspondientes para procurar y garantizar en definitiva, estos avances tecnológicos. Estudios demuestran que mejorando las herramientas informáticas las empresas ganan además de beneficios económicos, calidad, entre otras... (Hendricks y Singhal, 1997).

Cada vez más, la incidencia de los softwares en la vida diaria es patente. Son "*importantes y relevantes*" y sobre todo, el avance tecnológico que supone para las políticas públicas (Rycroft, 2006). Poco a poco van apareciendo más herramientas informáticas adaptadas a la gestión deportiva, pero todas ellas, lo hacen atendiendo a aspectos muy concretos. En caso de la presente investigación, aquellas organizaciones con mayores presupuestos tienen unos softwares con mejores prestaciones.

Los gestores echan en falta programas y herramientas que ofrezcan un sistema integral de gestión y que atienda a cada una de las variables que han determinado como problemáticas para la gestión de las organizaciones deportivas (públicas y privadas). En esta industria, sobre todo destacan la existencia de herramientas para atender las demandas y necesidades de ciertos aspectos a gestionar en las organizaciones como, el control de accesos, sistemas de acreditaciones o la elaboración de carnés.

En cuanto a la valoración que hacen los gestores de los softwares y herramientas que actualmente utilizan en sus organizaciones deportivas, con una respuesta del 100% del sector privado del 97,5% del público, se observa que el porcentaje de respuesta sobre las prestaciones que estos softwares ofrecen, es muy baja y con escaso o inexistente servicio en algunas de las variables expuestas. Y donde el 100% de los gestores de las diferentes franjas han considerado a estas variables en el estudio, como una necesidad más que debe ser atendida.

Respecto al uso del software y las funciones que le posibilitan al gestor sobre el control en el apartado de los **recursos materiales** la función más utilizada es el “control de stock” que llega al 24,2%. El uso en las organizaciones privadas, es significativamente mayor (36,8%) respecto al ámbito público donde este control no llega al 20%. A pesar de ser numerosas las empresas en el mercado que ofrecen estos servicios, aún son pocas especializadas en el sector deportivo. Algunas propuestas son sistemas informáticos de gestión integral logística, donde a medida que se cursan las entradas y las salidas del almacén, se va actualizando el stock de forma automática. Para llevar a cabo estas acciones, es necesario que haya una persona encargada de la tarea y que lleve el inventariado de todo lo que llega a la organización. Este hecho, como apuntan algunos de los registros obtenidos en las entrevistas a los gestores deportivos: “no se realiza de todo”. Junto con este control informático, se debe realizar también de forma periódica un inventario físico para un mayor control interno y posteriormente contrastarlo con el informático.

Las funcionalidades informáticas relacionadas con el diseño de las instalaciones deportivas y la selección del material, sólo se incorporan en el 7%-13% de las organizaciones, debido a que la especialización en este sector aún es relativamente joven.

Es importante señalar que la “seguridad global de la instalación deportiva”, no llega al 8% para ninguno de los ámbitos deportivos. Esta situación y los accidentes ocurridos en las instalaciones y espacios deportivos lleva a las instituciones a convocar dotaciones presupuestarias en investigaciones I+D+i para aportar soluciones a estas y otras problemáticas relacionadas. Se apoya a la investigación desde departamentos regionales, nacionales por ejemplo por parte del CSD con la presentación de los planes nacionales de investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica o europeos, por ejemplo desde la PHEA (Public Health Executive Agency) que es la Agencia de la Comisión Europea para los Programas de Salud Pública.

Al analizar la relación entre las variables de titularidad de la institución y las propias de las funciones del software en relación con los recursos materiales, no se presenta una relación

significativa entre las mismas. La mayor funcionalidad del software en este área se presenta en la franja de 20.000-50.000 hab., con un 50% en el control de stocks, seguridad del mantenimiento del equipamientos (33,3%), con un 25% la selección del material y la evaluación. La franja de la población > de 50.000 hab., presenta la mayor funcionalidad en la accesibilidad (28,6%). Y la población < de 10.000 hab. en el mantenimiento del equipamiento (19%).

Referente al apartado de los **clientes externos**, se observa que el “control de accesos”, la “elaboración de carnés” y el “alquiler/reservas” y “control de usuarios” están atendidos en más de un 70%, aunque los gestores las siguen considerando como aspectos que les resultan problemáticos en su gestión debido a que es un aspecto muy relacionado con el sistema de comunicación que buscan los gestores deportivos mantener con sus clientes (Marcelo y Oltra, 2005). Estos valores para el sector público son menores y están entre el 53%-65%. Esta situación muestra que los actuales sistemas informáticos no son todo lo eficaces como el gestor deportivo demanda. De las variables citadas, las más utilizadas en las franjas de población entre 20.000-50.000 hab. es el control de accesos.

La elaboración de carnés y la gestión de reservas en las > 50.000 hab. y el control de usuarios manifiestan un mayor control en las poblaciones < de 10.000 hab. Por otro lado, el “control de riesgos de los clientes”, la “satisfacción” y la “captación y fidelización” que son aspectos considerados muy relevantes para los gestores deportivos y que deberían utilizarse en un soporte informático, sin embargo, sólo dan una funcionalidad de 11%, 25% y 36% respectivamente. Destaca en su uso el ámbito privado y la franja de 20.000-50.000 hab. excepto para la opción de satisfacción del cliente que destaca en la franja > de 50.000 hab.

Con respecto a la variación de estos parámetros en función de la titularidad, se observa que existe relación significativa en cuatro variables, control de riesgos (sig. 0.001), control de accesos (sig. 0.032), elaboración de carnés (sig. 0.006), y programación de las actividades (sig. 0.002), ambas en mayor medida presentes en la esfera privada.

En el caso de los **recursos humanos**, en la mayoría de las variables tan sólo son atendidas por alguna ayuda informática en un porcentaje menor al 20%. Los gestores opinan que la mejora en las herramientas informáticas en este aspecto es el que mayor problemática le supone al gestor. Para ello, es importante el conocer y el analizar el impacto que suponen las nuevas tecnologías en la dirección de los recursos humanos (Cano y Cano, 2006). No existe relación significativa entre el software y los RRHH aunque hay mayor incidencia en el uso del software de las entidades privadas, excepto en la “distribución del personal” que destaca en el sector público. Las opciones: la distribución del personal (41,7%), control de sugerencias y quejas (25%), y el control de la satisfacción (16,7%) son las más destacadas para la franja entre 20.000-50.000 hab. respecto a las funciones que permite el software controlar en la gestión diaria.

En definitiva, con este estudio descriptivo se pretende detectar y analizar las necesidades globales y tareas diarias que los gestores deportivos, tanto del ámbito privado como público de CLM demandan para mejorar la gestión de la organización deportiva. Como se ha mostrado, las demandas tanto por parte del sector público como privado son similares, donde tan sólo en ciertas necesidades puntuales, presentan un porcentaje superior por parte del sector privado respecto al público y viceversa.

Estos resultados se plantean como un reclamo y una necesidad para que el gestor deportivo sea escuchado por el mercado, las administraciones y/o empresas del sector, con formas de trabajo que agilicen y reduzcan en la medida de lo posible las necesidades expresadas.

Los gestores deportivos (tanto en el sector privado como público), pueden considerarse en primera instancia, como elementos “procuradores” de salud y agentes colaboradores en la creación de hábitos saludables en la población. Para que su trabajo mejore no sólo en parámetros de eficiencia, sino en calidad prestada a los clientes necesitan herramientas y programas informáticos adecuados y adaptados a sus necesidades. Esta mejora posibilita que puedan ofertar más y mejores programas de actividades a los usuarios y así contribuir a que

los índices de enfermedades coronarias, trastornos de la alimentación, etc., se vean reducidos.

Estudios de estas características pueden ser un indicador y punto de inflexión para comenzar a profundizar en el estudio de las necesidades manifiestas que el colectivo de gestores deportivos plantea a la sociedad.

A la última cuestión, que se plantea a los gestores en el cuestionario en referencia a si “creen necesaria la incorporación de un software en la gestión de instalaciones deportivas”, la respuesta afirmativa del 100% y el 87,8% del sector privado y público respectivamente indican la demanda manifiesta a soluciones a estas problemáticas detectadas.

En referencia a las **respuestas cualitativas** obtenidas de los ítems P30 (*¿Qué problemas encuentra en el software que actualmente posee?*), P31 (*¿Qué funcionalidades le gustaría que ofreciera el software?*) y P33 (*Otros comentarios*) en referencia a la información obtenida de estas preguntas abiertas.

Las respuestas de la P30 y P31 fue recogida en tablas y frecuencias de respuesta en función de los RRMM, clientes externos, RRHH, Software y opiniones positivas. Se obtienen un total de 282 comentarios para la P30 y 287 para la P31 que en su mayoría han sido aspectos previamente analizados. Respecto a los comentarios emitidos para “otros comentarios”, se obtienen 65 opiniones también recogidas en frecuencias. Las opiniones más destacadas sobre las funcionalidades que debería controlar el software están relacionadas con el mantenimiento, el presupuesto, el control de pagos, el servicio técnico, el control de sugerencias y quejas, que los softwares se deben adaptar también a los municipios más pequeños, controlar el absentismo o las competiciones, entre otras....

En la siguiente Tabla 4-3 se presenta el resumen de las características más destacadas del análisis de las nuevas necesidades del gestor deportivo, así como también las características de las organizaciones deportivas de CLM.

Tabla 4-3. Resumen características más destacadas del estudio de detección de las nuevas necesidades del gestor deportivo de las organizaciones deportivas de CLM

<b>PERFIL NUEVAS NECESIDADES DEL GESTOR DEPORTIVO Y DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DE CLM</b>	<b>Valores destacados</b>
Titularidad de la organización pública	70,3%
Promedio del año de apertura de la organización deportiva	1987
Promedio de clientes externos de la organización deportiva	1694,67
Promedio estimado de área de influencia de la organización deportiva	15.000
Franja de población de 1.000-5.000 con una participación mayor	33,6%
El promedio del presupuesto anual para la organización deportiva	300.000-600.000€
Promedio del número de espacios deportivos en la organización deportiva	9,79
La herramienta externa más utilizada es el sistema de quejas y sugerencias	85,9%
La herramienta externa menos utilizada es el manual de buenas prácticas	25,8%
La herramienta interna más utilizada son las normas de uso de instalaciones y espacios deportivos	87,5%
La herramienta interna menos utilizada es el plan de viabilidad	30,5%
Las organizaciones deportivas NO usan un sistema de calidad	46,9%
El área más destacada en la organización es la referente a las actividades deportivas	93,8%
El área menos destacada en la organización es la referente a la comunicación y publicidad	21,9%
Promedio de número máximo de trabajadores en las organizaciones deportivas	18,63%
Promedio de hombres trabajadores en las organizaciones deportivas	62,11%
Promedio de mujeres trabajadoras en las organizaciones deportivas	37,91%
Localización geográfica disgregada de las instalaciones deportivas	59,4%
Promedio años de experiencia profesional del gestor deportivo	9,23%
Figura del gestor deportivo "hombre"	91,4%
Tiene una edad situada en la franja entre 36 a 45 años	38,3%
Estudios de nivel de Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte	26,6%
Estudios complementarios más destacados en Máster	23,4%
El sistema de comunicación que la organización más utiliza con los clientes externos son las llamadas telefónicas	94,5%
El sistema de comunicación que la organización menos utiliza con los clientes externos son los mensajes SMS	13,3%
La opción de recursos materiales más problemático detectado por el gestor en la organización deportiva es el mantenimiento	71,1%
La opción de recursos materiales menos problemático detectado por el gestor en la organización deportiva es la selección del equipamiento no deportivo	9,4%
La opción del cliente interno más problemático detectado por el gestor en la organización deportiva es el control de accesos	47,7%
La opción del cliente interno menos problemático detectado por el gestor en la organización deportiva es el proporcionarle información	7%

La opción de recursos humanos más problemático detectado por el gestor en la organización deportiva es la satisfacción y motivación laboral	65,6%
La opción de recursos humanos menos problemático detectado por el gestor en la organización deportiva es la gestión de reservas	3,9%
La organización utiliza algún tipo de software en la gestión diaria de la misma	70,3%
La función que el software utilizado le permite un mejor control en referencia a los recursos materiales es el mantenimiento del equipamiento y el control de stocks	24,2%
La función que el software utilizado le permite un bajo control en referencia a los recursos materiales es la seguridad global de las instalación deportiva	6,3%
La función que el software utilizado le permite un mejor control en referencia a los clientes externos es la elaboración de carnés	72,7%
La función que el software utilizado le permite un bajo control en referencia a los clientes externos es el control de riesgos	8,6%
La función que el software utilizado le permite un mejor control en referencia a los recursos humanos es la distribución del personal	19,5%
La función que el software utilizado le permite un bajo control en referencia a los recursos humanos es la valoración del clima laboral y el seguimiento, control y valoración del desempeño	3,1%
Los gestores creen que es necesario incorporar un software específico y adaptado a la gestión de instalaciones deportivas	100%

#### 4.2.2. Contribución aportada de la investigación

La realización de este trabajo en sí mismo, donde se exponen y describen las variables para la detección de las nuevas necesidades del gestor deportivo de CLM, se puede considerar, un estudio generador de multitud de hipótesis de trabajo susceptibles de ser verificadas en estudios posteriores (Rothman y Greenland, 1998).

Después del análisis de los resultados de los expertos que han participado en el grupo de discusión, de las entrevistas analizadas y de los cuestionarios aplicados, en la Tabla 4-4 se presenta en base a cada área (categoría) las propuestas de acciones y/o herramientas que darían respuesta a las necesidades o problemáticas de los gestores deportivos. Se ha creado esta información en referencia a los datos resultantes que éstos han ido exponiendo a lo largo del Estudio 1.

Algunas de estas acciones y/o herramientas para facilitar la gestión diaria, además de crearse, para ayudar al gestor a obtener resultados de forma más rápida y práctica, deben informatizarse y automatizarse.

Tabla 4-4. Áreas y necesidades más destacados resultantes de la triangulación de resultados del grupo de discusión y de la entrevista personal

ÁREA		PRESTACIONES
RECURSOS MATERIALES	Infraestructuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bases de datos documentales con la normativa vigente sobre construcción de instalaciones deportivas, accesibilidad y requerimientos técnicos.</li> <li>▪ Pliegos de condiciones técnicas para la selección de materiales y la gestión de subcontratas.</li> </ul>
	Material fungible	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inventario de material disponible, estado y control de renovación del mismo.</li> <li>▪ Pliegos de condiciones técnicas para la selección de materiales.</li> <li>▪ Registro de seguimiento de uso del material deportivo de la instalación.</li> </ul>
	Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protocolos de tareas de mantenimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cronograma de tareas (plazos de realización).</li> <li>○ Persona/s responsable/s de la tarea.</li> <li>○ Materiales y herramientas a utilizar y modo de uso.</li> <li>○ Descripción de la tarea a realizar.</li> </ul> </li> <li>▪ Sistema de ubicación de fallos y problemas detectados.</li> </ul>
	Seguridad y calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bases de datos documentales con la normativa vigente sobre seguridad en instalaciones deportivas y productos. Con criterios y estándares a considerar.</li> <li>▪ Protocolos de tareas de control y evaluación de la seguridad: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cronograma de tareas (plazos de realización).</li> <li>○ Persona/s responsable/s de la tarea.</li> <li>○ Descripción de la tarea a realizar.</li> <li>○ Plantillas de informes.</li> </ul> </li> <li>▪ Registro de incidencias.</li> </ul>
CONTABILIDAD **		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión automatizada de cobros.</li> <li>▪ Registro automatizado de gastos e ingresos con funciones de tratamiento estadístico para realizar un seguimiento.</li> </ul>
USUARIOS / CLIENTES EXTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión automatizada de incidencias y quejas: persona encargada de responder y plazos de respuesta. Incluir prestación de tratamiento de datos.</li> <li>▪ Sistema automatizado de uso de instalaciones tanto para reservas como para conocer, de forma inmediata, el nivel de ocupación, control de accesos,... Con prestación de tratamiento de datos.</li> <li>▪ Fichas de usuario con datos médicos bajo los criterios establecidos por la LOPD.</li> <li>▪ Bases de documentos de uso y disfrute del centro: carta de servicios, derechos y deberes,...</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión automatizada de comunicación y promoción con los usuarios.</li> </ul>
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de formación que aglutine las necesidades formativas de cada puesto y los recursos y acciones formativas disponibles.</li> <li>▪ Fichas de puestos de trabajo con tareas y protocolos propios de cada puesto.</li> <li>▪ Gestión automatizada del control de horarios, absentismo e incidencias. Con prestación de tratamiento de datos.</li> <li>▪ Cuestionarios para el análisis del clima laboral de los trabajadores de las organizaciones deportivas.</li> <li>▪ Registro automatizado de actividades de los profesionales para la coordinación de actividades.</li> <li>▪ Organigrama con personas de referencia para cada tema.</li> <li>▪ Registro de profesionales de la bolsa de empleo.</li> </ul>
<p><b>**Contabilidad.</b> Es importante matizar que la contabilidad es destacada por los gestores como un aspecto transversal presente en los apartados anteriores de (RRMM, RRHH y usuarios/clientes externos). Dada la importancia y las recomendaciones que los expertos le han dado, sería conveniente tratarla de manera independiente y no incluirla como objeto de estudio en este momento y, sí ser objeto de futuros estudios.</p>	

#### 4.3. ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES CASTELLANOMANCHEGAS

En este compromiso adquirido para la mejora de la gestión deportiva, se plantea el Estudio 2., donde la literatura revisada, evidencia la problemática para el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral además de, la falta de consenso sobre las variables y factores que la condicionan (Porter, 1988).

Para el buen funcionamiento de una organización nadie duda que el factor imprescindible es el trabajador. Es importante que éste se encuentre en las condiciones óptimas para el desarrollo de su trabajo y donde haya buenas relaciones con sus compañeros y superiores (Jiménez Silva, 2007b).

Por este motivo, resulta de especial relevancia medir la percepción de la satisfacción del clima laboral y conocer el estado de la organización en cuanto a aspectos organizacionales, de ambiente de trabajo, entre otros. Se debe tener en cuenta que los resultados no son

uniformes para todas las áreas o departamentos de una organización, y que cualquier momento es adecuado para realizar el estudio.

#### **4.3.1. Resultados principales de la investigación**

Para el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral de las organizaciones deportivas de CLM, y ante la escasez de estudios sobre este aspecto en las organizaciones deportivas y en particular, en las organizaciones deportivas municipales se han seguido las líneas que otros sectores profesionales utilizan, como la psicología general, los centros hospitalarios, las empresas de turismo, de hostelería y restauración, educativas, etc., (Arteaga, 2003; Borra *et al.*, 2007; Cuadra y Veloso, 2007; Gamero, 2005; Hwang y Chi, 2005; Martín *et al.*, 2004; Meliá y Sesé, 1999; Mellado Ruíz, 2005; Romero, 2001; Salgado *et al.*, 1996; Sánchez Cañizares *et al.*, 2007; So Young, 2006).

Como consecuencia del estudio, y además del análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de CLM, también se plantean:

- a) La validez y fiabilidad de este cuestionario.
- b) Ser complemento del Modelo de gestión basado en la calidad para mejorar la prestación de los servicios deportivos de ámbito local (Dorado, 2006).

A continuación se presentan los comentarios de los resultados obtenidos sobre el perfil y características de los trabajadores (cliente interno) de las organizaciones deportivas, donde se han analizado 385 cuestionarios de los trabajadores de 11 municipios > de 15.000 hab., correspondientes con diferentes franjas de población, excepto dos de los municipios que pertenecían a poblaciones entre 10.000-15.000 hab. con una PCU en funcionamiento y con más de 20 trabajadores.

Puede afirmarse que en el estudio de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de CLM, se obtiene un valor medio de 4,65 en la escala Likert de 1-7. Sin embargo, esta valoración aunque es baja, se considera positiva porque, por primera

vez se hace consciente la necesidad de seguir mejorando las necesidades de los trabajadores de los servicios deportivos municipales de CLM.

A pesar de esta valoración global media-baja, se ha de indicar que también se registran porcentajes muy favorables de ciertas variables (valoraciones de 6-7), y que indicarían las fortalezas de las organizaciones deportivas municipales, según la opinión de sus trabajadores deportivos, así como valores desfavorables de 1-2, indicando las debilidades de las organizaciones deportivas municipales.

Algunos autores indican que los datos obtenidos de estudios en poblaciones medianas y mayores, donde a pesar de tener diferentes realidades políticas, servicios deportivos, idiosincrasias propias, forma de gestión particulares, etc., son muestra representativa y de referencia para las poblaciones con menos de 10.000 hab. (Burriel, 1990, Dorado, 2006). De esta manera se puede afirmar que la muestra es bastante representativa y es un indicador que muestra la actual situación del trabajador en las organizaciones deportivas.

En la siguiente Tabla 4-5 se presenta el resumen de las características más destacadas del análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral de los trabajadores de las organizaciones deportivas de CLM. Posteriormente se realiza comentario en detalle de cada uno de los apartados.

Como se ha indicado, diversas son las causas responsables de la satisfacción en el trabajo y numerosos los determinantes en relación con las actitudes y motivaciones que se originan en los trabajadores.

Tabla 4-5. Resumen características más destacadas del análisis de la percepción de satisfacción del clima laboral de las organizaciones deportivas de CLM

<b>PERFIL DEL TRABAJADOR Y DE LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DE CLM</b>	<b>Porcentaje (%) y/o Significación (Sig.) más destacada</b>
Hombre	62,9%
Estudios de nivel de secundaria	48,3%
Lleva entre 2-9 años trabajando en el puesto actual en la organización deportiva	43,9%
Tiene una edad situada en la franja entre 26-35 años	38,7%
La situación de contrato laboral es eventual	51,2%
El tipo de jornada laboral es parcial	53,5%
Ha ocupado < 2 puestos de trabajo en la organización donde trabaja	69,4%
El departamento de trabajadores más destacado en las organizaciones deportivas se corresponde con el departamento de monitores	43,1%
La percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable se refiere a la variable P1 (Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo)	28,6%
La percepción de la satisfacción del clima laboral más desfavorable se refiere a la variable P5 (La organización ofrece oportunidades de promoción)	21,3%
El factor Motivación es el más concluyente para la percepción de la satisfacción del clima laboral	0.000 (sig.)
El factor Recursos de la Organización es el menos concluyente para la percepción de la satisfacción del clima laboral	0.862 (sig.)
El municipio con mejor puntuación (valor 7 en una escala 1-7) en el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral es Sonseca	72,7%
El municipio con más baja puntuación (valor 1 en una escala 1-7) en el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral es Toledo	25,7%
La provincia con mejor puntuación (valor 7 en una escala 1-7) en el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral es Ciudad Real	41,3%
La provincia con más baja puntuación (valor 1 en una escala 1-7) en el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral es Albacete	15,4%
El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral depende del departamento al que pertenezca el trabajador. Se obtiene un valor significativo a favor del departamento de los monitores	0.001 (sig.)
El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral depende de la franja de edad a la que pertenezca el trabajador a favor de la franja. Se obtiene un valor significativo a favor de la franja entre 26-35 años	0.000 (sig.)
El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral NO depende del sexo del trabajador	0.365 (sig.)
El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral No depende del nivel de formación que tenga el trabajador	0.440 (sig.)
El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral depende del contrato laboral que tenga el trabajador. Se obtiene un valor significativo a favor de los trabajadores con contrato eventual	0.000 (sig.)
El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral depende del tipo de jornada laboral que tenga el trabajador. Se obtiene un valor significativo a favor de los trabajadores con jornada parcial	0.000 (sig.)
El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral depende de los años que se lleve trabajando en la organización. Se obtiene un valor significativo a favor de la franja entre 2-9 años	0.000 (sig.)
El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral NO depende del número de puestos que se hayan ocupado en la organización a la que se pertenezca	0.482 (sig.)
La valoración media TOTAL de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones de CLM	4,65 (escala 1-7)

Referente a las características del trabajador de las organizaciones deportivas de CLM y en función de las variables sociodemográficas, se describe al empleado promedio como mayoritariamente hombre (62,9%).

En referencia a estas valoraciones resulta significativa (0.001) la variable de la situación del contrato laboral fijo respecto al **sexo**, donde destaca el hombre, con un porcentaje del 71,3% frente al 28,7% de la mujer.

Como se observa, la figura de la mujer trabajadora en las organizaciones deportivas (37,1%) en todas las relaciones, aparece representada en una proporción menor de representación. Estos datos coinciden con los resultados obtenidos en el Estudio 1 (39,85%) y las cifras sobre la tasa de actividad de la mujer en el II Trimestre según el Instituto de la Mujer (2008).

A pesar de estos resultados, el avance de la mujer en este último siglo en el sistema laboral, ha sido espectacular, debido a que el rol que ha mantenido durante siglos, estaba relegado a la crianza y responsabilidades en el hogar. Ha sido marginada del sistema laboral, político y social. En la revolución industrial la mujer rompe con su estilo de vida convencional y pasa a uno de modernidad para integrarse en el sistema laboral. De esta manera, la mujer comienza un nuevo rol en el que trata de ganar terreno en el logro por la igualdad social y personal (O'Driscoll *et al.*, 1992; Steinberg, 1990).

Benoit (1962) determinaba y explicaba que las actitudes reivindicativas se producen en función de las variables (edad, formación, competencias de los sujetos) y la retribución que éste recibe de la empresa (antigüedad, salario, consideraciones, ventajas, etc.). Todas estas variables señaladas coinciden con los resultados significativos determinados en el estudio de la percepción de la satisfacción del trabajador en la organización deportiva de CLM.

Siguiendo a este autor, y en referencia al presente estudio también se encuentran resultados significativos (0.001) entre la variable género y los años que se lleva trabajando en la

organización. En general destaca la franja de entre 2 y 9 años y en cuanto al sexo, destacando el género hombre (64,5%).

De igual forma también resulta significativa (0.042) la variable del departamento al que pertenezca el trabajador y en función de su género, donde destaca el departamento de monitores (43,1%) y el sexo hombre, con un porcentaje del 59% frente al 41% de la mujer.

Se encuentra que hay relación significativa entre la franja de edad y el departamento al que se pertenezca (0.000), donde vuelve a destacar el departamento de monitores en la franja entre 26-35 años.

En cuanto a la percepción de la satisfacción del clima laboral no resulta significativa a favor del género mujer (0.365), como sí lo hace, en referencia a los datos obtenidos del estudio de Gamero (2007) donde encuentra una mayor satisfacción a favor de las mujeres.

En referencia a la **formación**, el nivel de estudios terminados de los trabajadores más destacado es el nivel de secundaria (48,3%). De manera similar al estudio de Gamero (2007), los trabajadores de mayor edad >55 años, presentan un nivel de formación significativamente inferior (estudios primarios) (0.000). Este nivel de formación presenta un valor más destacado (33,3%) en la franja de edad entre 45-55 años.

En el estudio sobre el nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral resultan ser los trabajadores con un nivel de formación media (secundaria) los más destacados aunque no hay diferencias significativas (0.440). Seguida están los trabajadores con estudios superiores (Diplomatura o Licenciatura). Estos datos obtenidos no se corresponden con la valoración de Gamero (2007) que indica, que los niveles de educación más elevados se asocian con los trabajadores **menos** satisfechos, lo que podría resultar sorprendente dado que aquéllos con mayor formación consiguen, por lo general, mejores empleos.

En cuanto a la **edad** se refiere, destaca la franja entre 26-35 años del trabajador (38,7%). En referencia a la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización, es la franja entre 26-35 años los que presentan significativamente mejores resultados (sig. 0.000).

Gamero (2007) indica que probablemente los trabajadores próximos a la jubilación están condicionados en mayor medida por las expectativas en relación con el período de retiro que por las propias experiencias laborales. En este caso, y a tenor de los resultados obtenidos consideramos que este comentario es acertado para este estudio también, aunque se debe tomar este comentario con precaución debido a que en la franja de edad de > de 55 años está representada por un 2,6%, esta situación más desfavorable en cuanto a la percepción de la satisfacción del clima laboral ocurre en la franja entre 46-55 años (13,8%).

Se obtienen datos significativos (0.000) entre los años que el trabajador lleva en la organización y la edad, destaca la permanencia de entre 2 y 9 años que lleva el trabajador en la organización (43,9%) y la franja de edad entre 26-35 años también de forma significativa (0.000). Resultando esta misma franja de edad, la que muestra significativamente un nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable (0.000).

En otro sentido, estudios exponen la relación entre la edad y la seguridad en el trabajo, es decir, en función del tipo de contratación, siendo este factor condicionante de la satisfacción del trabajador (Wernimont, 1966). En este estudio el contraste entre la edad y el tipo de contratación resulta también significativo (0.000).

La muestra de trabajadores de este estudio tiene un porcentaje de trabajadores con contrato eventual (51,2%) superior al de contrato fijo (48,8%). Se obtiene que la franja de edad entre 36-45 años, es la que tiene el porcentaje más alto de contrato fijo (37,8%). Por el contrario, la franja de edad entre 26-35 años es la que tiene un porcentaje superior (casi del 50%) de contratación eventual en la organización deportiva con un 49,7%.

Estudios en Estados Unidos indican que el clima organizacional está correlacionado con la edad, el género y el puesto de trabajo (Mathieu y Zajac, 1990). Algunos de estos resultados se evidencian en el presente estudio positivamente respecto a que el nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral depende del contrato laboral (sig. 0.000), de la edad (sig. 0.000), pero no del sexo del trabajador (sig. 0.365).

De carácter reciente se han realizado otros estudios (Clark, 1996) donde encuentran relaciones significativas en relación entre la satisfacción laboral y el tipo de contrato. Se muestra que los trabajadores británicos en empleos estacionales están significativamente menos satisfechos con sus trabajos que los trabajadores con contratos de carácter permanente (Bardasi y Francesconi, 2003; Booth *et al.*, 2002; Clark, 2005) y de carácter similar son los datos en Alemania Occidental (Green y Tsitsianis, 2005).

Uno de los primeros estudios en España corresponde a Gamero (2007), donde distingue 5 tipos de contrato. Dentro de los de duración indefinida (funcionario, permanente a lo largo del tiempo y fijo discontinuo) y las eventuales o temporales (estacionales o de temporada y otros contratos temporales). Siguiendo a este autor, indica que los contratos temporales están asociados con menores niveles de satisfacción laboral que los permanentes. En el caso de este estudio, y a pesar que el porcentaje de trabajadores con contrato eventual (51,2%) es superior al de contrato fijo (48,8%), y de forma contraria a otros estudios referenciados, resulta que el nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable es significativamente superior en los trabajadores con contrato eventual (0.000).

En cuanto al tipo de jornada laboral, destaca la jornada parcial (53,5%) en las organizaciones deportivas de CLM frente a la jornada intensiva (46,5%). Aspectos en los que el tipo de jornada laboral no resulta significativa en función del sexo y sí, en el caso de la edad (0.000), donde la más destacada con contrato eventual es la franja entre 26-35 años (45,1%) seguida de los trabajadores < 25 años (32,5%).



De igual forma que en el caso ocurrido con el tipo de contrato, la percepción de la satisfacción del clima laboral del trabajador es significativamente más positiva para los que tienen jornada eventual (0.000).

Algunas de las razones que se pueden indicar de estos resultados favorables en referencia a la contratación parcial y el tipo de jornada laboral eventual es que:

- Se estén aplicando programas para la conciliación de la vida laboral y familiar y, cierto porcentaje de estos contratos eventuales den respuesta a las necesidades planteadas por los trabajadores (Jiménez Silva, 2007c). Aunque resulta contradictorio este resultado, y se debe tomar este comentario con precaución, con las manifestaciones recogidas como sugerencias por los trabajadores en los resultados cualitativos donde exponían *“Los contratos deberían ser fijos/indefinidos”* con un valor 22 de frecuencia o *“Poner horario continuado (jornada de mañana o de tarde)”* (20).
- Se que haya sucedido que en el período anterior a la recogida de datos, los trabajadores hubieran tenido noticias de mejoras salariales o laborales.
- Las condiciones laborales de las organizaciones sean positivas para los trabajadores. Pero si estas condiciones laborales fueran positivas, y como se ha expuesto con anterioridad el tomar con precaución el comentario, los trabajadores en las sugerencias realizadas no habrían incluido comentarios como: *“Mejoras salariales”* (47), *“Contar con la opinión de los trabajadores”* (23), *“Mayor compromiso de la organización...”* (17).

En referencia a los puestos que el trabajador ha ocupado en la organización donde trabaja destaca con un 69,4%, que ha ocupado 2 ó menos de 2 puestos de trabajo en la organización. No se encuentra relación significativa entre el número de puestos ocupados en la organización y el género. En función de la edad sí se sucede esta relación significativa (0.031), donde con un 41,6%, obtiene una proporción mayoritaria la franja de edad entre 26-35 años y el haber ocupado < 2 puestos. Además, tampoco se encuentra depende el nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral y el número de puestos que se hayan ocupado en la organización en la que se trabaja (0.482).

El departamento más destacado y que cuenta con el mayor número de trabajadores es, el departamento de monitores (43,1%) donde la edad más destacada es entre 26-35 años (52,4%), y además cuenta de forma significativa con el nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable (0.001).

Respecto al análisis de las variables que componen el cuestionario referidas a la percepción de la satisfacción del clima laboral (P1-P23) se indica que no hay ninguna variable donde la frecuencia mayor sea el valor 2 y/o 3 en una escala de 1 a 7.

El valor de 1 tiene la mayor frecuencia desfavorable para las variables 4 (recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo) y 5 (la organización ofrece oportunidades de promoción).

En otros estudios también se muestra que la variable *promoción* obtiene valores desfavorables en relación con la satisfacción laboral (Salgado *et al.*, 1996). Además se halla que esta variable está interrelacionada con la variable salario (Gil Lacruz, 2004; Gamero, 2007; Salgado *et al.*, 1996). Como se ha expuesto, la variable y/o factor salario en el presente trabajo no se ha estudiado puesto que en todos los estudios revisados, la valoración es desfavorable (Aldrich y Ruef, 2006; Korman, 1978; López, 2001; Gamero, 2007; Gil Lacruz, 2004; Moran y Volkwein, 1992; Salgado *et al.*, 1996; Touraine, 1966).

A pesar de no haberse referenciado expresamente el aspecto salarial en el cuestionario, los trabajadores así lo expresan en las preguntas abiertas cuando mencionan "*mejora salarial*". Se repite en 47 ocasiones. Esta respuesta es la que mayor frecuencia presenta, dentro de las preguntas abiertas que se agrupan en función de los recursos humanos dentro de la categoría de "satisfacción laboral" que recoge 166 respuestas en total. Esta situación se corresponde con los datos del Barómetro Europeo del Clima Laboral presentados por Accor Services (2008) que indica que el 67% de los trabajadores se quejan por el sueldo (dos de cada 3).

En cuanto a la variable *formación*, se confirma en este estudio que estas variables y/o factor más relacionado con la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva. Cuando la organización enriquece el apartado de formación e innovación aumenta la satisfacción de los empleados (Gil Lacruz, 2004; Korman, 1978; Peiró y Prieto, 1996).

La variable 6 (la organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral) muestra la mayor frecuencia para el valor 4.

Para el valor 5, las variables 15 y 19, relacionadas con la comunicación idónea entre departamentos y la evaluación e informe de las tareas que desarrolla el trabajador.

A fin de evitar conflictos o problemas por parte del trabajador, se deben definir perfectamente sus funciones y objetivos, es decir, que conozca lo que se espera de ellos, evaluar su rendimiento, responsabilidad, compromiso así como, prestarle el apoyo requerido (Mora, 2008).

El comportamiento humano es complejo y valorar el efecto de los conflictos, es un elemento necesario. En general, los conflictos son manejables (Mora, 2008) y en muchos casos resultan positivos, por que indican que algo está funcionando mal.

Para la toma de decisiones futuras es necesaria además de la recogida de información y la realización de investigaciones previas informar a todos los agentes de la situación actual. Si se pretende realizar cualquier cambio hay que crear procesos de comunicación efectivos e informar, para que los diferentes profesionales asuman, acepten y participen en el proceso.

Hay un porcentaje muy alto de variables que presentan frecuencias muy favorables con valores de 6 y 7.

El valor 6, como frecuencia más alta, se presenta en un total de trece variables (2, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 16, 18, 20, 21, 22 y 23) (Tabla 4-6), que abarcan diferentes aspectos como el hecho de estar satisfecho con la organización, la organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo, evaluar el desempeño laboral, etc.).

Tabla 4-6. Variables destacadas con valoración de 6 (escala 1-7)

2.- Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización
7.- Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización
8.- La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores
9.- Conozco la misión, visión y objetivos de la organización
10.- La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado
11.- Recibo información del trabajo realizado y objetivos alcanzados
13.- El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable
16.- La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal
18.- La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo
20.- La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo
21.- En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias
22.- Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen

Se ha encontrado que ante situaciones difíciles, los individuos con altas expectativas reflejan una mayor creatividad, ya que actúan y responden con más seguridad, confianza y crean con facilidad una nueva búsqueda hacia nuevos cambios. Este proceso lo califica Bandura (1986) como individuos con “una alta auto eficacia”, permitiendo de este modo el salir de la crisis o del estancamiento con mayor rapidez.

Dependiendo de la tarea y de su dificultad, depende la satisfacción laboral de la persona, es decir, si es demasiado difícil produce estrés y ansiedad y si es demasiado fácil y repetitiva, produce aburrimiento (Bandura, 1989).

Spector (1992), indica que las tareas en el trabajo que son repetitivas producen insatisfacción, y Salgado *et al.* (1996) argumentan que es una variable indicadora del grado de satisfacción del trabajador. Aunque este autor, recomienda tomar este valor con precaución ya que el

estudio realizado son con muestras pequeñas, en PYMES (empresas con menos de < 50 trabajadores).

El valor 7 se refleja en cinco variables (1, 3, 12, 13, 14, 17) relacionadas con la información de las tareas a desempeñar, con las condiciones ambientales, la seguridad del puesto de trabajo, la flexibilidad de la organización y el fácil acceso a las herramientas de trabajo (Tabla 4-7).

Tabla 4-7. Variables destacadas con valoración de 7 (escala 1-7)

PREGUNTA-ÍTEM
1.- Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo
3.- En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo
12.- Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria
13.- El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable
14.- La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales
15.- La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización
17.- Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos/herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo

En referencia con el factor motivación, es el que más correlacionado está con la variable control (P23) del estudio (0.744) para un nivel de confianza del 99%. En general, la motivación y aunque se ha estudiado desde diferentes teorías, se puede decir que son los motivos que impulsan a las conductas de las personas. Si se atiende a la definición de Santos (1993: 22), este autor entiende por motivación laboral “ *los estímulos que recibe la persona y que lo guían a desempeñarse de la mejor o peor manera en su trabajo*”.

Este factor agrupa a variables como P1 (me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo). La idea de estar satisfecho en la organización donde se trabaja es un factor intrínseco que sin duda aumenta la motivación (Toro y Cabrera, 1993). El aumento de la motivación influye directamente en el desempeño laboral (Porter y Lawler, 1968), de ahí que la variable P7 (me siento motivado para desempeñar mi trabajo en la organización) esté incluida en este factor.

Estudios demuestran que las diferencias motivacionales de los trabajadores no son atribuibles a la condición de la empresa (pública o privada) (Toro y Cabrera, 1993), y que los valores se muestran independientes sin tener en cuenta el tipo de gestión.

Manejar y gestionar los factores que intervienen en el clima laboral, es primordial, ya que puede o bien resultar en satisfacción laboral o en conflicto de sentimientos de frustración y percepción confusa del rol (Suliman y Abdulla, 2005).

Maslow (1954) y Herzberg (1968) encontraron que la gente utiliza el trabajo como medio de satisfacer sus necesidades básicas y el derivado de las mismas. En la revolución industrial se desarrolla el concepto de trabajo y se convierte en un tema muy discutido sobre todo en relación entre la satisfacción laboral y la productividad.

Para llegar al mundo del trabajo con una mayor satisfacción, las personas tienden a reconstruir e integrar actividades del diario vivir, en su estilo de vida y así engrandecer la vida del trabajador. Una de las interpretaciones que se sugiere es la llamada teoría del desplazamiento (Freud, 1930), es decir utilizar actividades de fuera del trabajo como manera de descargar la fuerzas negativas que puede producir el trabajo.

Loscocco (1990) indica que el impacto de la satisfacción laboral y el compromiso en el trabajo están condicionadas por las características del individuo, como: las variables sociodemográficas, la actitud, la personalidad, estilo de vida,...

Si la organización fomenta buenas relaciones y la comunicación es idónea entre departamentos, este hecho ayuda a incrementar la motivación y por tanto la productividad y la satisfacción laboral (Ardouin *et al.*, 2000). Las expectativas y la orientación hacia las metas de los trabajadores deben ser reconocidas por parte de la organización (González *et al.*, 2002), variable que ha obtenido una valoración de 6 por parte de los trabajadores de CLM.

El factor de formación también tiene una alta correlación (0.530) para un nivel de confianza del 99% con la variable P23. Este factor está relacionado con el hecho que los trabajadores estén informados del funcionamiento de los demás departamentos, recibir la formación/información necesaria para su puesto de trabajo además de ofrecer oportunidades de promoción.

Además este factor presenta los valores de correlación más altos entre la correlación de factores, con valores entre (0.488 -0.790) a un nivel del 99% de confianza.

La variable "promoción", ha sido valorada muy desfavorablemente por los trabajadores de los servicios municipales. Además en las preguntas abiertas se recoge la expresión "*Ofrecer igualdad de oportunidades de promoción para todos*". Esta situación puede ser causa por la regulación del trabajo en función de las categorías establecidas. Normalmente a ciertos puestos se accede a través de oposición o bolsa de empleo, determina esta disconformidad.

Según el grado de implicación y participación del trabajador en la organización (de ahí la importancia que el factor supervisión se desarrolle adecuadamente) se determina el tipo de compromiso que adquiere el trabajador con su organización (González y De Elena, 1999). Del grado de información que el trabajador reciba por parte de sus superiores dependerá la satisfacción del empleado (Aguilera y Camacho, 2006). Este factor también muestra una alta correlación (0.506) para un nivel de confianza del 99% con la variable P23.

La importancia de un buen líder/superior que sepa comunicar y evaluar los objetivos cobra gran importancia como determinante del grado de satisfacción laboral del trabajador (Kaufmann, 1997; Peiró y Prieto, 1996).

La gerencia debe estar atenta ante el comportamiento de los individuos en realización de sus funciones y evitar en todo lo posible, que se manifieste un conflicto organizacional que de paso a un clima perjudicial para la empresa (Mora, 2008).

En un estudio dirigido por la consultoría australiana Peter Berry Consultancy (2008), pone de manifiesto que las mujeres son más eficaces que los hombres en la tarea de liderar una empresa (son mayores planificadoras, arriesgadas e imaginativas) y, por lo general, mejores jefas. En este estudio ha participado una muestra de 1.800 directivos (hombres y mujeres) con puestos de responsabilidad.

Ellos se muestran más capaces a la hora de controlar la ejecución de operaciones y que estas se finalicen en un plazo y son eficientes a la hora de cumplir los objetivos económicos. Los hombres son más prácticos y se centran en que el trabajo se haga, pero descuidan el trato con sus empleados. El único objetivo es hacer dinero. Estas motivaciones profesionales alrededor de los beneficios también se dan en casa, se mueven al ritmo que marcan las oportunidades de hacer dinero (Peter Berry Consultancy, 2008).

A medida que se ofrecen oportunidades de promoción y correctas actuaciones en la supervisión, éstas impactan en la actitud favorable de los trabajadores hacia la satisfacción laboral (Dunnette, 1983).

Las perspectivas futuras de trabajo de los individuos comienzan a desarrollarse con la observación en la niñez (Bandura, 1989). Las tareas que se realizan en el seno familiar ayudan en el proceso de asignar papeles sociales de los miembros. Estas tareas desarrollan actitudes de responsabilidad, disciplina, compromiso que más tarde el individuo desarrolla en el mundo del trabajo (Rice *et al.*, 1985; Spencer, 1988). Si lo adquirido en el proceso de vida no es útil, el individuo tendrá que hacer ajustes o tendrá problemas con el sistema imperante.

En cuanto a los factores, seguridad en el trabajo (SEG), recursos de la organización (ROR) y condiciones generales de la organización (CGO), de igual modo correlacionan positivamente con la variable control P23 para un nivel de confianza del 99%.



En referencia al factor CGO, es el factor que menor índice de correlación presenta respecto al resto de los factores, con valores entre (0.390-0,508) aún manteniendo un valor significativo (0.000) con un nivel de confianza del 99%.

Autores determinan que en muchos casos, las condiciones ambientales, la seguridad y confortabilidad de los espacios, afecta a los factores psicológicos y físicos de los trabajadores (Leather *et al.*, 2003; So Young y Brand, 2005).

La calidad del entorno físico, es decir crear un ambiente donde las personas se sienten cómodas, debido a que pasan en él gran parte del tiempo, se está convirtiendo cada día en el objetivo de las organizaciones. Las organizaciones para promover la creatividad han de procurar a sus trabajadores lugares agradables y propicios para ello (Toro *et al.*, 2004).

La flexibilidad de las organizaciones y favorecer el trabajo en equipo para cohesionar los diferentes niveles de la organización, son aspectos que incrementan favorablemente el nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral de la organización (Patarroyo, 2000).

Siguiendo a Jiménez Silva (2007a), algunas medidas que se puede adoptar para mejorar el clima laboral es en referencia:

- a. A través del “desarrollo organizacional”, donde se pueden mejorar los procesos de gestión de recursos humanos (ej. mejora de canales de comunicación).
- b. A través del “desarrollo personal”, mejorando la formación específica (ej. realizando cursos tanto para directivos como para los empleados).
- c. A través de la implantación de sistemas de calidad, para la mejora de los procesos de la organización.

Se recomienda el volver a aplicar estas técnicas de valoración en la misma época del año para valorar como ha sido la evolución año a año. Además se debe evitar realizar estos estudios

en momentos de crisis (Jiménez Silva, 2007b). Lo ideal es atender y resolver los posibles conflictos o pequeños problemas día a día para no llegar a mayores.

No obstante, también se debe tener precaución con estos estudios según advierten Castillo y Prieto (1990), puesto que las interpretaciones que se realicen pueden ofrecer una situación variada respecto a la situación real del trabajo.

En referencia a las **respuestas cualitativas** obtenidas de los ítems P32 (Indicar al menos 3 sugerencias de mejora en las áreas/departamentos que considere prioritarias" y P33 (Otros comentarios) en referencia a la información obtenida de estas preguntas abiertas y que fue recogida en tablas en función de los RRMM, clientes externos y RRHH.

De un total de 731 comentarios, para cada uno de los apartados se exponen los que han tenido un valor de frecuencia  $\geq 10$ . Se destaca que:

√ Correspondiente a las opiniones de los trabajadores en relación a los RRMM, se obtiene un total de 154 comentarios (21,1%). Las sugerencias emitidas estaban agrupadas en las siguientes áreas (mantenimiento y equipamiento, selección de material, evaluación de equipamiento, diseño de instalaciones y accesibilidad). Se exponen a continuación las respuestas que registran la mayor frecuencia (valor de 10). Los comentarios tienen que ver con:

- 1.-"Mejorar las instalaciones existentes"(10)
- 2.-"Mayor temperatura en el agua de las piscinas" (10)
- 3.-"Vestuario propio para los trabajadores/profesores" (10)
- 4.-"Eliminar la grada donde se sitúan los padres en la piscina, quitar cristalera y así eliminar la vigilancia de los padres" (10)

Como se observa en las respuestas cualitativas obtenidas, las sugerencias realizadas por los trabajadores se corresponden con una de las problemáticas de los gestores deportivos, en cuanto al "diseño de las instalaciones deportivas". Estas respuestas apoyan las recogidas por los gestores en el Estudio 1 (triangulación de resultados del grupo de discusión y la

entrevista personal) en lo referente a que *“se debe trabajar de forma coordinada entre gestores, arquitectos, entidades u otros expertos para la elaboración, diseño y distribución de los espacios deportivos en base al estudio previo de necesidades”*.

√ Correspondiente a las opiniones de los trabajadores en relación a los *clientes externos*, se obtiene un total de 114 comentarios (15,6%). Las sugerencias emitidas estaban agrupadas en las siguientes áreas (control de accesos, programas actividades, control de riesgos de actividades, formación, sugerencias y/o quejas, control usuarios, accesibilidad). Se exponen a continuación las respuestas que registran una mayor frecuencia (valor de 12), las otras respuestas tienen una frecuencia menor a 10. Los comentarios tienen que ver con:

1.-*“Domiciliar los pagos”*(12)

Aunque en este aspecto sólo se refleja la respuesta de *“domiciliar los pagos”*, esta sugerencia realizada por los trabajadores también se corresponde con una de las problemáticas detectadas los gestores deportivos y recogidas en los resultados de triangulación entre el grupo de discusión y la entrevista personal, en referencia al *“control de accesos”*. Esta respuesta apoya las afirmaciones realizadas por los gestores en el Estudio 1 además de recoger también una objeción de este sistema de pago: *“se deben domiciliar los recibos y la tarjeta monedero, aunque puede ser complicado realizarlo en poblaciones pequeñas donde no existe esta cultura de pago”*.

√ Correspondiente a las opiniones de los trabajadores en relación a los *RRHH*, se obtiene un total de 463 comentarios (63,3%). Las sugerencias emitidas estaban agrupadas en las siguientes áreas (formación, riesgos laborales, dedicaciones horarias, satisfacción laboral, definición de puestos y organización del trabajo, selección del personal, información y comunicación). Se exponen a continuación las respuestas que registran una mayor frecuencia (unos valores entre 47 y 10). Los comentarios tienen que ver con:

1.-*“Mejoras salariales”* (47)

2.-*“Contar con la opinión de los trabajadores”* (23)

- 3.-“Los contratos deberían ser fijos/indefinidos” (22)
- 4.-“Poner horario continuado (jornada de mañana o tarde)”(20)
- 5.-“Dar equipación adecuada a los trabajadores” (19)
- 6.-“Dar tiempo de descanso entre clase y clase” (18)
- 7.-“Mayor compromiso de la organización con los trabajadores a la hora de valorar su labor frente a los usuarios” (17)
- 8.-“Procurar más seguridad laboral” (15)
- 9.-“Marcar objetivos y funciones a los trabajadores para facilitar la coordinación del grupo” (15)
- 10.-“Hacer rotación para que todos tengan el mismo número de clases de agua con todo tipo de edades” (15)
- 11.-“Valorar titulación” (15)
- 12.-“Más información y comunicación con los trabajadores” (13)
- 13.-“Cursos de formación específica” (13)
- 14.-“Hay mucho personal eventual”(13)
- 15.- “Críticas constructivas” (12)
- 16.-“Vacaciones/días de asuntos propios más flexible” (12)
- 17.-“Cursos de formación a nivel interno” (12)
- 18.-“Necesidad de más personal, sobre todo en algunas áreas” (11)
- 19.-“Aumentar la jornada laboral” (10)
- 20.-“Pagar a los trabajadores en su momento (del 1 al 5 de cada mes) (10)

Como se observa en las respuestas cualitativas obtenidas, las sugerencias de mejora realizadas por los trabajadores, es el apartado de RRHH que recoge el mayor número. Situación análoga con los comentarios realizados por el gestor deportivo en el Estudio 1, donde este apartado era valorado como el más problemático y donde más necesidades se plantean.

Las respuestas de los trabajadores arriba expuestas pertenecen a todas las áreas contempladas. Áreas con las que se corresponden como las más problemáticas expuestas por

los gestores en el Estudio 1 (triangulación de resultados del grupo de discusión y la entrevista personal).

A tenor de estos resultados y valoraciones expuestas del Estudio 1 y 2; sin duda se plantea un gran reto tanto para los gestores deportivos como para los trabajadores de las organizaciones deportivas. Donde el elemento que debe imperar ha de ser la comunicación, el diálogo y la disposición de ambos para negociar y plantear estrategias de mejora que beneficien y satisfagan a ambas partes.

Respecto a las **respuestas obtenidas de la entrevista a los gestores deportivos**, sobre si la herramienta creada le ha resultado útil para tomar decisiones en su puesto de responsabilidad, se obtiene una respuesta afirmativa por parte de todos los gestores. En referencia a si volvería a utilizar esta herramienta creada, de igual forma se obtiene una respuesta afirmativa al 100%.

La pretensión de estas preguntas estructuradas y directas a los gestores es la de confirmar y dar sentido a la investigación desarrollada. No sólo al Estudio 2, puesto que se ha creado una herramienta de ayuda para el gestor deportivo y en este caso para conocer la percepción del clima laboral de su organización. Sino también al Estudio 1, ya que este apartado era una de las mayores problemáticas detectadas por los gestores deportivos.

Además, las respuestas cualitativas confirman diferentes aspectos, como es la predisposición al cambio de algún gestor deportivo para intentar mejorar la situación de la organización deportiva que dirige. Darse cuenta de la realidad que demandan los trabajadores de las organizaciones deportivas. E incluso compartir la idea sobre la pregunta no incluida del salario. Los otros aspectos reflejados, se refieren a aspectos metodológicos donde indican que el cuestionario tuviera menos preguntas y el otro comentario hace eferencia a la prontitud con la que se les envió el informe de resultados de su organización.

### 4.3.2. Contribución aportada de la investigación

\* Referente al *apartado a) en cuanto a la validación y fiabilidad del estudio realizado*. A lo largo del capítulo de resultados y de las diferentes pruebas realizadas se ha demostrado la **calidad del modelo** planteado a un nivel del 95% (Tabla 4-8).

Tabla 4-8. Calidad del modelo planteado del cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva

#### Resumen del modelo <sup>c,d</sup>

Modelo	R	R cuadrado <sup>a</sup>	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,978 <sup>b</sup>	,957	,956	1,108	2,071

a. Para la regresión a través del origen (el modelo sin término de intersección), R cuadrado mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicado por la regresión a través del origen. NO SE PUEDE comparar lo anterior con la R cuadrado para los modelos que incluyen una intersección.

b. Variables predictoras: P16, P4, P12, P9, P3, P13, P15, P7

c. Variable dependiente: P23

d. Regresión lineal a través del origen

Se han distinguido **33 variables de estudio**, 23 variables correspondientes al análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral, 8 referidas a las categorías sociodemográficas de los encuestados y 2 que incluyen preguntas abiertas de opinión.

El análisis del **coeficiente de Alfa de Cronbach** que permite conocer la consistencia interna de la escala, ofrece un valor de 0,951 sobre 1, según George y Mallery (1995) es un excelente valor (Tabla 4-9).

Tabla 4-9. Alfa de Cronbach del cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,951	,951	22

Teniendo en cuenta la literatura, que indica que la fiabilidad (comprobada) no presume ser un indicador de la validez de un instrumento (Thomas y Nelson, 2007). Para ello, se realiza la prueba de KMO para ver la adecuación de las variables de la muestra. Se debe obtener un

valor para esta prueba cercano a 1 y una significación  $< 0.05$ . El valor obtenido es de 0,092 indicando una excelente adecuación y una significación de 0,000, por tanto una alta correlación entre las variables (Tabla 4-10).

Tabla 4-10. Prueba de KMO del cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva (P1-P22)

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,952
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	5484,795
	gl	231
	Sig.	,000

En la siguiente tabla (Tabla 4-11) se recoge la información de los valores respecto a los datos de la media, desviación típica y Alfa de Cronbach de los **6 factores determinados** (resultantes de las 22 variables del estudio para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas P1-P22) del cuestionario de esta investigación, donde la variable P23 es la variable control. Los valores obtenidos en el coeficiente de Alfa de Cronbach son buenos.

Tabla 4-11. Medias, desviaciones típicas y coeficiente de Alfa de Cronbach de los factores que determinan el cuestionario para medir la percepción de satisfacción del clima laboral del trabajador y la variable P23

	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Factor 1- Motivación	4,87	1,38	0,903
Factor 2- Formación	4,08	1,51	0,889
Factor 3- Supervisión	4,57	1,45	0,805
Factor 4- Seguridad en el trabajo	4,85	1,56	0,770
Factor 5- Recursos Organización	5,02	1,51	0,830
Factor 6- Condiciones generales de la organización	5,02	1,46	0,684
<b>Total (P23)</b>	<b>4,97</b>	<b>1,864</b>	-

Junto con estas valoraciones objetivas positivas a través del análisis estadístico que evidencian de la validez y fiabilidad del cuestionario; del mismo modo se obtienen valoraciones subjetivas positivas a través de las entrevistas realizadas a los gestores

deportivos a las que pertenecían los trabajadores encuestados de los municipios participantes en el estudio.

Se presenta en la Tabla 4-12 el resumen de algunos cuestionarios para medir el clima laboral, satisfacción laboral y clima organizacional, los cuales muestran la diversidad de dimensiones relativas a las percepciones de los trabajadores a evaluar:

Tabla 4-12. Resumen comparativa de cuestionarios y dimensiones para medir la satisfacción laboral, clima organizacional y clima laboral

AUTORES	DIMENSIONES DE ESTUDIO A EVALUAR
Locke (1984) "satisfacción laboral"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los compañeros</li> <li>- la supervisión</li> <li>- el salario</li> <li>- las posibilidades de promoción</li> <li>- las tareas a realizar</li> </ul>
Smith, Kendal y Hullin (1969) "satisfacción laboral"(JDI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los compañeros</li> <li>- el mando y la satisfacción</li> <li>- el salario</li> <li>- las oportunidades de promoción</li> <li>- el trabajo y las tareas</li> </ul>
Toro y Tirado (1981) "satisfacción laboral"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ambiente social</li> <li>- supervisión</li> <li>- ingreso</li> <li>- oportunidad de crecimiento</li> <li>- ambiente físico</li> </ul>
Koy y Decottis (1991) "clima organizacional"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomía</li> <li>- cohesión</li> <li>- confianza</li> <li>- presión</li> <li>- apoyo</li> <li>- reconocimiento</li> <li>- equidad</li> <li>- innovación</li> </ul>
Moos (1974/1989) "clima organizacional" (WES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implicación</li> <li>- cohesión</li> <li>- apoyo</li> <li>- autonomía</li> <li>- organización</li> <li>- presión</li> <li>- claridad</li> <li>- control</li> <li>- innovación</li> <li>- comodidad</li> <li>-</li> </ul>



FOCUS-93 (versión abreviada) (1995) "clima laboral"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apoyo</li> <li>- metas</li> <li>- innovación</li> <li>- reglas</li> </ul>
Jiménez Silva (2007) "clima laboral"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- claridez directiva</li> <li>- satisfacción en puesto de trabajo</li> <li>- conciliación puesto laboral y vida familiar</li> <li>- carrera profesional</li> <li>- prestaciones tipo social</li> </ul>
Cuadra y Veloso (2007) "clima laboral"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- involucramiento y motivación</li> <li>- hostilidad</li> <li>- satisfacción general</li> <li>- ambiente laboral</li> <li>- conflicto</li> <li>- estructura</li> <li>- reconocimiento</li> <li>- compañerismo</li> </ul>
<p>➔ EN ESTE ESTUDIO</p> <p>García-Tascón (2008) "percepción satisfacción del clima laboral"(PSCLADE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>MOTIVACIÓN</i></li> <li>- <i>FORMACIÓN</i></li> <li>- <i>SUPERVISIÓN</i></li> <li>- <i>SEGURIDAD EN EL TRABAJO</i></li> <li>- <i>RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN</i></li> <li>- <i>CONDICIONES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN</i></li> </ul>

**Comentario al apartado Apéndice A** entre los factores teóricos elaborados en base a la literatura revisada y los factores definitivos obtenidos.

La falta de consenso entre los autores sobre las dimensiones y variables resultantes de la literatura llevó en primer lugar, al establecimiento a priori de las dimensiones y distribución de variables que se deseaban estudiar en una organización deportiva de forma inductiva. Este planteamiento inicial se compara con el resultado final obtenido.

Los factores teóricos contemplados a priori han sido 8 y los definitivos 6. La utilización del análisis factorial ha sido una técnica esencial para la reducción de estos factores. En general, se valora positivamente la revisión previa y la propuesta realizada en comparativa al modelo definitivo obtenido. Hay una aproximación lógica tanto en los nombres estimados para las dimensiones como la distribución de las variables (Tabla 4-13).

Se indica con flechas la relación entre los factores teóricos y los definitivos. Sólo se permite que haya 1 ó 2 relaciones entre las variables de un factor teórico con las correspondientes de un factor definitivo. Las variables compartidas se indican subrayadas para ambas partes (factores teóricos y definitivos) así como también se subrayan, los factores que en su denominación han resultado más coincidentes. Como se observa las variables 11, 18, 19, 21 y 22 de los factores teóricos han quedado sin emparejar. Los factores definitivos más representativos y al igual que indicaba el modelo obtenido son: el factor motivación y formación.

Tabla 4-13. Comparativa entre factores teóricos en base a la literatura y factores definitivos

<p>➔ FACTORES TEÓRICOS ESTABLECIDOS EN FUNCIÓN DE LA LITERATURA REVISADA</p>	<p>➔ FACTORES DEFINITIVOS García-Tascón (2008) - "percepción satisfacción del clima laboral en organizaciones deportivas" (PSCLADE)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Puesto de trabajo</i> (<u>1</u>, <u>5</u>, <u>10</u>, 11, 18, 19)</li> <li>- <i>Ambiente laboral</i> (<u>16</u>)</li> <li>- <i>Comunicación</i> (<u>2</u>, <u>15</u>)</li> <li>- <i>Motivación y reconocimiento</i> (<u>7</u>, <u>20</u>, 21)</li> <li>- <i>Formación</i> (<u>4</u>, <u>6</u>)</li> <li>- <i>Condiciones generales de la organización</i> (<u>3</u>, <u>14</u>)</li> <li>- <i>Expectativas de futuro de la organización</i> (8, <u>9</u>, 22)</li> <li>- <i>Infraestructura física de la organización</i> (<u>12</u>, <u>13</u>, <u>17</u>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>MOTIVACIÓN</u> (<u>1</u>, <u>3</u>, <u>7</u>, <u>9</u>, <u>10</u>, <u>15</u>, <u>16</u>)</li> <li>- <u>FORMACIÓN</u> (<u>2</u>, <u>4</u>, <u>5</u>, <u>6</u>, <u>8</u>, 11)</li> <li>- <i>SUPERVISIÓN</i> (19, <u>20</u>, 22)</li> <li>- <i>SEGURIDAD EN EL TRABAJO</i> (<u>12</u>, <u>13</u>)</li> <li>- <u>RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN</u> (<u>17</u>, <u>18</u>)</li> <li>- <u>CONDICIONES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN</u> (<u>14</u>, 21)</li> </ul>

\* Referente al *apartado b) revisando el Modelo de gestión basado en la calidad para una organización de Dorado (2006)*, se estima oportuno indicar como la propuesta del cuestionario creado junto con las diferentes indicaciones realizadas en cada una de las fases pueden considerarse un elemento positivo y complementario al Modelo.

El modelo de Dorado (2006: 316), parte desde la orientación del cliente externo, donde "a partir del momento en que el usuario entra en contacto con los recursos de que dispone la organización

*deportiva, se establecen una serie de relaciones en las que se determinará la satisfacción con la calidad del servicio”.*

Aunque también se han revisado otros modelos de gestión (Cabrera, 1997; Kirchner, 2002; Marqués, 2001; Martínez del Castillo, 1994), se sigue el modelo de Dorado (2006), debido a que aunque todos los modelos son de carácter deportivo, el modelo de este autor seleccionado se ha aplicado a los servicios deportivos de CLM.

El autor expone la idea que la *“mejora continua de una organización deportiva está condicionada por su estructura interna y su entorno”* (Dorado, 2006: 220). Para la mejora de la calidad de la satisfacción de los usuarios de las instalaciones deportivas de CLM, presenta un enfoque más orientado hacia “el entorno”. La aportación de este trabajo de investigación y el cuestionario creado, presenta un enfoque de estudio más orientado hacia la estructura interna (las personas que trabajan en la organización municipal de CLM), por lo que se considera que es un elemento complementario para el Modelo de Dorado (2006).

Esta aportación no sólo pretende contribuir en la línea de mejora de la investigación de la gestión en las organizaciones deportivas de CLM, al profundizar en el estudio de un aspecto que no había sido analizado con anterioridad, la percepción de la satisfacción del clima laboral en los trabajadores de organizaciones deportivas, sino que también, pone de manifiesto que esta herramienta es un elemento específico para conocer de forma indirecta las necesidades del trabajador de las organizaciones deportivas de CLM.

En este sentido, cualquier organización que quiera comenzar a implantar sistemas de calidad lo primero que debe plantearse es la necesidad de cambiar y estar dispuesta a este proceso de cambio y mejora continua (Dorado, 2006).

A lo largo de las diferentes fases (fase preparatoria, fase de sensibilización, fase de diagnóstico, fase de asesoramiento, fase de medición, fase de compromiso y fase de seguimiento y control) se ha ido exponiendo el enfoque y uso que puede tener el

cuestionario creado y las bondades que ofrece su aplicación a la organización deportiva. El objetivo es obtener de él, el máximo rendimiento y utilidad, por lo que deben realizarse los cambios oportunos para que pueda adaptarse a las necesidades de la organización.

En general se identifican dos **líneas básicas** en las que se deben encaminar las investigaciones para, por un lado, **a)** seguir acotando las nuevas necesidades del gestor deportivo y por otro, **b)** ir aportando y creando herramientas para facilitar el trabajo al gestor, en cuanto a:

- *Información y documentación* sobre normativa, legislación y pliegos de condiciones técnicas aplicadas a cada área.
- Creación de *Protocolos de trabajo y manuales de buenas prácticas* para la realización de todas las tareas derivadas de la gestión deportiva.
- Creación de herramientas para el conocimiento de la satisfacción de los clientes externos/usuarios y de los trabajadores.
- Definitivamente apuesta por la *Gestión sistematizada y automatizada* de la instalación deportiva donde a través de cuadros de mandos se integre la información y herramientas creadas para el control integral de la instalación. Las nuevas tecnologías tienen un papel fundamental en este momento en todos los ámbitos de la gestión y en particular, en el ámbito de la gestión deportiva.

Después de la información expuesta, es importante indicar que los gestores deportivos llevan a cabo tareas en su trabajo de muy diferente índole. Como consecuencia de las actuales demandas de la sociedad se evidencia que aparecen nuevas necesidades y problemáticas a las que necesita dar respuesta. De esta forma se pone de manifiesto el carácter pluridisciplinar que debe tener su formación.

Con esta investigación se considera que se han aportado, por un lado conocimiento suficiente que determinan cuales son las nuevas necesidades y problemáticas del gestor deportivo de CLM y por otro, se propone una herramienta para el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva. En definitiva es un

instrumento que puede ayudar al gestor a cambiar el “sentir interno” de su organización. También es un instrumento que puede ayudar a encaminar la organización deportiva hacia la continua mejora de la calidad en la prestación de los servicios deportivos encomendados a los ciudadanos.

Es necesario que en esta mejora de la calidad se comience por el corazón de la organización, por su personal laboral.

En las organizaciones, el trabajador, es el elemento que marca la diferencia (Cubeiro, 2006; Jericó, 2008; Kotler, 2003; Senlle, 2006). Conocer sus necesidades, valorar y responder a sus inquietudes, así como procurar que el ambiente de trabajo sea de respeto y adecuado, será labor del gestor.

#### **4.4. REFUTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS OBJETIVOS E HIPÓTESIS PLANTEADAS**

A continuación se irán exponiendo cada uno de los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación en relación con los objetivos e hipótesis planteadas.

❖ Referente al **Estudio 1**, detección de las nuevas necesidades de los gestores deportivos castillanomanchegos

1.- La técnica del grupo de discusión utilizada con el panel de expertos y el análisis posterior presentado de las opiniones realizadas y recogidas en el apartado 3.1.2 (resultados tablas) confirma que se ha dado respuesta a este objetivo.

2.- Los resultados obtenidos confirman que se ha dado respuesta a este objetivo. Se indica que los años de experiencia media del gestor en el puesto de trabajo es de 9,23 años. Tiene una media de edad entre 36 a 45 años y predomina con un nivel de estudios de Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (26,6%) y con estudios superiores en Máster (23,4%).

- 3.- Se confirma la hipótesis en la que se indica que la proporción del sexo del gestor deportivo de CLM presenta diferencias a favor de los hombres en un porcentaje de 91,4% y de 8,6% para las mujeres.
- 4- Se confirma la hipótesis referente a la diferencia de los años de experiencia del gestor, donde el del ámbito privado tiene 7 mientras que el gestor del ámbito público tiene 11. Hay un porcentaje superior (2,2%) de gestores en el ámbito público respecto al privado para los gestores entre 56 a 65 años. En las franjas < 25 a 35 años y de 56 a 65, hay un porcentaje superior de gestores del ámbito público. En las franjas de 36 a 55 años predomina el del sector privado. Acorde con la formación y formación complementaria, el porcentaje de nivel de Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte en el sector privado es de 34,2% y en el sector público de 23,3%. Referente al que tiene mayor porcentaje en algún título de postgrado, el 28,9% pertenece al sector privado.
- 5.- Se confirma el objetivo conocer y determinar cuáles son las nuevas necesidades y problemáticas de los gestores deportivos castellanomanchegos respecto a los recursos materiales, recursos humanos, clientes/usuarios y utilización de programas informáticos en la gestión de sus organizaciones deportivas.

Una de las mayores problemáticas detectadas en los recursos materiales es el mantenimiento (71,1%). En referencia a los recursos humanos es la satisfacción y motivación laboral (65,5%). Respecto a los clientes externos es la opción control de accesos (47,7%).

En cuanto al uso de software, tanto los gestores de organizaciones deportivas públicas como privadas consideran que el software que utilizan en la gestión diaria de la organización les permite controlar de:

- RRMM (mantenimiento del equipamiento y el control de stocks)
- RRHH (distribución del personal)
- Clientes Externos (elaboración de carnés)

- 6.- Se confirma la hipótesis de conocer si los gestores deportivos de las organizaciones deportivas públicas presentan más necesidades y problemáticas que los gestores del ámbito privado en los resultados obtenidos en las opciones referidas a los clientes internos de la organización. Mientras que es a la inversa, los del sector privado presentan mayores problemáticas en los sistemas de comunicación que utilizan con el cliente externo.
  
- 7.- Se confirma la hipótesis que los gestores de organizaciones deportivas de poblaciones medianas y mayores de (> 20.000 habs.) presentan más necesidades y problemáticas en su gestión que las poblaciones más pequeñas a tenor de los resultados obtenidos en el apartado comparativa franjas de población en el apartado de los clientes internos. Sucede a la inversa para la opción de clientes externos.
  
- 8.- Se confirma la hipótesis debido a los porcentajes bajos que se han obtenido en esta problemática tanto en la comparativa de la titularidad como entre las franjas de población, de las diferentes tablas de frecuencias.
  
- 9.- Se confirma que las necesidades y problemáticas de los gestores deportivos de ambos sectores se verían reducidas si contasen con programas informáticos adecuados en función de la respuesta dada a la pregunta P32 (¿cree necesaria la incorporación de un software en la gestión de una instalación deportiva? Si/No). El gestor deportivo, responde en un casi 100% que sus necesidades y problemáticas se verían reducidas con la incorporación de un software en la gestión.
  
- ❖ Referente al **Estudio 2**, percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas
  
- 10.- Se confirma el objetivo de crear un cuestionario para medir la percepción de satisfacción del clima laboral de los trabajadores en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha. En el apartado de metodología se detalla la construcción del cuestionario y

posteriormente se explica cómo se ha realizado la regresión lineal y la comprobación del modelo. También se especifica la validez y fiabilidad del cuestionario.

- 11.- Se confirma el objetivo de medir la percepción de satisfacción del clima laboral de los trabajadores de las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha, como se ha expuesto el proceso seguido para aplicar el cuestionario a los trabajadores y para su posterior análisis en el apartado de metodología del Estudio 2.
- 12.- No se confirma la hipótesis de que la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha, en general es baja, pues obtiene un valor medio de 4,65 en una escala de 1 a 7.
- 13.- No se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral depende del sexo (sig. 0.365).
- 14.- Se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral depende del tipo de contrato del trabajador (sig. 0.000). En el estudio realizado a favor del contrato eventual.
- 15.- Se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral depende de la edad del trabajador (sig. 0.000). En el estudio realizado a favor de la franja de edad entre 26-35 años.
- 16.- No se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral depende del nivel de formación del trabajador (sig. 0.440).
- 17.- Se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral depende del tipo de jornada del trabajador (sig. 0.000). En el estudio realizado a favor del tipo de jornada parcial.



- 18.- Se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral depende del número de años que lleve el empleado trabajando en la organización (sig. 0.000). En el estudio realizado a favor de la franja entre 2-9 años.
  
- 19.- No se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral depende del número de puestos que haya ocupado el trabajador dentro de la organización (sig. 0.735).
  
- 20.- Se confirma la hipótesis que la percepción de la satisfacción del clima laboral depende del departamento de trabajo al que se pertenezca (sig. 0.001). En el estudio realizado a favor del departamento de monitores.
  
- 21.- Se confirma que la herramienta creada satisface la necesidad del gestor deportivo y le ayuda a conocer la percepción de satisfacción del clima laboral de su organización, en función de los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gestor deportivo en formato e-mail o telefónica detallada en el apartado de metodología del Estudio 2.
  
- 22.- Se confirma el objetivo de complementar el “Modelo de gestión basado en la calidad para mejorar la calidad para los servicios deportivos municipales” (Dorado, 2006), explicando los beneficios de la aplicación del cuestionario creado para la mejora del clima laboral de la organización deportiva para cada una de las fases.



## **PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES**



## PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

### CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Una vez expuestos los resultados, se exponen las conclusiones más significativas de esta investigación.

Por un lado, se presenta el Estudio 1, las nuevas necesidades del gestor deportivo de CLM y, posteriormente, el Estudio 2, la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de CLM.

En referencia al **Estudio 1**, se destaca en primer lugar las conclusiones referentes a los principales problemas y necesidades en la gestión deportiva extraídas del grupo de discusión y de la entrevista personal de forma conjunta. A continuación se exponen las del cuestionario a los gestores de CLM.

#### *A.- Grupo de discusión y entrevista personal*

- ✓ Punto de vista de los principales problemas y necesidades sobre **RRMM**
  - El gestor no interviene muchas veces en las decisiones del diseño de instalaciones deportivas. Por tanto, se ha de trabajar de forma coordinada y multidisciplinar entre los gestores, arquitectos, y otros responsables.
  - Generalmente se cree que el diseño y la distribución de espacios no es un apartado indicado para incluir dentro del software.
  - Existe la necesidad de identificar los parámetros, estándares y criterios de calidad de los Recursos Materiales que se van adquirir para su mejor control y evaluación.
  - Es necesario disponer de protocolos de control de calidad y control de riesgos basados en criterios preestablecidos, acerca de los recursos materiales.
  - Se considera muy interesante una herramienta que controle las tareas de mantenimiento, el estado de actuación, el personal que se ocupa de ello...

- Debido a la problemática con el mantenimiento, en la mayoría de las organizaciones ciertos tipos del mismo se realiza a través de una empresa externa, gestionándolo de manera indirecta.
  - Se debería de disponer de fichas de control con características mínimas a exigir a cada empresa, describiendo los procesos de mantenimiento y seguridad de los recursos materiales.
  - Sería útil facilitar la elaboración de informes para la calidad informatizados directamente, y además sería importante tener los protocolos en intranet de la organización, etc.
- ✓ Punto de vista de los principales problemas y necesidades sobre **Clientes externos**
- Es clara la necesidad de agilizar todo el proceso de gestión de sugerencias y quejas desde la entrada a la salida de los clientes.
  - Se considera interesante introducir procedimientos estadísticos para tratar la información de una manera sencilla y rápida en la Satisfacción del cliente externo.
  - Se ha detectado una diferencia importante entre el sector privado y el público en cuanto a la captación y fidelización, puesto que las necesidades de esto son mayores en el primero que en el segundo, aunque cada vez más, este va siendo el principal objetivo de las grandes organizaciones públicas.
  - Se cree interesante la posibilidad de crear perfiles de usuarios cruzando datos en el software ofreciendo diferentes promociones, comunicaciones... en función del perfil (E-mails, felicitaciones...).
  - Se ha de proporcionar datos y protocolos para realizar un control de riesgos para la salud y seguridad del cliente: normativa vigente, manual de buenas prácticas, tests médicos... que permita a los profesionales de la instalación recomendar o desaconsejar el uso de determinados aparatos o actividades según la situación sanitaria del usuario, aconsejar a los usuarios sobre el uso de las instalaciones...
  - Los protocolos en cuanto a formación del usuario están referidos a la entrega de un Reglamento y/o manual del usuario al iniciarse el abono.
  - Se echa en falta instalaciones y medios para crear un carné monedero.

- Existe todavía una fuerte cultura de no respetar los controles de accesos y dejar pasar al usuario sin control, sobre todo en el sector público.
  - Existen diferentes softwares, herramientas y sistemas para controlar los accesos. Se considera un método muy útil para extraer información como los perfiles de usuarios según zonas de actividad, aforos, absentismo, horas de máxima afluencia. Si bien, no se suele utilizar correctamente.
  - La domiciliación de recibos y la tarjeta monedero puede ser complicada realizarla en poblaciones pequeñas donde no existe esta cultura de pago.
  - Se utilizan diferentes métodos para realizar reservas de los diferentes servicios que ofrece la instalación (Internet, escrito...). Se detectan problemas en algunos meses clave en ambos sistemas para algunos servicios (saturación de la Web, colas largas...).
  - La inscripción y reserva vía Internet suscita opiniones a favor y en contra.
  - Sería interesante entregar un manual de buenas prácticas de la instalación en general y de la actividad en particular, en referencia a sobre qué ropa deportiva utilizar, características, nivel y requisitos de la actividad y otras consideraciones generales.
- ✓ Punto de vista de los principales problemas y necesidades sobre **RRHH**
- En la selección del personal, las instalaciones deberían disponer de una bolsa de empleo que permita agilizar procesos de sustitución y nuevas incorporaciones.
  - Se estima interesante una base de datos con toda la información y curriculum de los trabajadores, de forma que cruzando datos como horarios, titulaciones... el software filtre los trabajadores que cumplen esos requisitos.
  - Para el control y seguimiento es recomendable elaborar un organigrama que registre el estado de las tareas a realizar, tareas finalizadas, asignación de personal...; y todo interrelacionado por un sistema de comunicación interna, etc.
  - La distribución del personal normalmente no es desarrollada por los software es muy necesario que haya programas que ayuden en esta tarea, sobre todo por el tema de rotaciones cuando hay bastante personal en la organización.
  - Respecto a los Riesgos Laborales, generalmente se contrata a una empresa externa encargada de realizar las auditorias, informes, visitas, etc.

- El nivel de motivación del cliente interno es complicado constatarlo y evaluarlo. Se suelen realizar encuestas y evaluaciones personales, en ocasiones cada 4 años, pero éstas resultan ser bastante subjetivas. Es necesario la utilización de otras herramientas más sencillas y rápidas.
  - Se observa interesante que la legislación estuviera al acceso de todo el personal de una manera sencilla y rápida (estatuto trabajadores, convenio laboral, nóminas, solicitud de vacaciones...) facilitando a través de FAQS, resúmenes, etc. su comprensión.
- ✓ Punto de vista de las principales problemas y necesidades sobre el uso y prestaciones del **Software**
- Los software están generalmente centrados en el cliente externo obviando generalmente el interno.
  - Existe pérdida de tiempo en volcado de datos, extracción de la información, etc.
  - Se echa en falta la agilidad, porque son poco intuitivos, y los trabajadores se tienen que adaptar y acostumbrar a pesar de la formación que haya tenido sobre él.
  - Necesidad de un software adaptado a cada tipología de instalación deportiva.
  - Que sea totalmente integrado, con todos los bloques y funcionalidades necesarias para la gestión fueran abordados en un mismo software.
  - Existe una clara urgencia de la personalización del software. Adaptación a cada organización deportiva.
  - Éste debe de ser rápido y fácil de usar, y que la información a obtener sea inmediata.
  - Que tuviera gran base de datos que permitiera filtrar la información e importar datos desde la misma.

#### ***B.- Cuestionario a gestores deportivos de CLM***

- ✓ Punto de vista de los datos de la organización
- El estudio bibliográfico evidencia el cambio paulatino y nuevas necesidades en la gestión deportiva tanto de la región de CLM como a nivel nacional.
  - Se propone un cuestionario para la detección de las necesidades del gestor deportivo.



- El sistema deportivo en CLM se manifiesta en la superioridad del porcentaje del tipo de gestión pública respecto al tipo de gestión privada.
  - La localización de las instalaciones suele ser en ambos ámbitos disgregada.
- ✓ Punto de vista del perfil del gestor
- Los gestores deportivos de las organizaciones suelen ser “Hombres” y “Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte” en su mayoría.
  - La utilización de Herramientas de Calidad, tanto internas como externas, se utilizan más cuanto mayor es la población en la que está situada la organización.
  - En las entidades locales menores de 20.000 habs., existen gestores/as con menor titulación académica que en las localidades mayores de 20.000 habs.
  - El gestor deportivo en función del número de trabajadores de su organización resulta que:
    - De las opciones con los clientes externos, la opción más problemática está relacionada con la satisfacción de los clientes externos y la forma de comunicación más utilizada con ellos es la página Web.
    - De las opciones con los RRHH, la opción más problemática está relacionada con el seguimiento, control y desempeño laboral de los trabajadores.
    - De las opciones que actualmente el software usado permite controlar al gestor en referencia a los RRMM, se observa que no les posibilita controlar ni la evaluación del equipamiento ni el diseño de la instalación deportiva.
  - El gestor deportivo en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas, resulta:
    - De las opciones con los clientes externos, la opción más problemática está relacionada con la información que debe proporcionarle, cuando se trata de la gestión de instalaciones disgregadas.
    - Una de las funciones que actualmente el software usado no les permite controlar en referencia a los RRMM es la seguridad global de las instalaciones deportivas cuando éstas están disgregadas.

- Y en referencia a las opciones de los clientes externos, la elaboración de carnés cuando la instalaciones están disgregadas.
- El gestor deportivo en función del sexo refleja un porcentaje similar entre hombre y mujeres, excepto en:
  - De los sistemas de comunicación que éstos emplean en sus organización con los clientes externos el sistema más utilizado por las gestoras, son las páginas Web.
  - De las opciones con los clientes externos, la elaboración de las acreditaciones, es la opción que mayor problemática genera en las gestoras.
  - De las opciones de los RRMM, la opción más problemática es la selección del pavimento deportivo a las gestoras.
  - De las opciones de los RRHH, la elaboración de acreditaciones y la información, son las opciones que más problemática generan en la gestora deportiva.
  - De las opciones que actualmente el software usado posibilita controlar al gestor; en referencia a los recursos materiales, las gestoras centran más la atención en el diseño de la instalación deportiva. También las gestoras tienden a controlar mejor la programación de actividades respecto a los clientes externos. Y la prevención de riesgos laborales respecto a los RRHH.
- El gestor deportivo en función de la edad refleja que:
  - De los sistemas de comunicación empleados por la organización con los clientes externos, el sistema más utilizado son las llamadas telefónicas y los tabloneros de anuncios por la franja de edad de 26-45 años.
  - De las opciones con los RRMM, la sección del pavimento es la opción que genera mayor problemática a los gestores menores de 25 años.
  - De las opciones con los clientes externos, el control de sugerencias y quejas a < de 25 años.
  - De las opciones con los RRHH, las opciones de selección del personal y el seguimiento y valoración del desempeño en gestores.

- De las funciones que actualmente el software usado les permite controlar, en cuanto a los recursos materiales, los gestores < de 25 años registran el mejor uso del software para la evaluación del equipamiento.

Y en cuanto a los clientes internos, es la franja entre 46-55 años, la que mejor uso presenta para la gestión de reservas, alquiler, inscripción... de los servicios.

✓ Punto de vista de las mayores problemáticas y/o necesidades en referencia a los recursos materiales

- Cada vez son más comunes, tanto en las organizaciones privadas como públicas el uso de herramientas internas de calidad como el cuadro de mando integral o los planes de viabilidad.
- El sector privado utiliza con mayor asiduidad certificaciones y sistemas de calidad (ISO, sistema propio) que el sector público.
- El mantenimiento, la evaluación de la instalación y la normativa son los aspectos más problemáticos referidos a los RRMM, sobre todo en el sector público, más que en el privado.
- El modelo EFQM no es utilizado en las organizaciones deportivas de CLM.
- En poblaciones menores de 20.000 habs., las organizaciones apenas utilizan sistemas de calidad.
- Las áreas de las organizaciones deportivas crecen a la vez que aumenta el nº de habitantes de las poblaciones, tales como: comunicación, publicidad, marketing, RRHH, calidad, financiera, jurídica,...

✓ Punto de vista de las mayores problemáticas y/o necesidades en referencia a los recursos humanos

- Los clientes internos/RRHH son los que mayor problemática causan en las organizaciones (sobre todo en la satisfacción laboral, la formación, el seguimiento y control), en parte producido por su escaso control y funcionalidades del software que utilizan en las organizaciones.

- Se observa que prácticamente todas las variables analizadas tienen el mismo índice de problemática independientemente de la franja de población. Destacando mayor problemática las poblaciones entre 20.000-50.000 hab. en “control de accesos” y “riesgos laborales”.
- ✓ Punto de vista de las mayores problemáticas y/o necesidades en referencia a los clientes externos
  - Las organizaciones privadas están más preocupadas por la captación y fidelización del cliente externo, así como de su satisfacción, mientras que la problemática en las organizaciones públicas se centra en la gestión de reservas y el control de usuarios (algo separado por la privada).
  - Los sistemas de comunicación como página Web o e-mail, son utilizados preferentemente en organizaciones de grandes poblaciones a partir de 50.000 hab.
  - Las poblaciones mayores de 20.000 hab., son las que mayor problemática tienen con el sistema de control de usuarios/clientes.
- ✓ Punto de vista de las mayores problemáticas y/o necesidades en referencia al uso y funcionalidad del software
  - En el sector Privado es más común utilizar algún tipo de software que en el Público.
  - Los software se centran especialmente en el cliente externo (sobre todo en el sector privado), y poco en los recursos materiales y humanos, que son los que mayor problemática demuestran tener ambas organizaciones.
  - Existe mayor cantidad de organizaciones con software conforme aumenta los habitantes en las que se encuentran.
  - Los softwares tienen todavía poca funcionalidad en los apartados del cliente externo en cuanto al conocimiento de satisfacción y captación y por ello son indicados como problemáticos.
- ✓ Se concluye que muchas son las nuevas necesidades a las que se deben atender para ayudar en la gestión del día a día al gestor.

- ✓ Se propone el seguir utilizando este cuestionario elaborado así como sus conclusiones extraídas para ir creando herramientas que den respuesta a estas nuevas necesidades detectadas.

En referencia al **Estudio 2**, se destaca que:

- ✓ El estudio bibliográfico caracteriza la situación actual de la dificultad en cuanto a la definición de la percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones.
- ✓ El estudio bibliográfico demuestra la necesidad de este tipo de estudios en organizaciones deportivas debido a la escasez de estudios específicos sobre este particular.
- ✓ Se propone un modelo integral para el análisis de la “Percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas” llamado (PSCLADE C23/6).
- ✓ Se aplica el modelo creado para estudiar la problemática en la Región de Castilla-La Mancha constituyendo de este modo, una validación de la herramienta.
- ✓ Las características del trabajador de CLM son:
  - Hombre
  - Con un nivel de estudios de Secundaria
  - Lleva entre 2-9 años trabajando en la organización deportiva
  - Tiene una edad situada en la franja entre 26-35 años
  - Con contrato laboral eventual y tipo de jornada parcial
  - Ha ocupado < 2 puestos de trabajo en la organización donde trabaja
  - Y destaca el departamento de monitores
- ✓ Se obtienen resultados de un índice de percepción de satisfacción global del clima laboral en las organizaciones de Castilla-La Mancha de 4,65 (valor medio-bajo) en una escala Likert de 1 a 7.

- ✓ El municipio y la provincia con un índice de percepción de satisfacción global del clima laboral más alto es Sonseca y la provincia de Ciudad Real. El municipio y la provincia con un índice de percepción de satisfacción global del clima laboral más bajo es Toledo y la provincia de Albacete.
  
- ✓ Se establece que 6 son los factores determinantes de esta herramienta creada donde el factor “motivación” es el mejor indicador y el que más correlacionado está con el índice de percepción de satisfacción del clima laboral (P23). El factor “recursos de la organización” muestra el índice de correlación más bajo.
  
- ✓ Se obtiene respecto a los datos sociodemográficos de los trabajadores de CLM que:
  - El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable se corresponde con el departamento de trabajo monitores
  - El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable corresponde con la franja de edad entre 26-35 años
  - El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable corresponde a los trabajadores con un contrato laboral parcial
  - El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable corresponde a los trabajadores con el tipo de jornada laboral eventual
  - El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral más favorable corresponde a los trabajadores que llevan trabajando en la organización entre 2-9 años
  - El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral NO depende del número de puestos que se hayan ocupado en la organización a la que se pertenezca.
  - El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral NO depende del sexo del trabajador.
  - El nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral NO depende del nivel de formación que tenga el trabajador.

- ✓ La entrevista a los gestores deportivos de Castilla-La Mancha sobre la adecuación del uso y utilidad de la herramienta obtiene consideraciones positivas por parte de los mismos.
  
- ✓ Se obtienen 731 comentarios en los resultados cualitativos donde se pedía a los trabajadores "3 sugerencias de mejora" y "otros comentarios", se exponen a continuación las 10 frecuencias más altas y sus correspondientes comentarios. Éstos representan por tanto, las recomendaciones de mejora que los trabajadores demandan a las organizaciones deportivas donde trabajan:
  - *"Mejoras salariales"* (47)
  - *"Contar con la opinión de los trabajadores"* (23)
  - *"Los contratos deberían ser fijos/indefinidos"* (22)
  - *"Poner horario continuado (jornada de mañana o tarde)"*(20)
  - *"Dar equipación adecuada a los trabajadores"* (19)
  - *"Dar tiempo de descanso entre clase y clase"* (18)
  - *"Mayor compromiso de la organización con los trabajadores a la hora de valorar su labor frente a los usuarios"* (17)
  - *"Procurar más seguridad laboral"* (15)
  - *"Marcar objetivos y funciones a los trabajadores para facilitar la coordinación del grupo"* (15)
  - *"Hacer rotación para que todos tengan el mismo número de clases de agua con todo tipo de edades"* (15)
  - *"Valorar titulación"* (15)
  
- ✓ Se concluye que la herramienta creada es un instrumento adecuado para medir el índice de percepción de satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas.
  
- ✓ Se considera adecuada la herramienta creada como complemento para el modelo de gestión basado en la calidad de las organizaciones deportivas (Dorado, 2006).





## **PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO 6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN**



## PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

### CAPÍTULO 6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se exponen las limitaciones del estudio para poder realmente comprender de la proyección e importancia de los resultados hallados.

En referencia al **Estudio 1**, “definición de las nuevas necesidades de los gestores deportivos castellanomanchegos”, derivados del estudio descriptivo y de diseño transversal (transeccional) se considera:

- la dificultad en realizar la determinación muestral del universo de gestores de CLM puede presuponer el no poder generalizar los resultados. La muestra aleatoria analizada, se considera ampliamente representativa, puesto que incluye representación de todas las provincias y franjas de población que componen la región de CLM.

- la dificultad de contacto, y en definitiva de la toma de datos para la obtención de colaboración y participación por parte del colectivo de gestores deportivos (técnicos/responsables). Aunque ha habido por una parte importante de los gestores colaboración, muchos otros contestaban diciendo que *“no tenían tiempo”, “que tenían tantos problemas que no lo podían reflejar todo en el cuestionario”*. Otros apuntaban, que *“eran escépticos a cualquier cambio”* y que *“todo estaba mal”*, etc....

Aún así, se ha obtenido información representativa para determinar las nuevas necesidades del gestor deportivo en función del tipo de gestión de la organización y en función de la franja de población del municipio.

- la falta de transparencia, por falta de respuesta en los cuestionarios recibidos ha supuesto la pérdida del 14,7% del total de los cuestionarios. Se ha realizado el análisis del 85,3%, es decir, de los 150 cuestionarios recibidos, han sido válidos y se han analizado 128.

En lo que respecta a los instrumentos utilizados para el Estudio 1, se considera que a pesar de que todos han sido de elaboración propia, tanto la guía de referencia para el grupo de discusión, la entrevista y el cuestionario, los resultados de las diferentes técnicas evidencian y responden al objeto de la investigación del Estudio 1.

Considerando el **Estudio 2**, “análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha”, y del mismo modo que en el Estudio 1, derivado del estudio descriptivo y transversal (transeccional) se consideran las siguientes limitaciones en:

- la dificultad en poder realizar la determinación muestral debido al tipo de contratación que los trabajadores tienen en los ayuntamientos o con las contrataciones con las empresas de servicios, si se trata de gestión indirecta. Aunque se puede presuponer el no poder generalizar los resultados obtenidos, la muestra seleccionada, se considera ampliamente representativa de la población de trabajadores de CLM. Se incluye representación de trabajadores de organizaciones deportivas municipales de todas las provincias de la región de CLM de poblaciones mayores de 15.000 hab., de más de 20 trabajadores en la organización y con una PCU abierta y en funcionamiento.
- la dificultad de poder analizar la totalidad de empleados de la organización deportiva, debido a que algunos/as de ellos/as estaban de baja, vacaciones o con jornadas de trabajo de fin de semana o días alternos, cuando se realizó la toma de datos.
- la importancia que el gestor deportivo informe de este estudio a otras personas implicadas de la organización, como por ejemplo, los responsables de las organizaciones que tengan personal contratado por obra o servicio (limpieza, monitores, mantenimiento, administración, conserjes, etc.) y que son de carácter externo e independiente a la organización deportiva del municipio.

Con respecto al instrumento empleado en el Estudio 2, ha sido difícil su elaboración puesto que, por un lado y en función de la literatura revisada, no había acuerdo en la determinación de variables y dimensiones (factores) para delimitar el concepto de estudio de la percepción de la satisfacción de la organización deportiva. Y por otro, el hecho de no existir un instrumento de referencia para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral de los trabajadores de organizaciones deportivas municipales.

Estas limitaciones y la escasa publicación sobre el particular, debido a la todavía juventud en la gestión deportiva española, y los cambios tan acelerados que se producen en nuestra sociedad, hace más dificultoso realizar un análisis más profundo y poder comparar estos índices de percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de este estudio transversal con otras regiones españolas o incluso en un contexto internacional.



## **PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO 7. FUTURAS PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN**





## PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

### CAPÍTULO 7. FUTURAS PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación es un proceso en constante exploración y descubrimiento por lo que se pueden plantear estudios y trabajos similares o que tengan alguna relación.

Por este motivo y en base al:

**Estudio 1**, “detección y análisis de las nuevas necesidades de los gestores deportivos castellanomanchegos” deseamos que:

- haya un análisis más profundo de cada una de las necesidades detectadas para poder así desarrollar herramientas, manuales y/o documentos más específicos que ayuden al gestor en sus tareas día a día; en base a las categorías estudiadas, de los recursos materiales, recursos humanos (del talento de la organización), de la satisfacción de los clientes externos/usuarios y en la creación de aplicaciones informáticas adaptadas y adecuadas a las necesidades de gestión de cada organización deportiva.
- se profundice en mayor medida en el análisis de estas necesidades en función del tipo de gestión utilizado en la organización (pública/privada) y en función de la franja de población y características intrínsecas a la que pertenece el municipio.
- se incremente el desarrollo de estudios comparativos entre regiones españolas así como en el contexto internacional para poder dar máxima respuesta a las necesidades que en general que se le plantean al gestor deportivo.

**Estudio 2**, “análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha”, deseamos que:

- se avance en la definición de las variables y dimensiones que intervienen en la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas.
- se profundice en el estudio de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas en otras regiones españolas.

- se puedan establecer mecanismos de carácter longitudinal para analizar la percepción de la satisfacción del clima laboral de los trabajadores en las organizaciones deportivas a nivel nacional y poder así crear estrategias de actuación para mejorar la eficacia y motivación del trabajador; y por tanto, la optimización de la calidad de la organización. Beneficios ambos que, repercutirán tanto en el cliente interno, como en el externo.
- se continúen con propuestas de investigación en relación a la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas privadas para determinar las diferencias y similitudes respecto a las organizaciones municipales y poder, de igual forma, crear estrategias de actuación para su mejora y por ende, para la mejora de la satisfacción de los trabajadores.
- determinar si este índice de percepción de la satisfacción del clima laboral tiene algún tipo de relación con la satisfacción de los clientes externos. Se puede ampliar el estudio aplicando en las mismas organizaciones y en un mismo período de tiempo tanto cuestionarios de satisfacción del cliente (ej., en CLM (Dorado, 2006) u otros) como el empleado en este estudio.
- de acuerdo con Castillo y Prieto (1990), para avanzar en las medidas de la satisfacción del clima laboral, se debe profundizar en los diferentes métodos de valoración de los trabajadores, utilizando entrevistas (método subjetivo) y la valoración de las propias condiciones del trabajo (método objetivo). Las entrevistas en profundidad podrán matizar otros aspectos de influencia, como las aspiraciones, influencia del contexto social, etc. (Cameron, 1973; Roustang, 1977).

En definitiva, y a tenor de los resultados expuestos, en ambos estudios, es importante hacer la reseña que, aunque la incorporación laboral de la mujer en las organizaciones deportivas (públicas/privadas) es paulatina y muy pausada tanto para los puestos de responsabilidad directiva o no; se debe determinar si las tendencias de su incorporación suceden de igual forma a la de otros sectores profesionales del mercado laboral.

## **PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

**APÉNDICE**

## **PARTE II. ANÁLISIS DEL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **APÉNDICE A. APROXIMACIÓN A LA PROPUESTA MODELO Y FACTORES TEÓRICOS PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

#### **Introducción**

Con el objetivo del Estudio 2 se pretende resaltar la utilidad de tener herramientas y gestionar de la forma más adecuada la percepción de la satisfacción del clima laboral de una organización deportiva para alcanzar las metas que ésta se plantea. En vista de la importancia que ha venido tomando en el entorno actual la gestión del clima laboral se considera elemento fundamental a utilizar por los empresarios y gerentes, etc. el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos competitivos, creativos, etc., de la organización y por tanto de sus trabajadores.

Es importante mencionar que el alcance de este estudio es limitado. Los resultados que aquí se presentan de ninguna forma se pretenden generalizar a otro sector, u otro tipo de organizaciones. Para ello, se deben realizar las pertinentes investigaciones. Sin embargo, se presenta una metodología muy transparente para que pueda servir de referencia y ser objeto y orientación para otras investigaciones de esta u otra índole.

Esta propuesta no se plantea como un modelo único que sirva para analizar y aproximar a la realidad de todos los servicios deportivos municipales, sería una consideración demasiado ambiciosa. Lo que se pretende es que sea una propuesta aproximativa, en la que mezclando diferentes variables, sea propicia para que cada cual lo pueda adaptar a su realidad concreta.

Atendiendo a la literatura, esta propuesta de valorar la percepción de la satisfacción del clima laboral de la organización, se plantea desde el método subjetivo, ya que se hace según

el criterio y valoración de los trabajadores (Pérez, 1997). Siguiendo a Castillo y Prieto (1990), sugieren hacer valoración subjetiva y objetiva.

Aunque la revisión bibliográfica, aporta las líneas generales en la creación de esta idea, también se plantea, la dificultad y el compromiso que supone el exponer este modelo, máxime para que sirva de referencia en la gestión deportiva y en concreto, convertirse en una herramienta útil para el gestor deportivo. Se considera que tras la revisión teórica realizada del particular, teniendo presente la necesidad detectada en este ámbito (en referencia a los resultados del Estudio 1 (anteriormente expuestos) y su revisión teórica y las experiencias acumuladas en todo el procedimiento, surge la voluntad necesaria para correr el riesgo ante esta osadía.

Sinceramente, la pretensión y aproximación de crear un modelo de cuestionario para el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva municipal, no sólo sirva como guía de futuros estudios sino que se considere un intento de contribuir con aplicaciones prácticas para el desarrollo del sector deportivo.

### **Consideraciones preliminares**

La intención es aportar pautas de actuación aplicables a realidades similares a las estudiadas y, en definitiva, generar mecanismos que orienten a las organizaciones deportivas para que los utilicen hacia la calidad y la mejora continua de su organización. Es importante destacar la realidad y la dificultad de encontrar un modelo único dentro del ámbito de la gestión deportiva.

Algunos autores (Campos, 2000; Dorado, 2006; Ramírez de Arellano, 2000; Celma, 2002) indican que, la diversidad y los intereses que van apareciendo en la demanda de la práctica deportiva son algunos de los condicionantes que van a exigir nuevas fórmulas organizativas y de gestión a fin de coordinar la correcta interacción con la oferta.

Siguiendo a Dorado (2006), una de las claves para desarrollar una metodología como la que se demanda en el ámbito local radica en conocer el contexto en el que se va a desarrollar la prestación de servicios deportivos y las dificultades reales que puede implicar el adoptar un modelo determinado de gestión o incorporar variaciones a la fórmula que se esté desarrollando.

Actualmente para cualquier tipo de organización deportiva municipal no sólo es importante conocer el nivel de satisfacción que perciben los clientes/usuarios sobre el servicio prestado. Cada vez más, los modelos de gestión son más complejos y tienen en cuenta las necesidades de todos los agentes implicados.

De esta manera, se ha convertido en objeto principal, la búsqueda de la satisfacción laboral de los trabajadores de las organizaciones (Ardouin *et al.*, 2000; Cuadra y Veloso, 2007; Mañas *et al.*, 2003; Melià y Sese, 1999; Salgado *et al.*, 1996; Sánchez Cañizares *et al.*, 2007), que en definitiva son los prestadores de servicios. La satisfacción de los empleados, no sólo tiene impacto sobre el servicio al cliente sino, sobre los beneficios económicos para toda la organización. Son los empleados quienes se enfrentan a los "*Momentos de la Verdad*". El papel de los trabajadores en el servicio al cliente es sumamente importante. Los trabajadores han de sentirse parte de la organización, es decir, "*los empleados felices aumentan la posibilidad que los clientes reciban un buen servicio*" (Álvarez, 2008).

Este punto de vista es aplicable especialmente a las organizaciones que se dedican a los servicios, como es el caso de los servicios deportivos (Grau y Gracia, 2007). Si el conserje es huraño, si el monitor está aburrido y el telefonista no contesta de forma amable... el cliente se irá a otro servicio deportivo. Es muy importante tener un personal laboral eficiente y comprometido con su trabajo, para conseguir no sólo un mejor rendimiento de los recursos de la organización y un mejor servicio al cliente (Álvarez, 2008), sino un ambiente de trabajo mejor y una menor rotación (Gamero, 2005; Guerrero *et al.*, 2006).

En consecuencia, corresponde a la organización ayudar a que las personas de la organización satisfagan sus propias necesidades, para que estas puedan desarrollar todo su potencial para dar un buen servicio. *“Toda persona que trata directamente o indirectamente con el público consumidor interno o externo, debe tener autoridad para resolver situaciones y libertad para asumir responsabilidades”* (Carlzon, 1985).

Las experiencias encontradas sobre el análisis de la percepción de la satisfacción en las organizaciones deportivas municipales son escasas, y relativamente recientes. Esta afirmación se corresponde con la realidad de los servicios deportivos de CLM que tienen implantados en su organización algún sistema de calidad o certificación. Estas certificaciones son las que contemplan procesos de análisis en toda la organización, y por tanto también de las condiciones y satisfacción de los trabajadores. Algunos ejemplos de certificaciones conseguidas, son los servicios deportivos de Toledo (ISO).

Con esta aportación, orientada a la mejora del sector de los servicios deportivos municipales de CLM, y en concreto al personal laboral de estas organizaciones, y como consecuencia a la gestión deportiva diaria que ocurre en la Región, donde el gestor al contar con esta herramienta podrá detectar más fácilmente algunas de las necesidades de sus trabajadores.

No se pretende realizar una aportación exhaustiva ni demasiado compleja para valorar la percepción de la satisfacción del clima laboral, sino establecer criterios que sean útiles para los servicios deportivos y en especial, para el gestor deportivo. Siguiendo a Faleroni (1992), en Dorado (2006), *“la compleja realidad en que se desenvuelven las organizaciones deportivas, imposibilita la vigencia de ningún modelo universal. Por ello interesa seguir precisando el ámbito de la validez de cada modelo”*.

Los resultados de este estudio, no sólo pueden ayudar a la organización deportiva a identificar los principales factores que tiene menos desarrollados para mejorar la satisfacción de sus empleados; sino que indirectamente se ayuda a que los clientes, proveedores, y la sociedad en general se vean beneficiados con una mejor atención. En definitiva, se intenta

contribuir y dar respuesta a inquietudes planteadas... ¿Qué se entiende por un trabajador satisfecho?, ¿Cuál es el estado de ánimo de la organización deportiva?

### **Revisión de la literatura**

Atendiendo a la revisión de la literatura, indica que las circunstancias y características del propio trabajo (en la organización) y las circunstancias individuales de cada trabajador, condicionan la respuesta afectiva de éste hacia los diferentes aspectos del trabajo.

La construcción de esta propuesta presenta limitaciones, puesto que en aras de la sociedad cambiante en la que vivimos muchas son las posibles variables a atender, y por tanto, han de ir siendo revisadas y ajustadas. Los cambios producidos no sólo han sido en cuanto a las instalaciones deportivas se refiere, sino también a la estructura y gestión de las organizaciones deportivas, donde cada vez más es necesaria una mejor y mayor formación y profesionalización de sus trabajadores.

La propuesta que se ha diseñado y desarrollado pretende servir de utilidad para la gestión y para un mayor conocimiento de las necesidades los trabajadores de los servicios deportivos municipales. Siguiendo a Maestro (2002), *“se trata de aplicar el sentido común de una manera estructurada”*, no sólo para ofrecer un servicio de calidad al usuario de un servicio deportivo municipal sino también para favorecer a todos los factores involucrados, como en este caso, los procuradores del servicio, los trabajadores de la organización deportiva.

Los responsables que conocen lo que sus trabajadores desean de su trabajo están en disposición de diseñar un entorno laboral que promueva la excelencia en el servicio, acomodándose a los deseos y aspiraciones del personal. Los trabajadores ponen más empeño en desarrollar un servicio de calidad en tanto, la organización recompense en alguna medida ese tipo de comportamiento (Frey *et al.*, 2000; Khatri, 2000; Sánchez Cañizares *et al.*, 2007).



Las organizaciones deportivas no han estado acostumbradas a trabajar a bajo conceptos de calidad en el deporte el conocimiento de la satisfacción de los trabajadores es una de las ventajas competitivas para garantizar su futuro y su permanencia. Pero el conocimiento de la satisfacción de los trabajadores debe suponer para los responsables y en definitiva, para las organizaciones deportivas, un punto de inflexión y un cambio en sus actuaciones a todos los niveles organizacionales.

Se debe destacar que las organizaciones deportivas y el fenómeno deportivo son un complejo sistema, que a veces es difícil de entender, por lo que se esboza como un elemento significativo que ofrece la posibilidad de tratar de mejorarlos.

En España apenas se han utilizado este tipo de cuestionarios sobre percepción de satisfacción del clima laboral en la investigación de servicios deportivos. Se encuentran estudios más relacionados con la satisfacción enfocada al cliente externo (usuario) (Dorado, 2006; Hernández *et al.*, 2006; Mundina y Calabuig, 1999; Peiró y Ramos, 1993; Ramos *et al.*, 1997), otras dirigidas hacia el cliente externo o interno de diferentes servicios (empresarial, hospitalario, etc.) y del ámbito privado/público, realizados por la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y de los Recursos Humanos (UIPOT)<sup>51</sup>: Este mismo grupo también ha realizado algunos estudios carácter deportivo pero más enfocado hacia el gestor deportivo, políticas deportivas o satisfacción de usuarios respecto al uso de las instalaciones deportivas (Peiró *et al.*, 1993).

También se han realizado estudios sobre indicadores económicos y de gestión y sobre los recursos que emplean en la Comunidad de CLM (Correal, 2001; Gallardo, 2001), no se han encontrado estudios referentes al grado de desarrollo de indicadores y/o análisis de los trabajadores de los servicios deportivos municipales de la Región.

---

<sup>51</sup> Perteneciente al Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología. Universidad de Valencia. España.  
<http://www.uv.es/uipot/>

No se han encontrado referencias de estudios relacionados con el clima laboral, satisfacción laboral, etc., en organizaciones deportivas municipales, a pesar de la intensa revisión bibliográfica realizada. Este hecho ha motivado la investigación llevada a cabo y por tanto, la creencia en el inicio de una futura línea de investigación y estudios relacionados. La creación de la propuesta modelo realizada, ha sido fruto de la relación entre el estudio del fenómeno deportivo y la revisión y adaptación de otros instrumentos, que habitualmente se utilizan en sectores como el turístico, hospitalario, empresarial, psicológico, etc.

Este interés sobre el clima laboral en las organizaciones deportivas comienza a dar sus primeros pasos en diferentes ámbitos aunque aún son escasos los estudios. Hay recientes estudios sobre el clima, la motivación o la satisfacción en equipos deportivos (Balaguer *et al.*, 2002; Hudtwalcker, 2006; Malloy y Agarwal, 2001; Ommundsen *et al.*, 2003; Reinboth y Duda, 2006; Scott, 1999; Smith *et al.*, 2008; Theodosiou y Papaioannou, 2006). También sobre la relación entre el clima y la figura del voluntario, que en numerosas ocasiones forma parte de organizaciones deportivas públicas, eventos deportivos, etc. (Doherty *et al.*, 2004) o el rol que actualmente tienen y deben desarrollar los contables en las organizaciones deportivas (Adler, 2006).

Algunos apuntes relacionados con investigaciones llevadas a cabo en España sobre la satisfacción, aunque estas son escasas y relativamente recientes. De las primeras, caben destacar las encuestas de los trabajadores andaluces en 1968 (Castillo, 1968) y a empleados de la banca (Tezanos *et al.*, 1973). Este mismo autor, en 1980, llevó a cabo una investigación sobre la conciencia sindical donde obtuvo que, el grado de satisfacción de la empresa dependía del tamaño de la misma, del grado en que el trabajador puede comunicarse con sus compañeros y del tipo de tarea (si es manual o mecánica). También detecta la mayor insatisfacción entre los que no habían ascendido o lo habían hecho pocas veces y entre los que llevan menos tiempo en la empresa.

A finales de los años '70, se realizaron encuestas a asalariados del sector industrial (EASI) dentro del Programa de Investigaciones Sociológicas de la Fundación INI entre los años

1978-1980 (Pérez Díaz, 1980). A finales de los años '80, la crisis económica afectaba a la relación entre el empleado y la organización, que se veía como una relación de intercambio. El obrero aportaba a la empresa contribuciones de trabajo y el empresario ofrece salario, estabilidad en el puesto, condiciones de trabajo, trato y oportunidades de voz).

En esta época la oportunidad de voz se manifestaba en que los obreros reclamaban mantenimiento de su puesto de trabajo y mejora del salario, hecho que chocaba con la crisis económica; por lo que esta situación se encaminaría a mejoras sociales (educación, sanidad, etc.). De esta manera Pérez Díaz (1980), resaltaba que no sólo había que propiciar estos mecanismos de voz sino también sus contenidos, los cuales ni los trabajadores, sindicatos y analistas habían analizado.

Estas ideas se van superando y en los años '90, se empiezan a analizar otras relaciones de variables e influencias. Hernández Perlines (1995) realiza una encuesta a 237 trabajadores de Toledo y establece el grado de satisfacción de los trabajadores en función de las características heredadas y adquiridas en cuanto a edad, antigüedad en el puesto de trabajo, sexo, nivel de estudios y antigüedad en la categoría profesional.

Aguado y Llorens (1995), realizan un estudio novedoso al emplear las dimensiones de enriquecimiento del trabajo (variedad de habilidades, la identidad en la tarea, el significado de la tarea, la autonomía) y el feedback que relaciona con la satisfacción, la motivación laboral y el compromiso organizacional de los empleados, utilizando las escalas de Hackman y Oldman (1976). También en estos años '90 comienzan las investigaciones de los trabajadores de organizaciones del "sector servicios" en una compañía de seguros (Muñoz Adánez, 1990) o en la Administración Foral de Navarra (Loitegui Áldez, 1990).

Esperando que esta herramienta sea de utilidad y sirva como instrumento para facilitar la toma de decisiones a los responsables de la gestión deportiva municipal y contribuir a conocer y mejorar el clima laboral en su organización; a continuación se explican las características del cuestionario y los procedimientos seguidos en su elaboración y valoración.

### **Modelos/Tipos de cuestionarios relacionados**

Una característica de la investigación sobre clima organizacional, la satisfacción laboral y el clima laboral, es que habitualmente los estudios se llevan a efecto en grandes corporaciones/organizaciones y con empleos que implican algún tipo de mando. Prácticamente no hay estudios efectuados en pequeñas organizaciones (Salgado *et al.*, 1996). Del mismo modo son escasos estos estudios en las organizaciones deportivas municipales. Se destacan las encuestas de satisfacción recogidas en el manual de procedimientos en los patronatos deportivos municipales de Benalmádena (Málaga) y Alcobendas (Madrid) y en un reciente estudio (Jae Seo y Green, 2008) que han creado un instrumento para medir la motivación y/o satisfacción concerniente con el mundo deportivo en relación con el uso de las páginas Web de equipos profesionales por parte de los usuarios.

Las organizaciones pequeñas (con menos de 50 empleados) al contar con un número reducido de personas, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferentes con respecto a las existentes en las grandes (Salgado *et al.*, 1996), caso que ocurre en las poblaciones < 15.000 hab.

En líneas generales, las teorías motivacionales clásicas apuntan hacia dos grandes bloques; los que tienen que ver con el entorno en que se relaciona el trabajador y los que se relacionan con la experiencia subjetiva de los trabajadores. Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción ha sido la teoría de Herzberg (1966) denominada teoría bifactorial de la satisfacción. Para la creación de esta propuesta, se ha tenido en cuenta esta teoría junto con la teoría motivacional de McGregor (1968) que considera que la organización ha de posibilitar a sus empleados la consecución de sus propios objetivos al tiempo que éstos dirigen sus esfuerzos hacia las metas de la organización.

Para elaborar el instrumento creado, y atendiendo a McGregor (1968), que establece una distinción entre los factores de motivación extrínsecos y los factores de motivación

extrínsecos. Los primeros son los que pueden ser controlados desde fuera del individuo: estabilidad laboral, compensaciones económicas, incentivos, etc. Los factores intrínsecos están más ligados a la satisfacción de las necesidades superiores de la persona y ésta los consigue como resultado directo de su propio esfuerzo, son consecuencias inherentes al propio desarrollo de la actividad: la satisfacción de sentirse responsable de algo, los retos, etc. McGregor apunta a la conexión entre los factores extrínsecos y las necesidades inferiores de Maslow y los factores higiénicos de Herzberg. Los factores intrínsecos los encuentra relacionados con las necesidades superiores de Maslow y los factores motivadores de Herzberg (Peiró y Prieto, 1996).

En general, en virtud a la literatura, los cuestionarios que tratan de diagnosticar el clima laboral en la organización, suelen contemplar aspectos como:

- Motivación en el trabajo.
- Posibilidades de creatividad e iniciativa.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones verticales y horizontales entre trabajadores y jefes.
- Satisfacción en el puesto de trabajo y en la organización.
- Condiciones ambientales de la organización.
- Ergonomía del puesto de trabajo.
- Sensación del trabajador respecto al reconocimiento de su trabajo.
- Innovación.
- Deseo de cambio.
- Responsabilidad en el puesto de trabajo.
- Satisfacción en el trabajo (salario, puesto de trabajo, organización, etc.)
- Visión de los directivos.

Algunos de estos aspectos, son identificados por ciertos autores como dimensiones más relacionadas con el clima organizacional, otros las consideran más acordes con la satisfacción laboral, motivación laboral o clima organizacional.

Dada la multidimensionalidad de los conceptos, es imposible determinar un conjunto de aspectos que resulten universalmente generalizables concretan la mayoría de los autores. Cada estudio realizado trata con variables diferentes a criterio del investigador. Así, para el desarrollo de esta propuesta modelo y la elaboración del constructo para el sector deportivo, se tienen en cuenta los aspectos más relevantes de uno y otro a juicio del investigador y de la literatura revisada.

Respecto a las referencias revisadas, para crear el instrumento de medida de la percepción de la satisfacción del clima laboral para organizaciones deportivas municipales se han revisado:

- La **Work Environment Scale (WES)** de Moos e Insel (1974/1989). Este instrumento para la evaluación del clima organizacional, está compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdad/ falso, evalúa las siguientes dimensiones (Tabla 0-1) (entre paréntesis figura la fiabilidad por consistencia interna calculada por la fórmula KR-20):

Tabla 0-1. Dimensiones del instrumento de WESS (Moos 1974/1989)

<i>Implicación</i>	Esta dimensión mide hasta que punto los empleados se sienten implicados en su trabajo ( $\alpha = .84$ )
<i>Cohesión</i>	Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí ( $\alpha = .69$ )
<i>Apoyo</i>	Esta dimensión se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados ( $\alpha = .77$ )
<i>Autonomía</i>	Este factor se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones ( $\alpha = .73$ )
<i>Organización</i>	Este elemento se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo ( $\alpha = .76$ )
<i>Presión</i>	Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo ( $\alpha = .80$ )
<i>Claridad</i>	Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores ( $\alpha = .79$ )
<i>Control</i>	Este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados ( $\alpha = .76$ )
<i>Innovación</i>	Este rasgo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo ( $\alpha = .86$ )
<i>Comodidad</i>	Esta dimensión hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados ( $\alpha = .81$ )

Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo conforman el factor de *relaciones interpersonales*.

Las dimensiones de autonomía, organización y presión se agrupan en el factor de *autorealización*; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de *estabilidad/cambio*.

La consistencia interna de las dimensiones de la escala de clima organizacional, como ha podido apreciarse, es muy aceptable con un rango de valores que oscila entre .69 a .86.

- **Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)**, desarrollado por la Universidad del Rosario de Bogotá (Gómez Rada, 2004). Consta de 45 preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantea el grado de percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a hechos, participación y frecuencia en eventos o situaciones que las personas encuentran en la empresa, a través de una escala de siete intervalos que contiene cada pregunta de acuerdo con la intensidad de esa percepción. Este grupo también desarrolla otro instrumento: el Test de Clima Organizacional (TECLA), para evaluar el clima organizacional dentro de un contexto colombiano. Consta de 90 aseveraciones a través de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente falso o verdadero cada una de ellas dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización.

- **Dimensiones de (LOKE 1976)**. Fue uno de los primeros autores que intenta identificar las características de la satisfacción laboral. Entendiendo por este término como el conjunto de actitudes, las cuales habría que analizar. Las clasifica a su vez en dos categorías:

*Eventos o condiciones de satisfacción laboral:*

- Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.

- Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

*Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos:*

- Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

- El **Job Descriptive Index (J.D.I.)** de Smith, Kendall y Hulin (1969). Este instrumento es el más empleado para la evaluación de la satisfacción laboral y es el modelo por el que se han desarrollado la mayoría de las medidas de satisfacción laboral. En castellano Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST), evalúa la satisfacción del empleado con los siguientes aspectos del trabajo: (1) Los compañeros, (2) el trabajo y las tareas, (3) las oportunidades de promoción, (4) el mando y la satisfacción, y (5) el salario.

La fiabilidad por consistencia interna de las escalas calculada por el método de división por mitades con la corrección de Spearman-Brown es .80, .88, .81, y .70 para trabajo, mandos, compañeros y promoción. En el manual español no se informa de la fiabilidad de la escala de salario.



- **Encuesta de Satisfacción laboral al personal de administración y servicios de la Universidad de Salamanca (2004/2005).** Este cuestionario consta de 43 preguntas distribuidas en 8 dimensiones: el puesto de trabajo, la dirección de la unidad, el ambiente de trabajo y la interacción con los compañeros, la comunicación y coordinación, las condiciones ambientales, infraestructuras y recursos, formación, la implicación en la mejora y la motivación y el reconocimiento. Se aplica en una escala de valoración de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

- **Patronato Deportivo Municipal de Benalmádena (2006). Manual de procedimientos. PC-21. Encuestas de satisfacción.** Este cuestionario interno sobre clima laboral, consta de 16 preguntas distribuidas en 7 dimensiones: calidad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento, espíritu de equipo y general. Se aplica en una escala de valoración de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Además también se incluyen 12 preguntas más y se pregunta por *“la empresa vista por el puesto de trabajo”*. Los puestos de trabajo son: directivos, mandos intermedios, resto del personal.

- **Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12** de Meliá y Peiró (1989). Este cuestionario constituye la versión más reducida de anteriores versiones de los mismos autores [Cuestionarios (S4/82) y (S20/23)]. La valoración es una escala Likert de 7 de puntos: 1 = Muy insatisfecho, 2 = Bastante insatisfecho, 3 = Algo insatisfecho, 4 = Indiferente; 5 = Algo satisfecho; 6 = Bastante satisfecho, 7 = Muy satisfecho. Consta de 12 preguntas reducidas a tres factores:

- Satisfacción con la supervisión (ítems 5 al 10). Relativos a las relaciones personales con los superiores, la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.
- Satisfacción con el ambiente físico (ítems 1 al 4). Relativos al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad y la temperatura del lugar de trabajo.

- Satisfacción con las prestaciones recibidas (ítems 11-12). Referidos al grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales, y la forma en que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales.

- **Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction)** desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Se conforma con 15 ítems, está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas: 1.-Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. 2.- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc.

- **Cuestionario para medir el clima laboral en las organizaciones (Cuadra y Veloso, 2007):**

En el estudio de Cuadra y Veloso (2007) crean un cuestionario para medir Clima Laboral que constaba de 8 dimensiones. Las dimensiones a considerar son: Involucramiento y Motivación, se refiere a la percepción que las personas que componen la organización se encuentran involucradas y motivadas con su trabajo; Hostilidad, alude al grado de hostilidad de las relaciones entre los miembros de la organización; Satisfacción, referido a la percepción que tienen los trabajadores sobre el nivel de satisfacción imperante en la organización; Ambiente Laboral, alude al estado de ánimo general imperante en la organización; Conflicto, alude al cómo la organización percibe y enfrenta los conflictos, es decir; si son encarados a tiempo y con la intensidad adecuada; Estructura, es la percepción de organización y planificación del trabajo en la empresa; Reconocimiento, se refiere a la percepción del reconocimiento al el trabajo bien hecho y la relación desempeño-premio.

Compañerismo, alude al grado de cooperación y amistad entre los empleados de la organización. Además, se estimó el coeficiente de fiabilidad para todas las escalas el cual iba desde .79 a .92. Por último, se realizó un Análisis Factorial de segundo orden, mediante el método de extracción Alpha factoring y utilizando rotación Direct Oblimin, a las ocho dimensiones, evidenciando un factor general de segundo orden que explicaba el 60% de la varianza, al que se le denominó "Clima General".

- **Cuestionario FOCUS-93<sup>52</sup> (First Organizacional Climate Unified Search)<sup>53</sup>** desarrollado para medir el clima laboral. Se basa en el modelo conceptual de Valores competitivos de Quinn y Rohrbaugh (1983). Las dimensiones que evalúa son:

- Apoyo: Grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, ayuda mutua y amistosa.
- Metas: Grado en el que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos.
- Reglas: Grado en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de éstas.
- Innovación: Grado en el que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas.

La valoración es mediante una escala de respuesta Likert de cinco puntos: 1 = Muy insatisfecho, 2 = Bastante insatisfecho, 3 = Satisfecho, 4 = Bastante satisfecho, 5 = Muy satisfecho. Mínima puntuación: 12, máxima puntuación: 60.

### **Propuesta modelo y factores teóricos seleccionados basados en la literatura revisada**

En base a la literatura expuesta se conforman los factores teóricos que mejor pueden definir el estudio para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas.

---

<sup>52</sup> Versión abreviada, compuesta por 12 preguntas.

<sup>53</sup> Fue desarrollado en el Congreso de la EAWOP (European Association Work and Organizational Psychology), celebrado en Hungría en 1995. Participaron en el debate más de 20 expertos en clima de 12 países.

La relación de las variables seleccionadas y la propuesta de factores teóricos ha sido una tarea dificultosa puesto que no hay un criterio y consenso en cuanto a las dimensiones (factores) que intervienen así como al número de variables que las forman. Determinar cuáles son los factores/variables influyentes es una cuestión compleja y controvertida, ya que la organización, puede estar afectada diferentes factores (externos o internos). Las variables de contenido interno, son el objeto de la investigación (comunicación, infraestructura, carga de trabajo, reconocimiento, etc.) (Porter, 1988).

Se realiza este trabajo previo para comparar con posterioridad si la propuesta en base a la literatura revisada de los factores teóricos no difiere sustancialmente de los factores definitivos. Es una forma de mostrar la calidad de los estudios revisados para la creación de los factores definitivos del cuestionario elaborado (los comentarios se encuentran en el apartado de discusión).

Estos factores teóricos que a continuación se exponen están sujetos a cambios y/o modificaciones, una vez que se analicen los datos obtenidos, en el caso de esta investigación con el paquete estadístico de SPSS versión 15 para Windows. Los factores definitivos se exponen en el capítulo 3, en el apartado de resultados cuando se realiza el análisis factorial confirmatorio.

Referente a la literatura revisada, los factores teóricos que pueden considerarse potencialmente explicativos de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva han sido agrupados en 8 apartados (Figura 0-1).

La variable P.23 (Se percibe un buen clima de trabajo en la organización), será la variable control e informa del grado de percepción de la satisfacción del clima laboral de la organización deportiva.

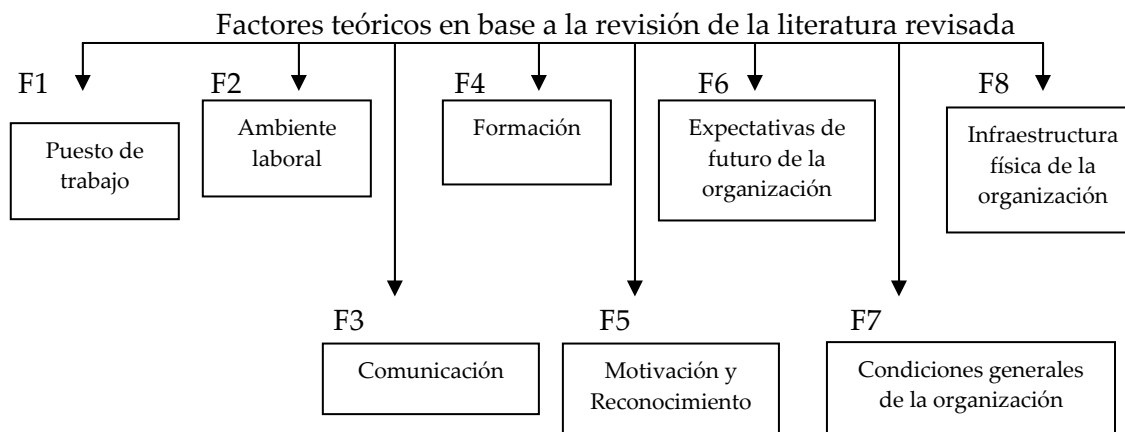


Figura 0-1. Factores Teóricos determinantes de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva en base a la literatura revisada

A continuación en la Tabla 0-2, se expone la composición de cada uno de los factores y sus correspondientes variables:

Tabla 0-2. Composición de los Factores Teóricos para el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en base a la literatura revisada

FACTOR TEÓRICO	VARIABLES
* <u>Factor 1.</u> <u>Puesto de trabajo</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo</li> <li>• (5) La organización ofrece oportunidades de promoción</li> <li>• (10) La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado</li> <li>• (11) Recibo información del trabajo realizado y objetivos alcanzados</li> <li>• (18) La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo</li> <li>• (19) La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral</li> </ul>
* <u>Factor 2.</u> <u>Ambiente laboral</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (16) La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal</li> </ul>
* <u>Factor 3.</u> <u>Comunicación</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (2) Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización</li> <li>• (15) La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización</li> </ul>
* <u>Factor 4.</u> <u>Formación</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (4) Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo</li> </ul>

Análisis del planteamiento de investigación. Apéndice

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (6) La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral</li> </ul>
<p>* <u>Factor 5.</u> <u>Motivación y Reconocimiento</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (7) Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización</li> <li>• (20) La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo</li> <li>• (21) En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias</li> </ul>
<p>* <u>Factor 6.</u> <u>Expectativas de futuro de la organización</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (8) La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores</li> <li>• (9) Conozco la misión, visión y objetivos de la organización</li> <li>• (22) Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen</li> </ul>
<p>* <u>Factor 7.</u> <u>Condiciones Generales de la Organización</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo</li> <li>• (14) La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales</li> </ul>
<p>* <u>Factor 8.</u> <u>Infraestructura física de la organización</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (13) El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable</li> <li>• (17) Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos/herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo</li> <li>• (12) Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria</li> </ul>

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Referencias bibliográficas



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accor Services. (2008). El 67% de los trabajadores se quejan por el sueldo. Elaborado por el Barómetro Europeo de Clima Laboral. Disponible en <http://www.coiipa.org/INDEx.php/seleccion-prensa/51-economia/491-el-67-de-los-trabajadores-se-quejan-por-el-sueldo>. [Consulta 28/09/2008].
- Adair, J. (1992). *Cómo Motivar*. Colombia: Legis.
- Adler, R. (2006). Putting sport into organizations: The role of the accountant. *Business Horizons*, 49(1), 31-39.
- AFP grupo. (2002). *El Impacto económico de las Instalaciones deportivas en España*. Zaragoza.
- Agencia EFE. (2008). Barreda reestructura el gobierno de Castilla-La Mancha por la "situación de dificultad" económica. Toledo: Disponible en [http://www.elpais.com/articulo/espana/Barreda/reestructura/gobierno/Castilla-La-Mancha/situacion/dificultad/economica/elpepuesp/20080831elpepunac\\_5/Tes](http://www.elpais.com/articulo/espana/Barreda/reestructura/gobierno/Castilla-La-Mancha/situacion/dificultad/economica/elpepuesp/20080831elpepunac_5/Tes). [Consulta 31/08/2008].
- Aguado, F., y Llorens, J. (1995). Una evaluación del impacto de las características del puesto de trabajo sobre la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados. En *IX Congreso Nacional y V Congreso Hispano-Francés: La innovación en la empresa, organizado por la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Toledo.
- Aguiar Díaz, A. (1989). Contribución al estudio de la naturaleza jurídica de las Federaciones Deportivas. *Revista del Foro Canario*, 77.
- Aguilera, F., y Reyes, M. (1996). *Gestión dinámica de recursos humanos. Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de recursos humanos*. Madrid: Gestión 2000.
- Aguilera, J., y Camacho, N. (2006). *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*. Colombia: Ecoe Ediciones. Universidad de la Sabana.
- Albi, E. (2000). *Público y privado. Un acuerdo necesario*. Barcelona: Ariel.
- Albi, E., González-Páramo, J. M., y López, G. (2002). *Gestión pública: fundamentos, técnicas y casos*. Barcelona: Ariel.
- Aldrich, H. E., y Ruef, M. (2006). *Organizations Evolving*. London: Sage.

- Alonso, E., Ruesgas, S., Sáez, F., y Vicens, J. (1991). Impacto económico del deporte en España. *Revista de Investigación sobre las Ciencias de la Educación Física y del Deporte*, 18, 18-35.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Álvarez, G. (1992). El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional* 11(1 y 2), 27-30.
- Álvarez, G. (2000). El gerente de empresas públicas y privadas, perfil de motivación para el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19(2), 51-66.
- Álvarez, M. (2002). *Los recursos humanos en la Administración Pública*. Málaga: Diputación Provincial y Septram.
- Álvarez, O. (2008). Importancia del clima laboral en empresas de servicio. Protocolo de Tesis presentado para obtener el grado de Maestro. México: Disponible en [http://209.85.135.104/search?q=cache:OduqrTAkmdkJ:www.icicm.com/files/Omar\\_Tesis\\_Completa\\_200408.doc+IMPORTANCIA+DEL+CLIMA+LABORAL+EN+LAS+EMPRESAS+DE+SERVICIO,+Alvarez+Cruz+Omar+M%C3%A9xico+DF,+Enero+de+2008.&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=es](http://209.85.135.104/search?q=cache:OduqrTAkmdkJ:www.icicm.com/files/Omar_Tesis_Completa_200408.doc+IMPORTANCIA+DEL+CLIMA+LABORAL+EN+LAS+EMPRESAS+DE+SERVICIO,+Alvarez+Cruz+Omar+M%C3%A9xico+DF,+Enero+de+2008.&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=es). [Consulta 16/02/2008].
- Ander, E. (1989). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: Humanitas.
- Andreff, M., Bourg, J. F., Alba, B., y Nys, J. F. (1993). *Les Enjeux Économiques du Sport en Europe: Financiamient et Impact*: Committee for the Development of Sport. Consejo de Europa.
- Andreff, W. (2001). The correlation between economic underdevelopment and sport. *European Sport Management Quarterly*, 1(4), 251-279.
- Andreff, W., y Webwer, W. (1995). *Economy: The significance for sport for society-health, socialisation, economy*: Committee for the Development of Sport. Consejo de Europa.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones- Irwin.
- Andriessen, D. (2004). IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 230-242.

---

Referencias bibliográficas

- Anguera, M. T. (1998). Tratamiento cualitativo de datos. En M. T. Anguera, J. Arnau, M. Ato, R. Martínez, J. Pascual y G. Vallejo (Eds.), *Métodos de investigación en psicología* (pp. 549-576). Madrid: Síntesis.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Aragón, P. (1992). *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. Málaga: Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte.
- Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R., y Jarpa, M. (2000). Motivación y satisfacción laboral. Buenos Aires: Universidad de Concepción. Disponible en <http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis>. [Consulta 12/12/2007].
- Àrea d'Esports. (1996). 2ª Enquesta sobre els hàbits esportius de la població barcelonina, 1995. En R. Sánchez (Ed.), *La actividad física y el deporte en un contexto democrático, 1976-1996* (pp. 345-360). Pamplona: AEISAD.
- Arévalo, M. (2006). *Las fundaciones deportivas españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Alcalá, Guadalajara.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Arroyo, A. (1993). Participación Municipal en la renovación de la Política Deportiva de la Comunidad de Madrid. *Dirección Deportiva*, 57, 5-9.
- Arteaga, J. (2003). Modelos de evaluación de calidad de los programas de formación profesional. Monterrey: Disponible en <http://0-proquest.umi.com/millennium.itesm.mx/pqdlink?INDEX=5&did=92663767&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1173128257&clientId=23693>. [Consulta 15/04/2007].
- Ash, R. A. (1988). Job analysis. En S. Gael (Ed.), *The job analysis handbook for business, industry and government* (pp. 50-75). N.Y.: John Wiley & Sons.
- Atero, C., Leiva, M., Gallego, C., y Cadenas, C. (2003). *Dirección y gestión de centros deportivos*. Madrid: Dirección General de Deportes de la Comunidad de Madrid.
- Axesor Grupo Infotel. (2007). Tan sólo un 16% de los altos cargos en empresas tecnológicas son ocupados por mujeres en España. Disponible en <http://www.noticiasdot.com/stilo/2007/04/tan-solo-un-16-de-los-altos-cargos-en->

**empresas-tecnologicas-son-ocupados-por-mujeres-en-espana/**. [Consulta 04/04/2008].

Ayuntamiento de Valencia. (2007). *Manual de mantenimiento de instalaciones deportivas*. Valencia: Fundación Deportiva Municipal.

Babbie, E. R. (1973). *Survey research methods*. Wadsworth Belmont, California: Publishing Company Inc.

Bach, L. (1994). Nuevas metodologías en la planificación de equipamientos deportivos. En *Actas del Congreso sociedad y deporte en el siglo XXI* (pp. 15-53). Donostia-San Sebastián: Diputación Foral de Gipúzcoa. Departamento de Juventud y Deportes.

Baehr, M. E. (1988). The managerial and professional job functions inventory (formerly the Work Elements Inventory). En S. Gael (Ed.), *The job analysis handbook for business, industry and government* (pp. 95-120). N.Y.: John Wiley & Sons.

Balaguer, I., Duda, J. L., Atienza, F. L., y Mayo, C. (2002). Situational and dispositional goals as predictors of perceptions of individual and team improvement, satisfaction and coach ratings among elite female handball teams. *Psychology of Sport and Exercise*, 3(4), 293-308.

Bale, J., y Moen, O. (Eds.). (1995). *The stadium and the city*. Keele: Keele University Press.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. En R. Vasta (Ed.), *Annals of child development* (Vol. 6. Six theories of child development, pp. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press.

Baranda, L. (1995). *Enquesta sobre la pràctica d'activitats físico-esportives a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Barbosa, G., y D'Ruggiero, G. (1999). *Relación entre el nivel de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios en el LANIP del ICA. Tesis de especialización no publicada*. Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología, Bogotá.

Bardasi, E., y Francesconi, M. (2003). The impact of atypical employment on individual wellbeing: evidence from a panel of British workers [Versión Electrónica]. *ISER working paper 2003-2*. Disponible en:

**<http://www.iser.essex.ac.uk/pubs/workpaps/pdf/2003-02.pdf>**.

- [Consulta 15/10/2007].
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 1(4), 49-61.
- Baron, R. A., y Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneur's success. *The Academy of Management Executive*, 14, 106-116.
- Barros, C. P., y De Barros, C. (2005). The Role of Human and Social Capital in the Earnings of Sports Administrators: A Case Study of Madeira Island. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 47-62.
- Batlis, N. C. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety and propensity to leave. *Journal of Psychology*, 104, 233-240.
- Battle, A. (2000). Las instituciones supramunicipales: Visión institucional del futuro de la actuación deportiva. En *Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña* (pp. 145-147). Barcelona: INDE.
- Bayle, E. (2005). Institutional changes and transformations in an organisational field: the case of the public/private "model" of French sport. *International Journal of Public Policy*, 1(1/2), 185-211.
- Becker, T. E., y Kernan, M. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16, 327-348.
- Benoit, O. (1962). Statut dans l'entreprise et attitudes syndicales des ouvriers. *Sociologie du Travail*, 3, 230-ss.
- Beotas, E. (2006). Panorama de las infraestructuras deportivas. En L. Gallardo y J. Lozano (Eds.), *Futuras claves en la Gestión de Organizaciones Deportivas* (pp. 66-78). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha y Real Federación Española Fútbol.
- Bericat, E. (1999). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*. Barcelona: Ariel.
- Bermejo Vera, J. L. (1989). Constitución y Ordenamiento Deportivo. *Revista Española de Derecho Administrativo (REDA)*, 63, 337-364.
- Bermejo Vera, J. L. (2001). Administración y Deporte. En J. L. Bermejo Vera (Ed.), *Derecho Administrativo. Parte especial*. Madrid: Cívitas.
- Bernardo, J., y Calderero, J. F. (2000). *Aprendo a investigar en educación*. Madrid: Rialp.

- Blanco, E. (1988). Estructuración de la oferta en los sistemas deportivos locales: Ayuntamientos grandes. En *Actas de las V Jornadas de deporte y corporaciones locales* (pp. 31-93). Madrid: FEMP.
- Blanco, E. (1997). La vertebración del deporte para todos. *Revista deporte para todos*, 3(16-17).
- Blanco, E. (2003). El deporte como demanda social. En *Actas del VII Congreso de Deporte para Todos* (pp. 11-26). Madrid: INEF y Asociación Española de Deporte para Todos.
- Blanco, E., Burriel, J. C., Camps, A., Carretero, J. L., Landaberea, J. A., y Montes, V. (1999). *Manual de la Organización Institucional del Deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Blanchet, A. (1989). *Técnicas de investigación en ciencias sociales. Datos, observación, entrevistas, cuestionario*. Madrid: Narcea Editores.
- Blauner, R. (1960). *Work satisfaction and industrial trends in modern society*. New York: Wiley.
- Boada, J., De Diego, R., Agulló, E., y Mañas, M. A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218.
- Boada, J., De Diego, R., y Vigil, A. (2003). Mobbing: análisis de las propiedades psicométricas y estructura factorial de cuatro escalas (MOBB-90, MobbCF-21, MobbCF-15 y MobbCS-28). *Revista de Encuentros de Psicología Social*, 1(5), 26-31.
- Boada, J., y Tous, J. (1993). Análisis dimensional de escalas evaluadoras de satisfacción laboral: limitaciones conceptuales y metodológicas. En L. Munduate y M. Barón (Eds.), *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral* (pp. 409-424). Sevilla: Eudema.
- Boné, A. (1999). *Análisis del deporte en un territorio. Evolución del sistema deportivo en Aragón (1984 -1994)*. Zaragoza: Mira Editores.
- Bonilla, E. (2000). Cálculo de costes en las instalaciones deportivas. *Agua y gestión*, 52, 31-39.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18, 433-462.
- Booth, A. L., Francesconi, M., y Frank, J. (2002). Temporary jobs: Stepping stones or dead ends? . *The Economic Journal*, 112, 189-213.

- Booth, M. L., Owen, N., Bauman, A., Clavisi, O., y Leslie, E. (2000). Social-cognitive and perceived environmental influences associated with physical activity in older Australians. *Preventive Medicine*, 31, 15-22.
- Borra, C., Gómez García, F., y Salas Velasco, M. (2007). Los determinantes de la satisfacción laboral de los titulados de economía y empresa. *Revista de Economía Laboral*, 4, 1-12.
- Bravo, D., y Mosos, N. (1998). *Clima y cultura organizacional como factor de riesgo psicosocial que incide en la productividad: un estudio temático del estado del arte*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*. 2, 343-397.
- Bressel, E., y Larson, B. J. (2003). Bicycle seat designs and their effect on pelvic angle, trunk angle, and comfort. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 35(2), 327-332.
- Briones, G. (1990). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: Trillas.
- Brohm, J. M. (1982). *Sociología política del Deporte*. México: Fondo de Cultura Económica (F. C. E).
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. London: International Thomson Business Press.
- Brown, H. (1999). *The Psychology of Relationship Marketing and Public Leisure Provision in the UK - Serving the Person or Meeting Customer Needs?*. Ponencia presentada en VII Congress of the European Association for Sport Management, Greece.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryson, J. (1995). *Strategic planning for public and non profit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buendía, L. (1992). Dimensiones sectoriales del curriculum en la enseñanza obligatoria: transmisión de valores. En X Congreso Nacional de Pedagogía. Salamanca.
- Burillo, P. (2008). *Las instalaciones deportivas en las Comunidades Autónomas, según el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas-2005, y su incidencia en la actividad físico-deportiva de la población*. Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo.

- Burillo, P., García Tascón, M., Gallardo, A., y Gallardo, L. (2008). Césped Artificial. La revolución del pavimento deportivo. *Revista Deporte y Gestión de Madrid*, 17, 21-23.
- Burillo, P., García Tascón, M., Gallardo, L., Rodríguez, G., y Salinero, J. J. (2008). Indicador Sintético de Piscinas Cubiertas ISID-PCU: Instrumento de control y comparación del desarrollo deportivo. *Revista Deporte y Gestión de Madrid*, 21, 30-33.
- Burillo, P., García Tascón, M., Gallardo, L., y Salinero, J. J. (2008). ISID: Indicador Sintético de las Instalaciones Deportivas. Las autonomías a examen. *Revista Deporte y Gestión de Madrid*, 18, 18-20.
- Burriel, J. C. (1990). *Polítiques esportives municipals a la província de Barcelona*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- Burriel, J. C. (1991). Perspectivas en el diseño de las políticas deportivas municipales. En *I Congreso Estatal de Políticas Deportivas e Investigación Social* (pp. 68-96). Pamplona: Instituto Navarro del Deporte y Juventud.
- Burriel, J. C. (1994). Anàlisi i diagnòstic del sistema esportiu local: punt de partida per al disseny de polítiques esportives municipals. *Apunts: Educació Física i Esports*, 36, 38-45.
- Burriel, J. C. (2000). Futuro de los estudios universitarios de Gestión Deportiva. La propuesta del Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña. En *Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña* (pp. 203-211). Barcelona: INDE.
- Burriel, J. C., y Burriel, P. (1994). Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: Punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales. *Apunts Educación Física y Deportes*, 36, 38-45.
- Cabrera, J. M. (2007). Los modos de gestión de los servicios públicos deportivos. En *Jornadas de Plan de Formación 2007*. Madrid: Comunidad de Madrid. Consejería de Cultura y Deporte.
- Cabrera, T. (1997). *Un modelo para la evaluación de las políticas deportivas municipales. Conceptualización y aplicación empírica*. Las Palmas de Gran Canarias: Ciencias Económicas y Empresariales.
- Cagigal, J. M. (1975). *El deporte en la sociedad actual*. Madrid: Magisterio Español.
- Cagigal, J. M. (1981). *¡Oh deporte!: anatomía de un gigante*. Valladolid: Miñón.



- Calonge, A., y Allué, A. (1992). Derecho de Asociación y Federaciones Deportivas. En *XII Jornadas de Estudio: Los Derechos fundamentales y libertades públicas* (Vol. 1). Madrid: Dirección General del Servicio Jurídico de Estado-Secretaría General Técnica (Centro de Publicaciones).
- Callejo, J. (2001). *El grupo de discusión. Introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel.
- Camerino, O. (2000). Estudio de la interacción de un grupo de practicantes de actividad física. En M. T. Anguera (Ed.), *Observación en deporte y conducta cinésico-motriz. Aplicaciones*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, S. (1973). *Job satisfaction: the concept and its measurement*. Michigan: Work Research Unit.
- Campbell, D., y Stanley, J. (1978). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Campbell, D. T., y Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Campos, C. (1996). *Gestión Deportiva*. Tesis Doctoral. Universidad de Cádiz, Cádiz.
- Campos, C. (1997). *Marketing y patrocinio deportivo*. Barcelona: Editorial Gestió i Promoció Edit.
- Campos, C. (2000). La calidad en el servicio deportivo. *Revista Agua y Gestión*, 51, 47-48.
- Campos, C. (2004). *Dirección y marketing de servicios deportivos*. Barcelona: Gestión y Promoción Editorial, S. L.
- Camps, A. (1996). *Las Federaciones Deportivas. Régimen jurídico*. Madrid: Civitas.
- Camps, A. (1999). Algunas reflexiones sobre la Sentencia del Tribunal Constitucional 173/1998, de 23 de julio (RTC 1998,173) y su incidencia en el asociacionismo deportivo. *Revista jurídica de deporte y entretenimiento: deportes, juegos de azar, entretenimiento y música (RJD)*, 2, 183-196.
- Camps, A., y Carretero, J. L. (1992). Las bases jurídicas del deporte en España. *Revista de Ciencias Sociales*, 110/111, 175-193.

Referencias bibliográficas

- Cano, C. P., y Cano, P. Q. (2006). Human Resources management and its impact on innovation performance in companies. *International Journal Technology Management*, 35(1/2/3/4), 11-28.
- Cañellas, A., y Rovira, J. (1995). Los hábitos deportivos de la población adulta barcelonesa (15 a 59 años). *Apunts Educación Física y Deportes*, 42, 75-79.
- Cañibano, L. (2002). Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles [Versión Electrónica]. Disponible en <http://www.meritum.es>. [Consulta 15/03/2007].
- Cañibano, L., García-Ayuso, M., y Sánchez, P. (2000). Accounting for Intangibles: A Literature Review. *Journal of Accounting Literature*, 19, 102-125.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Carlopio, J. R. (1996). Construct validity of physical work environment satisfaction questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), 330-344.
- Carlzon, J. (1985). *El momento de la verdad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Carrasco, M. (2005). *Los riesgos laborales de los profesores de Educación Física de la Educación Secundaria Obligatoria de la provincia de Jaén*. Granada: Universidad de Granada.
- Carreño, S., Medina-Mora, M., Martínez, N., Juárez, F., y Vázquez, L. (2006). Características organizacionales, estrés y consumo de alcohol en trabajadores de una empresa textil mexicana. *Salud mental*, 29(4), 63-70.
- Carretero, J. L. (1992). *Derecho del Deporte. El nuevo marco legal* (Director ed.). Málaga: Junta de Andalucía. Unisport.
- Carta Europea del Deporte. (1992). Ponencia presentada en Séptima Conferencia de Ministros Europeos responsables del deporte, Rodas: Grecia
- Carvajal, G. (2000). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia en Recursos Humanos. Caracas.
- Casas, J., Repullo, J. R., Lorenzo, S., y Cañas, J. J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, VI(23), 143-160.

- Casas, S. B., y Klijn, T. P. (2006). Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. *Revista Latino-am Enfermagem*, 14(1), 136-141.
- Castillo, J. J. (1968). Satisfacción en el trabajo de los trabajadores andaluces. *Anales de sociología*, 4(4-5).
- Castillo, J. J., y Prieto, C. (1990a). Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo. En *Colección "monografías"* (Vol. 6, pp. 122-123). Madrid: CIS.
- Castillo, J. J., y Prieto, C. (1990b). Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo, Madrid. *Centro de Investigaciones Sociológicas*, 132-135.
- Cavnar, M. M., Kirtland, K. A., Evans, M. H., Wilson, D. K., Williams, J. E., Mixon, G. M., et al. (2004). Evaluating the quality of recreation facilities: development of an assessment tool. *Journal of Park and Recreation Administration*, 22(1), 96-114.
- Cazorla, L. M., y García, M. R. (2003). *Código del deporte*. Pamplona: Aranzadi.
- Cecchini, J. A., Méndez, A., y Contreras, O. R. (2005). *Motivos de abandono de la práctica del deporte juvenil*. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Cecilio, R. (1996). Modelos de gestión deportiva municipal. *SEAE-INFO*, 36, 37-42.
- Cecilio, R. (2000). Ayuntamiento de Alcobendas. En *Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña* (pp. 53-57). Barcelona: INDE.
- Celma, J. (2000). *El proceso de construcción y funcionamiento de una instalación deportiva*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- Celma, J. (2002). *Evolución del deporte, su gestión y perspectivas de futuro*. Ponencia presentada en Encuentro de deporte regional: Deporte y Municipio, Cuenca. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- CENID. (1986). *I Censo Nacional de Instalaciones Deportivas*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.
- Centers, R. (1948). Motivational aspects of occupational stratification. *Journal of Social Psychology*, 28(2), 187-217.
- Centers, R., y Bugental, D. (1966). Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. *Journal of Applied Psychology*, 50, 193-197.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations* 34, 189-217.

- Clark, A. E. (2005). Your money or your life: Changing job quality in OECD countries. *British Journal of Industrial Relations*, 43, 377-400.
- Clearing House. (1993). *Subsurface Flow Constructed Wetlands for WasteWater Treatment* (Vol. 74). West Virginia University, WV: A Technology Assessment WWPCDM.
- Coates, D., y Humphreys, B. R. (2003). Professional Sports Facilities, Franchises and Urban Economic Development. *UMBC Economics Department Working Paper*, 3(103), 1-23.
- Coca, A., y Chaminade, C. (2006). Innovación y Gestión del Capital Intelectual en una empresa multinacional: el caso de Unión Fenosa. *Los Intangibles de la Internacionalización Empresarial*, 830, 147-156.
- Cohen, L., y Manion, L. (1990). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Colás, M. P., y Buendía, L. (1992). *Investigación educativa*. Sevilla: Alfar.
- Colás, P. (1998). El análisis cualitativo de datos. En L. Buendía, P. Colás y F. Hernández (Eds.), *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., y Noe, R. A. (2000). Towardan integrative theory of training motivation: A meta-analyticpathanalysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Consecert. (2004). Marca de Garantía PROTOCOLOS Q-Plus® de Parques y Jardines. Protocolo de Buenas Prácticas [Versión Electrónica]. Disponible en <http://www.protocoloqplus.com/archivos/descargas/des5.pdf>. [Consulta 15/06/2006]
- Consejo Europeo de Niza. (2000). Conclusiones de la presidencia. Disponible en [http://www.europarl.europa.eu/summits/nice1\\_es.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/nice1_es.htm). [Consulta 15/03/2008]
- Contreras, O. R. (1998). *Didáctica de la Educación Física. Un enfoque constructivista*. Barcelona: INDE.
- Correal, J. (1998). *La calidad de los servicios deportivos municipales. Jornadas de gestión deportiva para pequeños, medianos y grandes municipios*. Ciudad Real: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- Correal, J. (2000). *Financiación y modelos de gestión en poblaciones andaluzas*. Ponencia presentada en III Encuentro andaluz sobre deporte municipal. Sevilla: Instituto Andaluz del Deporte

Referencias bibliográficas

- Correal, J. (2001). *Calidad en los servicios deportivos municipales*. Ponencia presentada en Jornadas de calidad en los servicios municipales deportivos, Puertollano (Ciudad Real: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- Correal, J. (2003). *Experiencia sobre implantación del modelo ISO 9000:2000, en Jornadas sobre la gestión de la calidad en las entidades deportivas*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Cortés, R. (2001). Visión de la gestión del deporte para el nuevo siglo. En *Conferencia presentada en Curso de Gestión y administración del deporte en los Ayuntamientos*. Villarrobledo (Albacete): Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca*. Barcelona: Paidós.
- Cottle, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cowman, S. (1993). Triangulation: a means of reconciliation in nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 18, 788-792.
- Cronin, J. J., y Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Crozier, M. (1965). *Le Monde des employés de bureau: Résultats d'une enquête menée dans sept compagnies d'assurances Parisiennes*. París: Firmin Didot & cie.
- Crum, B. (1993). The sportification of the society and the internal differentiation of sport. Ponencia en *European congress on sport management, European Association of Sport Management* (pp. 149-153). Groningen: Holanda.
- CSD. (2005). *Manual del Agente Censal. Censo 2005*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.
- CSD. (2006). *Normas NIDE. Normativa sobre instalaciones deportivas y para el esparcimiento*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.
- CSD. (2007). *Propuesta borrador Anteproyecto de Ley para la Ordenación del Ejercicio Profesional de la Actividad Física y del Deporte*: CSD. MEC.
- CSD/AENOR. (2006). *Recopilación normas UNE sobre superficies deportivas, equipamientos deportivos y equipos de protección, instalaciones para espectadores, iluminación, equipamientos de las áreas de juego*. Madrid: CSD y AENOR.

- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum*, 22(2), 40-56.
- Cubeiro, J. C. (2006). Gestión del talento en las organizaciones deportivas. En L. Gallardo y J. Lozano (Eds.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (pp. 53-66). Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Cubeiro, J. C., y Gallardo, L. (2008). *Liderazgo en el Deporte, Liderazgo en la Empresa*. Madrid: LID.
- Cuchi Denia, J. M. (2005). *La distribución de competencias deportivas en España*. Barcelona: Editorial Bosch.
- Cunha, L. M. (1997). *O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento*. Lisboa: FMH Ciências del Deporte.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar*, 16(28), 7-32.
- Chelladurai, P. (1985). *Sport Management: Macro Perspectives*. London: Sports Dynamics.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. (2 Ed.) Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P., y Madella, A. (2006a). *Human Resource Management in Olympic Sports Organizations*. Champaign, IL.: Human Kinetics.
- Chelladurai, P., y Madella, A. (2006b). *Sport Management: Macro Perspectives*. London: Sports Dynamics.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw - Hill Interamericana de México S. A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (3 Ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Choi, T. Y., y Eboch, K. (1998). The QM paradox: Relations among QM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 17, 59-75.
- Davis, K., y Newstrom, J. W. (1996). *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. (8 Ed.). México: McGraw - Hill.

Referencias bibliográficas

- De Andrés, F. (1997). *La evaluación de la gestión de un centro deportivo*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Federación Española de Municipios y Provincias.
- De Andrés, F., y Delgado, C. (1995). *Política deportiva municipal. El nuevo papel de las corporaciones locales*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.
- De Andrés, F., Ortego, G., Ortego, L., y Gómez, C. (1997). *La funcionalidad y el coste de los equipamientos deportivos*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Federación Española de Municipios y Provincias.
- De Bono, E. (1997). *Más allá de la competencia: la creación de nuevos valores y objetivos en la empresa*. Barcelona: Editorial Piados Ibérica S.A.
- De la Plata, N. (2001). *Los servicios públicos deportivos*. Madrid: Universidad Europea CEES.
- Dean Jr., J. W., y Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- Delgado, C. (1997). *Gestión deportiva municipal*. Madrid: OPADE.
- Delgado, C. (1998). *Recursos humanos en la Administración local. En Jornadas de gestión deportiva para pequeños y medianos municipios*. Ciudad Real: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-354.
- Denzin, N. K. (1970). *Sociological Methods: a Source Book*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Denzin, N. K. (1989). *Strategies of Multiple Triangulation. The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1993). *Winning Commitment*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal. (2 Ed.)*. México: Pearson Educación.
- Dexter, L. (1970). *Elite and Specialized Interviewing*. Evanston: North Western University Press.

- Diez-Roux, A. V., Link, B. G., y Northridge, M. E. (2000). A multilevel analysis of income inequality and cardiovascular disease risk factors. *Social Science & Medicine*, 50, 673-687.
- Discapnet. (2006). Madrid. Sólo el 14% de los puestos de responsabilidad de la región están ocupados por mujeres. Disponible en [http://www.discapnet.es/Discapnet/Castellano/Actualidad/Nueva Hemeroteca/detaIle?id=90964](http://www.discapnet.es/Discapnet/Castellano/Actualidad/Nueva_Hemeroteca/detaIle?id=90964). [Consulta 01/04/2008]
- Doherty, A., Patterson, M., y Van Bussel, M. (2004). What Do We Expect? An Examination of Perceived Committee Norms in Non-profit Sport Organisations. *Sport Management Review*, 7(2), 109-132.
- Doherty, A. J. (1998). Managing Our Human Resources: A Review of Organizational Behaviour in Sport. *Sports Management Review*, 1, 1-24.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., y Ivancevich, J. M. (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de empresas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Dorado, A. (2006). *Análisis de la satisfacción de los usuarios: Hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales*. Toledo: Consejo Económico y Social de Castilla - La Mancha.
- Dorado, A., y Gallardo, L. (2005). *La gestión de la calidad: el compromiso de las organizaciones deportivas para el siglo XXI*. Barcelona: INDE.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizations; environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 313-327.
- Dunnette, M. D. (1983). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Durán, J. (1995). Análisis evolutivo del deporte en la sociedad española (1975-1990): hacia una creciente complejidad y heterogeneidad deportiva. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 2(1), 15-24.
- Durán, M. (2003). Mejores empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas. [Versión Electrónica]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>. [Consulta 01/03/2008].



- Durántez, C. (2004). Historia de las instalaciones deportivas olímpicas. *Ingeniería y territorio*, 3(66), 4-11.
- Ecob, R., y Macintyre, S. (2000). Small area variations in health related behaviours; do these depend on the behaviour itself, its measurement, or on personal characteristics?. *Health and Place*, 6, 261-274.
- Eichberg, H. (2002). *The global, the popular and the inter-popular Olympic sport between market, state and civil society*. Ponencia presentada en The International Seminar "Post Olympism", Arhus: Denmark.
- Emery, F., y Trist, E. L. (1965). The Causal texture of Organisational Environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- Erbes-Seguín, S., y Ollier, P. (1978). *Sociología del Trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., y Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85(8), 113-120.
- ESlrg (Universidad de Navarra). (2008). Report on media value in football. Home grown players: A Major Asset for Leading Football Clubs?. Disponible en <http://www.unav.es/econom/sport/INDEx.php?section=1>. [Consulta 01/04/2008]
- Estabrooks, P. A., Lee, R. E., y Gyurcsik, N. C. (2003). Resources for physical activity participation: Does availability and accessibility differ by neighborhood socioeconomic status?. *Annals of Behavioral Medicine*, 25, 100-104.
- EUROSTAT. (1978). Sistema Europeo de Cuentas Económicas Integradas 2.
- Fábregas, F., y Hernando, J. A. (2000). Proceso de confección, programación, construcción y gestión de las instalaciones deportivas, *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña* (pp. 193-201). Zaragoza: INDE.
- Fageda, J. (2000). Evolución del deporte. El papel del municipio en materia deportiva. En VV.AA., *Guía del Concejal de deportes* (pp. 11-16). Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias.
- Faleroni, C. (1992). Investigación Social, Deporte y Planificación. En *Cuadernos Técnicos* (Vol. 5, pp. 113-123). Pamplona: Instituto Navarro de Deporte y Juventud.
- FEMP. (1989). *V Jornadas de Deporte y Corporaciones Locales. Palencia*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.

Referencias bibliográficas

- FEMP. (2000). *Guía del concejal de deportes*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias.
- Ferguson, G. S., y Weisman, G. D. (1986). Alternative approaches to the assessment of employee satisfaction with the office environment. En J. D. Wineman (Ed.), *Behavioral Issues in Office Design* (pp. 85-108). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Fernández-Abascal, H., y Pedrosa, R. (2001). *El Impacto Económico del Deporte en Castilla y León*. Castilla y León: Consejería de Educación y Cultura.
- Ferreira, P., y Disla, L. (2003). Cultura Organizacional [Versión Electrónica]. Disponible en [http://www.efqm.org/Press\\_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announce%20-%20Spanish.pdf](http://www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announce%20-%20Spanish.pdf). [Consulta 01/04/2008].
- Ferrer, M. C., y Abián, J. (2005). Tendencias en la gestión deportiva en Castilla-La Mancha. *The International Journal of Medicine and Science in Physical Education and Sport*, 1(4), 1-10.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 6, 205-222.
- FOCUS-93. (1995). First Organizational Climate Unified Search. Desarrollado en el Congreso de la EAWOP (European Association Work and Organizational Psychology). Hungría
- Forehand, G., y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., y Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction. Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Fox, D. (1981). *El proceso de investigación en educación*. Pamplona: EUNSA.
- Freshman, B. (1999). An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 318-329.
- Freud, S. (1930). El Malestar en la Cultura. En *Obras Completas* (Vol. XXI, pp. 57-140). Buenos Aires: Amorrortu.
- Frey, C. F., Björkman, I., y Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18.

Referencias bibliográficas

- Fried, G. (2005). *Managing Sport Facilities*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Friedmann, J. (1963). Introducción y metodología. En J. Friedmann y P. Naville (Eds.), *Tratado de sociología del trabajo* (Vol. 1, pp. 15-16). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Fuertes, F. (1994). Análisis de Puestos y Tareas: Fundamentos y Técnicas. En J. D. Peiró (Ed.), *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona: PPU. SA.
- Fuertes, F., Munduate, L., y Fortea, M. (1996). *Análisis y Rediseño de Puestos: Adaptación Española del Cuestionario: J.D.S.* Castellón: Publicaciones de la UJI.
- Gallardo, L. (2001). Modelo de gestión utilizado en los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. *Instalaciones Deportivas XXI*, 115, 36-41.
- Gallardo, L. (2002). *La administración y gestión en las corporaciones locales de Castilla-La Mancha*. Toledo: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- Gallardo, L. (2005). Los nuevos retos de las instalaciones deportivas. Madrid: *Círculo de gestores deportivos de Madrid. OPADE-Altamarca*.
- Gallardo, L. (2006). *Instalaciones Deportivas de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Censo Nacional de Instalaciones de Deportivas 2005*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gallardo, L. (2007). *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de España-2005*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gallardo, L., Arráez, C., García Tascón, M., Burillo, P., y Gámez, J. (2007). *Análisis de las necesidades globales en la gestión deportiva*. Ponencia presentada en III Congreso Gestión del Deporte, Castellón.
- Gallardo, L., Burillo, P., García Tascón, M., y Salinero, J. J. (2008). *Sport managers' problematic in public and private spanish organizations*. Ponencia presentada en 5th Conference of European Association for Sociology of Sport: Sport, Culture and Society, Bled. Slovenia.
- Gallardo, L., García Tascón, M., y Burillo, P. (2008). New sports management software: a needs analysis by a panel of Spanish experts. *International Journal of Information Management*, 8(4), 235-245.

- Gallardo, L., García Tascón, M., Gallardo, A., y Burillo, P. (2007). El césped artificial un valor en alza en las instalaciones deportivas. *Agua y Gestión*, 77, 13-18.
- Gallardo, L., y Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios municipales deportivos*. Barcelona: INDE.
- Gambau, V. (2000). *La gestión de las asociaciones deportivas. V Congreso Nacional de Deporte para Todos*. La Coruña: Asociación Española de Deporte para Todos.
- Gambau, V. (2002). *Estudio de la organización de los clubes deportivos en Galicia: un análisis empírico*. Tesis doctoral. Universidade da Coruña, A Coruña.
- Gamero, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Madrid: EST 171.
- Gamero, C. (2007). Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones Económicas*, XXXI(3), 415-444.
- Gamero, E. (2002). Naturaleza y Régimen Jurídico de las Federaciones Deportivas. *Revista jurídica de deporte y entretenimiento: deportes, juegos de azar, entretenimiento y música*. (RJD), 8, 25-50.
- García-Parra, M., Simo, P., y Sallan, J. M. (2006). La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes. *Intangible Capital* 2(13), 277-307.
- García, E. (2000). La determinación de los costes de los servicios públicos locales. *Revista Auditoria Pública*, 20, 32-38.
- García Ferrando, M. (1982). *Deporte y sociedad. Las bases sociales del deporte en España*. Madrid: Ministerio de Cultura-Dirección General de Juventud y Promoción Sociocultural.
- García Ferrando, M. (1986). *Hábitos Deportivos de los Españoles*. Madrid: Ed. Ministerio de Cultura (I.C.E.F.D.).
- García Ferrando, M. (1989). *La oferta municipal de deporte para todos en el País Valenciano*. Valencia: Institució Valenciana d'Estudis i Investigació.
- García Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica*. Madrid: Alianza Editorial.
- García Ferrando, M. (1991). *Los españoles y el deporte, 1980 -1990. Un análisis sociológico*. Madrid: MEC.
- García Ferrando, M. (1997). *Los españoles y el deporte, 1980-1995*. Valencia: Consejo Superior de Deportes. Tirant lo blanch.

Referencias bibliográficas

- García Ferrando, M. (1998). Estructura social de la práctica deportiva. En M. García Ferrando, N. Puig y F. Lagardera (Eds.), *Sociología del deporte* Madrid: Alianza Editorial.
- García Ferrando, M. (2000). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (3 Ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- García Ferrando, M. (2006). *Posmodernidad y deporte: Entre la individualización y la masificación*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- García Ferrando, M., y Mestre, J. A. (2002). *Los hábitos deportivos de la población de Valencia (2000)*. Valencia: Fundación Deportiva Municipal, Ayuntamiento de Valencia.
- García, P. (1997, 29 de Junio). La satisfacción del cliente. *El País*, p. 54.
- Garrido, F. J. (2001). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Generelo, E. (1998). Educación Física y Calidad de Vida. En J. Martínez del Castillo (Ed.), *Deporte y Calidad de Vida. Investigación social y deporte* (Vol. 4, pp. 309-331). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- George, D., y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Belmont, EE.UU.: Wadsworth Publishing Company.
- Giese, J. L., y Cote, J. A. (1999). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 2-34.
- Gil, J. L., y Del Valle, J. M. (2002). *Guía práctica de Legislación Laboral*. Madrid: ACARL.
- Gil Lacruz, M. (2004). Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral [Versión Electrónica]. Disponible <http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a04.html>. [Consulta 02/02/2008]
- Giles-Corti, B., y Donovan, R. J. (2002a). Socioeconomic status differences in recreational physical activity levels and real and perceived access to a supportive physical environment. *Preventive Medicine*, 35, 601-611.
- Giles-Corti, B., y Donovan, R. J. (2002b). The relative influence of individual, social and physical environment determinants of physical activity. *Social Science & Medicine*, 54, 1793-1812.
- Giralt, C., y López-Jurado, C. (1999). *Enquesta sobre la pràctica d'activitats físicoesportives a Catalunya 1999. Anàlisi general de les dades*. Barcelona: Generalitat de Catalunya – Direcció General de l'Esport.

- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organisational and psychological climate: Pitfalls in multi-level research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Goetz, J. P., y LeCompte, M. D. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. Orlando, FL: Academic Press.
- Goldthorpe, J. H., Lockwood, D., Bechofer, F., y Platt, J. (1968). *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gómez, A. (2003). *El rol del gestor deportivo en los municipios de la Comunidad Valenciana. Pasado, Presente y Futuro*. Servei de Publicacions. Departamento de de Psicobiología y Psicología Social. Universidad de Valencia, Valencia.
- Gómez, E. (2004). *La cultura organizacional y su influencia en la empresa integradora: un caso de estudio*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113.
- Gonçalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la calidad. SLC.
- Gonçalves, A. (2002). Dimensiones del clima organizacional. from [www.qualidade.org/articles/dec 97/htm](http://www.qualidade.org/articles/dec 97/htm). [Consulta 21/10/2007].
- Gondar, J. E. (2004). *Técnicas estadísticas con SPSS: EF. Estadística aplicada al deporte y a la educación física (2 Ed.)*. Madrid: Data Mining Institute.
- González-Roma, V., Ramos, J., Peiró, J. M., Rodríguez, I., y Muñoz, P. (1995). Formación del clima de los equipos de trabajo e interacción social. En R. Zurriga y M. D. Sanceni (Eds.), *Experiencias laborales en organizaciones de trabajo* (pp. 65-78). Valencia: Nau llibres.
- González, L., y De Elena, J. (1999). Medida de la implicación en el trabajo: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario "Job Involvement". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(1), 23-44.
- González, V., Peiró, J., y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology*, 87(3), 465-473.
- Goodwin, C. J. (1995). *Research in psychology: methods and design*. New York: Wiley.

- Gorden, R. (1975). *Interviewing. Strategy, Techniques and Tactics*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Gorz, A. (1972). Le despotisme d'usine et ses lendemain. *Les temps modernes*, 314-315, 428-437.
- Gowler, D., y Legge, K. (1972). The internal labour market and the propensity to stay. En *Research into the behavior of the labour market* (pp. 6-9). París: OCDE.
- Granada, I. (2003). Una apuesta por el liderazgo de los servicios deportivos municipales. En *Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva en Castilla-La Mancha: Reflexiones sobre el Futuro*. Albacete: Consejería de Educación y Cultura. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
- Granada, I. (2005). *La gestión de personas en las organizaciones deportivas*. Madrid: Circulo de gestores deportivos de Madrid. OPADE-Altamarca.
- Granda Revilla, G., y Maure, L. (2006). *Gestión y comunicación de la responsabilidad social empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Madrid: Ediciones Cinca.
- Granell, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas: Ediciones IESA.
- Grant, R. (1991). A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. (1997). The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450-454.
- Gratton, C. (1999). El proyecto COMPASS. *Investigación en Ciencias del Deporte*, 24(127-148).
- Grau, G. (1995). Metodología para la validación de cuestionarios. *Medifam*, 5(6), 351-359.
- Grau, R., y Gracia, E. (2007). Clima organizacional: factor clave en los RRHH. En *Libro de Actas el III Congreso de Gestión del Deporte* (Vol. 12). Castellón: GEP-ACV (Gestores Profesionales Deportivos, Asociación de la Comunidad Valenciana).
- Green, F., y Tsitsianis, N. (2005). An investigation of national trends in job satisfaction in Britain and Germany. *British Journal of Industrial Relations*, 43, 401-429.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., y Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books.

- Guba, E. G., y Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Guerrero, J. C., Cañedo, R., Rubio, S. M., Cutiño, M., y Fernández, D. (2006). Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina Acimed [Versión Electrónica]. Vol. 14. Disponible en [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_4\\_06/aci05406.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci05406.htm). [Consulta 21/10/2007].
- Gutiérrez-Dávila, M., y Oña, A. (2005). *Metodología en las Ciencias del Deporte*. Madrid: Síntesis.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work?. Test of theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Haggerty, T. R., y Denomme, D. (1991). Organizational Commitment in Sport Clubs: A Multivariate Exploratory Study. *Sport Management Review*, 5(1).
- Hales, C. P. (1986). What managers do?. A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. (6 Ed.). México: Prentice Hall.
- Hannington, T. (2006). *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Hargadon, A. (2003). *How breakthroughs happen: the surprising truth about how companies innovate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harrington, H. J. (2000). *Herramientas para la creatividad*. Santafe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's character. *Harvard Business Review*, 4, 119-128.
- Haynes, N., Emmons, C., y Ben, A. (1997). School climate as a factor in student adjustment and achievement. *Journal of educational and psychological consultation*, 8(3), 321-329.
- Heinemann, K. (1994). El deporte como producto de consumo. *Apunts Educación Física y Deporte*, 37, 49-56.
- Heinemann, K. (1995). Tiempo y dinero en el desarrollo del deporte. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 2, 4-11.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la Economía del deporte*. Barcelona: Paidotribo.



- Heinemann, K. (1999). *Sociología de las organizaciones voluntarias. El ejemplo del club deportivo*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Hendricks, K. B., y Singhal, V. R. (1997). Does implementing an effective QM program actually improve operating performance?. Empirical evidences from firms that have won quality awards. *Management Science*, 43, 1258-1274.
- Hernández Perlines, F. (1995). *La satisfacción personal en el trabajo*. Ponencia presentada en IX Congreso Nacional y V Congreso Hispano-Francés: La innovación en la empresa, Toledo.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación (4 Ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Vázquez, M. (1989). Nuevos juegos y deportes alternativos. En *Apuntes "V Curso Internacional de Animadores de Deporte para todos"*. Málaga: Unisport Andalucía.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Hillsdon, M., Panter, J., Foster, C., y Jones, A. (2007). Equitable access to exercise facilities. *American Journal of Preventive Medicine*, 32(6), 506-508.
- Hiremath, S. L. (1994). Social determinants of job satisfaction. En *XIII World Congress of Sociology*. Bielefeld, Alemania.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., y Gales, L. M. (1998). *Teoría de la Organización, un enfoque estratégico. (5 Ed.)*. España: Prentice Hall.
- Hofstede, G. J. (2000). You must have been at a different meeting: Enacting culture clash in the international office of the future. *Journal of Global Information Technology Management*, 3(2), 42-58.
- Hom, P. W., y Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal of Accounting Literature*, 44, 975-987.

- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior and Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.
- Hudtwalcker, R. (2006). Clima laboral en los equipos deportivos [Versión Electrónica]. Disponible en <http://www.efdeportes.com/efd100/clima.htm>. [Consulta 01/02/2008].
- Hwang, I. S., y Chi, D. J. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-293.
- IAKS. (2001). El proyecto de gestión en las instalaciones deportivas. *Instalaciones Deportivas XXI*, 111, 57-67.
- INE. (1968). *Encuesta sobre actividades deportivas*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- INE. (2006). *España en cifras 2006*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Instituto de la Mujer. (2007). Tasa de Actividad, Ocupación y Paro (Publicación). Disponible en <http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/tablas/Wtrabajo2.XLS>. [Consulta 03/04/2007].
- Instituto de la Mujer. (2008). Las Mujeres en cifras 1983-2008 (Publicación). Ministerio de Igualdad: Disponible en [http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Mujeres%20en%20cifras%201983\\_2008.pdf](http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Mujeres%20en%20cifras%201983_2008.pdf). [Consulta 09/09/2008].
- Ispizua, M. (1993). *Hábitos deportivos de la población de la comarca de la margen izquierda. Barakaldo, Portugalete, Santurtzi y Sestao*. Bilbao: Gobierno Vasco.
- Jae Seo, W., y Green, B. C. (2008). Development of the Motivation Scale for Sport Online Consumption. *Journal of Sport Management*, 22(1), 82-109.
- Jaimeson, L. (1987). Competency-based approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, 1, 48-56.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Madrid: Prentice Hall.
- Jiang, S., Hall, R., Loscocco, K., y Allen, J. (1995). Job Satisfaction Theories and Job Satisfaction: A China and U.S. Comparison. *Research in Sociology of Work*, 5, 161-178.
- Jiménez Fernández, J. C. (2007). *La responsabilidad social de las empresas. Cómo entenderla, cómo afrontarla. Una perspectiva sindical*. Albacete: Altaban Editores.

- Jiménez, S. (1994). Políticas de deporte e nivel Local. En *VII Jornadas sobre Dirección y Gestión deportiva*. Ayamonte: Instituto Andaluz del Deporte.
- Jiménez Silva, D. (2007a). Cómo actuar para mejorar el clima laboral. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/como-actuar-para-mejorar-el-clima-laboral.htm>. [Consulta 03/03/2008].
- Jiménez Silva, D. (2007b). Midiendo el clima laboral y organizacional. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/medicion-del-clima-laboral-y-organizacional.htm>. [Consulta 03/03/2008].
- Jiménez Silva, D. (2007c). Los cimientos de un buen clima laboral. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/cimientos-de-un-buen-clima-laboral.htm>. [Consulta 03/03/2008].
- Jones, H. (1989). *The economic impact and importance of sport: a European study*. Committee for the Development. Estrasburgo: Consejo de Europa.
- Jones, S. (2001). A level playing field?. Sports stadium infrastructure and urban development in the United Kingdom. *Environment a Planning A*, 33(5), 845-861.
- Jurán, J. M., y God, A. B. (2001). Manual de calidad de Jurán. (5 Ed.). En *Capítulo 6* (Vol. I).
- Kahle, L., y Meeske, C. (1999). Sports marketing and the Internet: It's a whole new ballgame. *Sports Marketing Quarterly*, 8(2), 9-12.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., y Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
- Kamphuis, C. B. M., Van Lenthe, F. J., Giskes, K., Brug, J., y Mackenbach, J. P. (2007). Perceived environmental determinants of physical activity and fruit and vegetable consumption among high and low socioeconomic groups in the Netherlands. *Health and Place*, 13, 493-503.
- Karpik, L. (1965). Trois concepts sociologiques: les projet de référence, le statut social et le bilan individuel. *Archives Européens de Sociologie*, 191-221.
- Karpik, L. (1966). Urbanisation et satisfaction au travail. *Sociologie du Travail*, 2, 179-204.
- Kaufmann, A. E. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 77-78, 163-184.

- Kaufmann, L., y Schneider, Y. (2004). Intangibles: a synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 366-388.
- Kerlinger, F. N. (1985). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México: Interamericana.
- Kerlinger, F. N. (1993). *Investigación del Comportamiento*. Barcelona: Interamericana.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- Kim, D., y Kim, S. (1995). QUESC: An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centers in Corea. *Journal of Sports Management*, 9, 208-220.
- Kirchner, E. (2002). La satisfacción del cliente a través de un nuevo modelo de calidad aplicado a los servicios deportivos. *Agua y Gestión*, 58, 28-41.
- Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Kolich, M. (2003). Automobile seat comfort: occupant preferences vs. anthropometric accommodation. *Applied Ergonomics*, 34(2), 177-184.
- Korman, L. (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid: Marova.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 Conceptos Esenciales de Marketing. De la A a la Z*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing. (12 Ed.)*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P., y Trías de Bes, F. (2004). *Marketing Lateral*. Madrid: Pearson Educación.
- Krueger, R. A. (1991). *El grupo de discusión: guía práctica para la investigación aplicada. (Metodología cualitativa, grupos de discusión)*. Madrid: Pirámide.
- Lado, A., y Wilson, M. C. (1994). Human resource system and sustained competitive advantage: a competency base perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lagardera, F. (1990). *Una interpretación de la cultura deportiva en torno a los orígenes del deporte contemporáneo en Cataluña*. Barcelona: Universidad de Barcelona. INEFC.
- Lam, T., Zhang, H., y Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22, 157-165.
- Lambrecht, K. W. (1987). *An analysis of the competencies of the athletic club managers. Tesis Doctoral*. Oregon State University, Ann Arbor, MI.

Referencias bibliográficas

- Landaberea, J. A., Carretero, J. L., y Camps, A. (1995). *Jurisprudencia deportiva*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Latiesa, M., Martos, P., Paniza, J. L., Gallo, M. A., Delgado, M., y López, J. (2002). *Deporte y calidad de vida en la población adulta. Evaluación de las actividades médico-deportivas del Patronato Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Granada*. Madrid: Centro Nacional de Investigación en Ciencias del Deporte. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. CSD.
- Leather, P., Beale, D., y Sullivan, L. (2003). Noise, psychosocial stress and the their interation in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 23(213-222).
- Lee, Y. K., Park, K. H., Park, D. H., Ah Lee, K., y Kwon, Y. J. (2005). The Relative Impact of Service Quality on Service Value, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty in Korean Family Restaurant Context. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 6(1), 27-51.
- Lev, B. I., y Gu, F. (2001). Markets in Intangibles: Patent Licensing [Versión Electrónica]. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=275948>. [Consulta 15/10/20007].
- Levy-Leboyer, C. (1975). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Ed. Planeta.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climate. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lewis, K. (2000). Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 221-234.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, C. P., y Ma, H. C. (2004). Career commitment as a moderator of the relationship among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions. *Asia Pacific Management Review*, 9(3), 519-538.
- Linz, S. J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *Journal of Manpower*, 24(6), 626-645.
- Lissaverzky, J. (2006). Presentación de la XI Edición de SID Tecnodeporte 2006. Disponible en <http://www.csd.mec.es/csd/documentacion/01GabPr/02NotHis/noticias-antiguas/lissavetzky-ha-presidido-la-presentacion-de-la-xi-edicion-de-sid-tecnodeporte-2006/>. [Consulta 20/08/2007].

- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. En M. Gruneberg y T. Wall (Eds.), *Social psychology and organizational behavior* (pp. 93-117). London: Wiley.
- Loitegui Áldez, J. R. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Facultad de Psicología de la Universidad de la Universidad Complutense, Madrid.
- López, A. (2000). La gestión y el gestor de deportes, actualidad y perspectivas de futuro en la Comunidad Valenciana. En *libro de ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña* (pp. 57-60). Zaragoza: INDE.
- López, A. (2001). La formación del gerente público del deporte. *Apunts Educación Física y Deportes*, 66, 64-69.
- 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.
- López, L. G. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- López, M. (2002). *La problemática de los espacios para la educación física en Castilla y León*. León: Universidad de León.
- Loscocco, K. A. (1990). Reactions to Blue-Collar Work A Comparison of Women and Men. *Work and Occupations*, 17(2), 152-177.
- Luna-Arocas, R. (2000). *Bases para la dirección de entidades deportivas*. Valencia: Promolibro.
- Luque de la Torre, M. A. (2003). La gestión del conocimiento en el sector deportivo: Realidad y complejidades. *Encuentros multidisciplinares*, 5(14), 21-27.
- Luque de la Torre, M. A. (2008). La gestión del conocimiento en el sector deportivo: Realidades y complejidades. Disponible en <http://209.85.135.104/search?q=cache:p8hX4GIgdQJ:www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA14/M%C2%AA%2520Angeles%2520Luque%2520de%2520la%2520Torre.pdf+intangibles+en+organizaci%C3%B3n+deportiva&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=es>. [Consulta 20/08/2007].

- Luthans, F., y Stajkavic, A. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 4, 580-582.
- Llopis Goig, R. (2004). *El grupo de discusión: manual de aplicación a la investigación social, comercial y comunicativa*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Macintyre, S., y Ellaway, A. (1998). Social and local variations in the use of urban neighbourhoods: a case study in Glasgow. *Health and Place*, 4, 91-94.
- Maestro, J. C. (2000). Pasado, presente y futuro de los servicios deportivos en las administraciones locales [Versión Electrónica]. *Lecturas en Educación Física y Deportes. Revista Digital*, 5. Disponible en <http://www.efdeportes.com/efd20/gestion.htm>. [Consulta 03/11/2006].
- Maestro, J. C. (2002). Formación interna; training team. *Revista Deporte de Andalucía*, 9, 22-23.
- Maine, E., Probert, D., y Ashby, M. (2005). Investing in new materials: a tool for technology managers. *Technovation*, 25(1), 15-23.
- Malloy, D. C., y Agarwal, J. (2001). Differential association and role-set configuration: The impact of significant others upon the perception of ethical climate in a sports organization. *Journal of Sport Management*, 15(3), 195-218.
- Mañas, M. A., González-Roma, V., y Peiró, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo. Determinantes y consecuencias*. [Work-group climate. Determinants and consequences]. Universidad de Almería: Instituto de Estudios Almerienses.
- Mañas, M. A., González Romá, V., Peiró, J. M., y Lloret, S. (2003). Psychological climate and attitudinal job outcomes: a test of the reciprocal influence hypothesis. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13(3), 45-60.
- Mapfre. (2007). Trabaja sin riesgos en la piscina, precaución. Estudio de situación del sector de mantenimiento y conservación de instalaciones acuáticas en materia preventiva y guía de buenas prácticas en la instalación acuática como puesto de trabajo: (En CD) Mapfre.
- Marcelo, J., y Oltra, J. (2005). *Sistemas de Información para la gestión de discapacidad y deporte*. Ponencia presentada en II Congreso de Gestión del Deporte, Valencia.

Referencias bibliográficas

- Marín-Barnuevo, S. (2006). El ordenamiento jurídico del deporte. En L. Gallardo y J. Lozano (Eds.), *Futuras claves en la Gestión de Organizaciones Deportivas* (pp. 17-32). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha y Real Federación Española de Fútbol.
- Marín, J. A. (1999). El Clima Organizacional: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación. *Revista Decisión Administrativa*, 2(Abril-Junio), 9-17.
- Marqués, L. (2001). *La calidad en las entidades deportivas. Curso de La calidad las entidades deportivas (Comp.)*, Alcázar de San Juan (Ciudad Real). Consejería de Educación y Cultura. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
- Martín del Burgo, F. J. (2004). Castilla-La Mancha, un modelo deportivo ejemplar. En *Deportistas* (Vol. 1, pp. 16-19). Madrid: Gestión cultural, S.A. y Ed. Gymnos.
- Martín del Burgo, F. J., Sánchez Bañuelos, F., y Dorado, A. (2001). *El impulso deportivo en Castilla-La Mancha*. Toledo: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Dirección General del Deporte.
- Martín, J., Cortés, J. A., Morente, M., Caboblanco, J. A., Garijo, J., y Rodríguez, A. (2004). Características métricas del Cuestionario de Calidad de Vida Profesional (CVP-35). *Gac Sanit*, 18(2), 129-136.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J., y Ramos, J. (1995). Efecto modulador de los aspectos sociodemográficos en la predicción de la práctica deportiva y uso de instalaciones deportivas. *Anales de psicología*, 11(1), 77-96.
- Martínez del Castillo, J. (1986). La gestión estratégica de la actividad física de tiempo libre a nivel local. En *I Seminario Europeo: La gestión deportiva a nivel local*. Barcelona: Consejo de Europa. Diputación de Barcelona.
- Martínez del Castillo, J. (1992). *Evolución de la demanda de ocios deportivos en medio urbano en España*. Ponencia presentada en España - Francia: Políticas Públicas de Ocios Deportivos, Toulouse: Francia.
- Martínez del Castillo, J. (1994). Un Modelo de Planificación en las Organizaciones Deportivas Municipales. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 1(1), 27-34.



- Martínez del Castillo, J. (1995a). Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta en los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. *Revista Investigación en Ciencias del Deporte*, 4, 77-128.
- Martínez del Castillo, J. (1995b). Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa. *Revista Investigación en Ciencias del Deporte*, 4, 3-56.
- Martínez del Castillo, J. (1996). Las instalaciones deportivas escolares. En V. García (Ed.), *Personalización en la Educación Física*. Madrid: Rialp.
- Martínez del Castillo, J. (1998). *Deporte y Calidad de vida*. Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Martínez del Castillo, J. (2000). Futuro de los estudios universitarios de gestión deportiva. En *libro de ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña* (pp. 217-230). Zaragoza: INDE.
- Martínez del Castillo, J., y Navarro, C. (1994). Desarrollo socio-económico, deporte y territorio. Análisis factorial de las Comunidades Autónomas en España. En J. I. Barbero González (Ed.), *Ciencias Sociales y Deporte* (pp. 35-48). Pamplona: AEISAD.
- Martínez del Castillo, J., Puig, N., Boix, R., Millet, L., y Páez, J. (1991). *Las instalaciones deportivas en España*. Madrid: Consejo Superior de Deportes, Ministerio de Educación y Ciencia.
- Martínez, L. (2001). Medición de clima organizacional. Disponible en <http://www.Monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>. [Consulta 16/01/2007].
- Martínez, L. (2004). Cultura y Clima Organizacional [Versión Electrónica]. Disponible en <http://www.academia.org.mx/Academicos/AcaCurriculos/Martínez.htm>. [Consulta 05/06/2007].
- Martínez, S. (2000). Perspectivas de futuro de la gestión del deporte en España. En *libro de ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza: INDE.
- Mascheroni, G., y Pezzeaglia, C. (2000). *Consejos y proyectos del arquitecto para las piscinas*. Barcelona: De Vecchi.
- Maslow, A. H. (1954). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Referencias bibliográficas

- Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McClelland, D. C. (1962). Contemporary approaches to creative thinking: A symposium held at the University of Colorado. En *Psychodynamics of creative physical scientists* (Vol. XV, pp. 141-174). New York, NY, US: Atherton Press.
- McClelland, D. C. (1968). *La sociedad ambiciosa*. Madrid: Guaderrama.
- McGregor, D. (1966). *The human side of enterprise. Leadership and motivation*. Cambridge: The MIT Press.
- McLean, G. N., y DeVogel, S. D. (2001). *Organizations development ethics: Reconciling tensions in OD values*. Ponencia presentada en J. Waclawski y A. H. Church (Eds), *Organization development: A data-driven approach to organizational change* (pp. 302-320). San Francisco: Jossey-Bass.
- McLean, G. N., y McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?. En *Human Resource Development International* (Vol. 3, pp. 313-326).
- McMillan, J., y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. Madrid: Pearson Educación.
- MEC, y CSD. (1995). *Trabajo del Consejo de Europa en materia del deporte* (Vol. III). Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Mejía, C. A. (2003). Las mediciones del capital intelectual. Disponible en <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Febrero2003.pdf>. [Consulta 05/01/2008].
- Meliá, J. L., y 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., y Sesé, A. (1999). La medida del clima de seguridad y salud laboral. *Anales de Psicología*, 15(002), 269-289.
- Mellado Ruíz, C. (2005). La pequeña empresa industrial ante los nuevos esquemas sociales: un acercamiento a su actividad comunicacional interna. *Revista Latina de Comunicación*

- Social*, 8(59). Disponible en <http://www.uil.es/publicaciones/latina/200508mellado.pdf>. [Consulta 14/06/2007].
- Mestre, J. A., Brotons, J., y Álvaro, M. (2002). *La gestión deportiva; clubes y federaciones*. Barcelona: INDE.
- Mestre, J. A. (2000). El deporte municipal veinte años después: Una reflexión. En *Actas del III encuentro andaluz sobre deporte municipal*. Sevilla: Junta de Andalucía. Instituto Andaluz del Deporte.
- Mestre, J. A. (2002). *Planificación estratégica de la gestión de piscinas*. Madrid: Gymnos.
- Mestre, J. A., y García, E. (1992). *Planificación y gestión deportiva municipal*. Canarias: Gobierno de Canarias. Dirección general de deportes.
- Mestre, J. A., y García, E. (1997). *La gestión en el deporte municipal*. Barcelona: INDE.
- Metcalf, J. S. (2005). Systems Failure and the Case for Innovation Policy. En P. Llerena y M. Matt (Eds.), *Innovation Policy in a Knowledge Based Economy*. Berlin: Springer.
- Miles, M. B., y Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Newbury Park, CA: Sage.
- Milne, G., y McDonald, M. (1998). *Sport Marketing. Managing the exchange process*. London: Jones and Bartlett Publishers.
- Ministerio de Asuntos Sociales. (2006). *Formación para el empleo. Fundación Tripartita para la formación en el empleo*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2007). Intervención del Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, Jesús Caldera Sánchez-Capitán, en el Pleno del Senado que aprobó la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres. Disponible en <http://www.mtas.es/extras/ministro/html/070307minintersenado.htm>. [Consulta 08/03/2007].
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Monllor, C., y Gómez, J. (2002). El proceso de incorporación de la mujer al mercado de trabajo en La Región de Murcia en el período 1976-2001. Murcia: En Scripta Nova,

- revista electrónica de geografía y ciencias sociales. Disponible en: <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn119-25.htm>. [Consulta 10/11/2006].
- Montes, V. (1999). Las leyes del deporte de las Comunidades Autónomas. En VV.AA. (Ed.), *Manual de la organización institucional del deporte* (pp. 77-86). Madrid: Paidotribo.
- Montoya, A. (1990). *Clima organizacional comparado con la motivación para el trabajo en una mediana industria colombiana. Tesis no publicada*. Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Psicología, Bogotá.
- Moos, R. H., y Insel, P. M. (1974). *The Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. (versión española: Escalas de Clima Social. Madrid: TEA ediciones, 1989).
- Mora, C. (2008). El trabajador como origen de conflicto organizacional. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/trabajador-como-origen-del-conflicto-organizacional.htm>. [Consulta 01/07/2008].
- Morales, A. (2006). *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005. Canarias*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Morales, P., Urosa, B., y Blanco, A. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*. Madrid: La muralla.
- Moran, E. T., y Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Moreno-Luzón, M. D., y Peris, F. J. (1998). Strategic approaches, organizational design and quality management. Integration in a fit and contingency model. *Journal of Quality Science*, 3(4), 328-347.
- Moreno, J. A. (1997). *Relación oferta-demanda de las instalaciones acuáticas cubiertas: bases para un programa motor de actividades acuáticas educativas*. Facultad de Psicología, Universitat de Valencia, Valencia.
- Moreno, J. A., y Gutiérrez, M. (1999). La gestión de instalaciones acuáticas cubiertas. *Apunts Educación Física y Deportes*, 57(3), 68-76.
- Morse, N. (1953). *Satisfaction in the white collar job*. Michigan: Ed. University of Michigan.
- Morse, N., y Weiss, R. (1955). The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review*, 20.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., y Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Munch, L. (1992). *Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. México: Editorial Trillas.
- Mündermann, A., Stefanyshyn, D. J., y Nigg, B. M. (2001). Relationship between footwear comfort of shoe inserts and anthropometric and sensory factors. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 33(11), 1939-1945.
- Mundina, J. J., y Calabuig, F. (1999). El marketing social al servicio de la gestión de calidad. *Apunts Educación Física y Deportes*, 57, 77-83.
- Muñoz Adánez, J. R. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Facultad de Psicología de la Universidad Complutense, Madrid.
- Nash, M. (1988). *Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano*. Colombia: Norma.
- NIDE. (1980). *Normativa sobre Instalaciones Deportivas y para el Esparcimiento*. Madrid: Ministerio de Cultura. Consejo Superior de Deportes.
- Noll, R., y Zimbalist, A. (1997). *Sports, jobs and taxes: The economic impact of sports teams and stadiums*. Washington, DC: The Brookings Institution Press.
- Normas ISO. Disponible en: <http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage>. [Consulta 05/12/2007].
- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R., y Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 272-279.
- O'Gorman, C., Bourke, S., y Murray, J. A. (2005). The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses. *Small Business Economics*, 25, 1-16.
- Oldham, G. R., y Fried, Y. (1987). Employee reactions to workspace characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 75-80.
- Olivera, J., y Olivera, A. (1995). La crisis de la modernidad y el advenimiento de la posmodernidad: el deporte y las prácticas físicas alternativas en el tiempo de ocio activo. *Apuntes de Educación Física y Deportes*, 41, 10-29.
- Ologaray, A. (2000). Calidad en la gestión de recursos humanos. En *Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva en Cataluña* (pp. 167-179). Barcelona: INDE.

- Ommundsen, Y., Roberts, G. C., Lemyre, P. N., y Treasure, D. (2003). Perceived motivational climate in male youth soccer: relations to social-moral functioning, sportspersonship and team norm perceptions. *Psychology of Sport and Exercise*, 4(4), 397-413.
- Oña, A. (2003). La investigación en las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Lugar de la gestión. En *Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva en Castilla-La Mancha: Reflexiones sobre el futuro*. Albacete: Consejería de Educación y Cultura. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
- Ortega, S. (2005). *Manual de gestión económico financiera de las entidades deportivas. Parte II. Análisis empresarial de la entidad deportiva*. Madrid: Círculo de gestores deportivos de Madrid. OPADE. Altamarca.
- Ortiz, Y., y Samaniego, C. (1995). Reflexiones en torno a la evolución del modelo de Steers y Rhodes sobre absentismo laboral. En L. González, De la Torre, A. y De Elena, J. (comps) (Ed.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías* (pp. 237-246). Salamanca: Eudema.
- Otero, J. A. (2000). Perspectivas de futuro de la gestión deportiva. En *Ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Catalunya* (pp. 61-62). Zaragoza: INDE.
- Otero, J. M. (2002). *Incidencia Económica del Deporte*. Málaga: Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Deporte.
- Otero, J. M., Fernández, A., y Isla, F. (2000). *Estudio socioeconómico del deporte en Andalucía 1998-1999*. Sevilla: Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Deporte.
- Painter, B., y Smith, T. J. (1986). Benefits of a participatory safety and hazard management program in the British Columbia Forestry and Logging Organization. En O. Brown Jr. y H. W. Hendrick (Eds.), *Human Factors in Organizational Design and Management II*. North-Holland: Elsevier Science Publishers B.V.
- Palomar, A. (2006). *El marco jurídico del deporte*. Ponencia presentada en II Máster en Gestión de Organizaciones Deportivas, Módulo 1 "Ordenación Jurídica del Deporte", Las Rozas: Madrid.
- Patronato Deportivo Municipal de Benalmádena (2006). Manual de procedimientos. PC-21. Encuestas de satisfacción. Benalmádena: Disponible en <http://www.benalmadena.es>. [Consulta 15/04/07].

Referencias bibliográficas

- Para, M. (2005). *Manual de gestión económico financiera de las entidades deportivas. Parte I. Introducción a la entidad deportiva como realidad empresarial*. Madrid: Círculo de gestores deportivos de Madrid. OPADE-Altamarca.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). A multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pardo, A., y Ruíz, M. A. (2005). *Análisis de datos con SPSS 13 Base*. Madrid: McGraw-Hill.
- París, F. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- París, F. (1997). *Gestión de deporte municipal. Islas Canarias*. Canarias: Escuela Canaria del Deporte.
- París, F. (1998). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Parkhouse, B. L. (1991). *The management of Sport: its fundation and application*. St. Louis: Mosby-Year Book.
- Parks, J., y Zanger, B. R. (1990). *Sport and Fitness Management: career strategies and professional content*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Pascual, C., Regidor, E., Astasio, P., Ortega, P., Navarro, P., y Domínguez, V. (2007). The association of current and sustained area-based adverse socioeconomic environment with physical inactivity. *Social Science & Medicine*, 65, 454-466.
- Patarroyo, N. (2000). *Un modelo para la medición del clima organizacional. Inteligencia emocional, capital conocimiento e imagen empresarial como valores ocultos de una empresa*. Tesis no publicada de maestría. Universidad de los Andes, Bogotá.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods. (3 Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peiró, J. M. (1987a). *Estudio psicosocial de la demanda y uso de las instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana (I)*. Valencia: Consellería de Cultura, Educación y Ciencia.
- Peiró, J. M. (1987b). *Estudio psicosocial de la demanda y uso de las instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana (II)*. Valencia: Consellería de Cultura, Educación y Ciencia.
- Peiró, J. M., y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo: Aspectos psicosociales del trabajo, vol. II (1 Ed.)*. Madrid: Síntesis.

- Peiró, J. M., y Ramos, J. (1993). *Gestión de instalaciones deportivas*. Valencia: NAU Llibres.
- Peiró, J. M., y Ramos, J. (1995). *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial*. Valencia: NAU Llibres.
- Peiró, J. M., Ramos, J., González, P., Rodríguez, I., y Zornoza, A. (1993). Perfiles directivos en instalaciones deportivas. En L. Munduate, y Barón, M. (Comp.) (Ed.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 75-86). Sevilla: Eudema.
- Peiró, J. M., Ramos, P., González, P., Rodríguez, I., y Tordera, N. (1995). Aspectos Psicosociales de la gestión de instalaciones deportivas: Implicaciones sobre las actitudes y conductas deportivas de los usuarios. *Apunts. Educació Física i Esports.*, 39.
- Penrose, E. (1958). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil.
- Pérez, C. (2001). *Técnicas estadísticas con SPSS*. Madrid: Prentice Hall.
- Pérez, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS*. Madrid: Prentice Hall.
- Pérez Díaz, V. (1980). *Clase obrera, orden social y conciencia de clase*. Madrid: Fundación INI.
- Pérez, G. (1998). *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. I. Métodos*. Madrid: La Muralla.
- Pérez, J., y Fidalgo, M. (1995). Satisfacción laboral escala general de satisfacción [Versión Electrónica]. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo*. Disponible en <http://www.feteugt-cyl.es/Salud%20laboral/Notas%20Tecnicas%20y%20comunicados/NTP%20394%20Satisfaccion%20laboral%20escala%20general%20de%20satisfaccion.doc>. [Consulta 14/08/2007].
- Pérez, J. A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *REIS (Revista Española de Investigaciones Sociológicas)*, 80, 133-167.
- Pérez, M. (2000). Perspectivas de la gestión municipal y modelos de gestión. En *Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña* (pp. 125-129). Barcelona: INDE.
- Pestana, C., y De Barros, C. (2002). The role of Human and Social Capital in the Earnings of Sports Administrators: A Case of Study of Madeira Island. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 47-62.
- Peter Berry Consultancy. (2008). Differences between Australian Female and Male Executives [Versión Electrónica], Vol. 9-11. Disponible en



- [http://www.peterberry.com.au/auth/main/sb/preview/stage/files/white\\_papers/white\\_paper\\_-\\_female\\_leadership\\_in\\_australia\\_berry\\_nealon\\_pluess.pdf](http://www.peterberry.com.au/auth/main/sb/preview/stage/files/white_papers/white_paper_-_female_leadership_in_australia_berry_nealon_pluess.pdf). [Consulta 01/06/2008].
- Pfeffer, J. (2001). What's wrong with management practices in Silicon Valley?. A lot. *Sloan Management Review*, 42, 101-102.
- Pfister, G. (2006). Sport in the New Europe. En *Conferencia presentada en Europadebatmøde 2006, "Idræt i det nye Europa"*. Copenhagen: Denmark.
- Pigeassou, C., y Miranda, J. (1995). Deporte y Ocio: evolución y tendencias. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 1, 5-14.
- Pinillos, J. (2004). Centros Deportivos. Fidelización de clientes. *Revista de gestión del deporte*, 6, 8-11.
- Pita Fernández, S. (2001). Determinación del tamaño muestral [Versión Electrónica]. *Atención Primaria en la Red*, 3, 138-144. Disponible en [http://66.102.1.104/scholar?hl=es&lr=&q=cache:bH\\_FbtST8zEJ:www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/tamano\\_muestral2.pdf+pita+Fernández+bioestad%C3%ADstica,+tama%C3%B1o+muestral,+1996](http://66.102.1.104/scholar?hl=es&lr=&q=cache:bH_FbtST8zEJ:www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/tamano_muestral2.pdf+pita+Fernández+bioestad%C3%ADstica,+tama%C3%B1o+muestral,+1996). [Consulta 01/06/2006].
- Porter, L. W., y Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Porter, M. E. (1988). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- Prahalad, C., y Hamel, G. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvar Business Review*, 3, 79-91.
- Puig, N. (1994). Tendencias del espacio deportivo contemporáneo. *Apunts Educación Física y Deportes*, 37(42-48).
- Puig, N. (1998). Individualización, diferencia y calidad de vida en el deporte. En J. Martínez del Castillo (Ed.), *Deporte y calidad de vida* (pp. 19-36). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Puig, N., y Blázquez, D. (1990). El futuro del deporte: El deporte en el año 2000. En VV.AA. (Ed.), *La Población Navarra ante el Hecho Deportivo* (pp. 85-95). Pamplona: Gobierno de Navarra, Departamento de Educación, Cultura y Deporte.

- Puig, N., y Heinemann, K. (1991). El deporte en la perspectiva del año 2000. *Revista de Sociología*, 38, 123-141.
- Quevedo, A. (2006). Escala de clima organizacional (EDCO) [Versión Electrónica]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>. [Consulta 08/08/2007].
- Quinn, R. E., y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Quivy, R., y Van Campenhout, L. (2001). *Manual de investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.
- Ramírez de Arellano, B. (2000). Conceptos universales y su influencia en el deporte municipal. En *Actas del II Congreso Navarro del Deporte* (pp. 104-115). Pamplona: Instituto Navarro del Deporte.
- Ramírez de Arellano, B. (2003). Análisis de los Sistemas Deportivos Locales. En *Conferencia presentada en Jornadas sobre instrumentos de análisis para la planificación del deporte en áreas locales*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Ramírez, F. J., Gallardo, L., García Tascón, M., Burillo, P., y Dorado, A. (2007). *Los sitios Web de las organizaciones deportivas como plataformas de relación*. Disponible en <http://www.INDEref.com/content/blogcategory/56/109/>. [Consulta 05/05/2007].
- Ramiro, J. (2003). Acciones I+D en materia de gestión deportiva. En *Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva en Castilla-La Mancha: Reflexiones sobre el Futuro* (pp. 101-104). Toledo: Consejería de Educación y Cultura. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
- Ramos, J. (1993). *Gestión de instalaciones deportivas: análisis del rol del gerente*. Universidad de Valencia, Valencia.
- Ramos, J., Martínez-Tur, V., y Peiró, J. M. (1997). *Uso de instalaciones deportivas y satisfacción de los usuarios*. Valencia: Nau libres.
- Ramos, J., Tordera, N., y Martínez-Tur, V. (1995). *Principales ámbitos de la gestión de instalaciones deportivas: gestión económica, personal, mantenimiento, oferta y marketing*. En

Referencias bibliográficas

- Peiró, J. M. y Ramos, J. (Dtors): Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial. Valencia: NAU Llibres.
- Rapún, M. (2003). *Impacto del deporte en la economía Navarra*. Pamplona: Departamento de Bienestar Social, Deporte y Juventud, Gobierno de Navarra.
- Real Ferrer, G. (1991). *Derecho público del deporte*. Madrid: Cívitas.
- Real Ferrer, G. (2003). Las competencias de los entes locales en materia de deporte (2 Ed.). En *Tratado de derecho municipal* (Vol. 2, pp. 1757-1820 ). Madrid: Civitas.
- Redondo, J. C. (1997). Planificación y Control de eventos deportivos. Aplicación del gráfico de Gantt. *Agua y Gestión*, 40, 43-45.
- Reinboth, M., y Duda, J. L. (2006). Perceived motivational climate, need satisfaction and indices of well-being in team sports: A longitudinal perspective. *Psychology of Sport and Exercise*, 7(3), 269-286.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Reynaud, P. L. (1964). *La Psychologie Économique*. París: Presses Universitaires de France.
- Rice, R., McFar Lin, B., Hunt, R., y Near, J. (1985). Organizational work and the perceived quality of life: Toward a conceptual model. *Academy of Management Review*, 10(2), 296-310.
- Rittner, V. (1994). Sociología del Ocio y del Tiempo Libre en las sociedades modernas En *Conferencia presentada en Curso de Especialización en Ocio y Recreación Deportiva*. Madrid: Instituto Nacional de Educación Física.
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional* (8 Ed.). México: Prentice Hall.
- Robinson, L. (2004). *Managing Public Sport and Leisure Services*. London: Routledge.
- Rodríguez, A., Foz, M., Heredia, F., y Hernández, D. (2003). *El envejecimiento de la población y la planificación estratégica de las actividades físicas en el sector público: análisis y sugerencias*. Gijón: Ayto. de Gijón. Patronato Municipal de Deportes.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Rodríguez Díaz, A. (2000). *Deporte y sociedad*. Sevilla: Signatura Ediciones de Andalucía.
- Rodríguez, G. (1997). La heterogeneización del deporte y su influencia sobre las instalaciones deportivas y su gestión. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 4(2), 13-18.

- Rodríguez, G. (2001). *La profundidad de los vasos polivalentes cubiertos: una respuesta a las diferentes demandas y un factor de ahorro en la gestión*. Madrid: Instituto Nacional de Educación Física, Universidad Politécnica de Madrid.
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Rodríguez, M. (1993). *Diagnóstico del clima organizacional y la motivación laboral en una empresa estatal. Tesis no publicada*. Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Psicología, Bogotá.
- Roff, S., McAleer, S., y Skinner, A. (2005). Development and validation of an instrument to measure the postgraduate clinical learning and teaching educational environment for hospital-based junior doctors in the UK, *Medical Teacher*, 27(4), 326 - 331.
- Rogers, E., y Rogers, R. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Romero, J. M. (2001). Clima laboral y bienestar psicológico en una empresa pública. *Archivos prevención riesgos laborales*, 4(1), 17-23.
- Rosentraub, M. (1997). *Major league losers; The real cost of sports an who's paying for it*. New York: Basic Books.
- Rossi, B. (1979). *Un programa locale per lo sviluppo dello sport*. Roma: Coni.
- Rossi, B. (1981). *Un programa para el desarrollo del deporte*. Barcelona: INEF de Cataluña, AETIDE y CEUMT.
- Rothman, K. J., y Greenland, S. (1998). *Modern epidemiology*. (2 Ed.). Philadelphia: Lippincott Williams and Wilkins.
- Roustang, G. (1977). ¿Encuestas sobre satisfacción en el trabajo o análisis directo de las condiciones de trabajo?. *Revista Internacional del Trabajo*, 95(3), 299-314.
- Rowe, D. (1999). *Sport, culture and the media: Milton keynes*: Open University Press.
- Ruiz, J. I. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. (2 Ed.) (Vol. 15). Bilbao: Universidad de Deusto. Serie Ciencias Sociales.
- Ruíz, J. L. (1996). *Metodología de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Rycroft, R. W. (2006). Time and technological innovation: Implications for public policy. *Technology in Society*, 28, 281-301.

Referencias bibliográficas

- Salaiza, F., y Vela, A. S. (2007). Validación de un instrumento para medir el clima laboral en instituciones educativas. México: Disponible en [http://www.cecyt14.ipn.mx/Memorias%20CIE/documents/m/m14b/m14b\\_42.pdf](http://www.cecyt14.ipn.mx/Memorias%20CIE/documents/m/m14b/m14b_42.pdf). [Consulta 01/12/2007].
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., y Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Salvador, J. L. (2000). Perfil del director de un servicio deportivo. En *Comunicaciones del II Congreso del Deporte en Euskadi "deporte y Administración*. San Sebastián: Ayuntamiento de San Sebastián.
- Salzinger, K. (2001). Scientists should look for basic causes, not just effects. *Chronicle of Higher Education*, 157(23), 14.
- Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. En A. C. Rodríguez (Ed.), *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 247-258). Madrid: Pirámide.
- Sánchez Buján, P. (2004). *Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos. La calidad total, herramienta imprescindible en la gestión*. Madrid: Gymnos.
- Sánchez Cañizares, S. M., López-Guzmán, T. J., y Millán, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*, 20, 223-249.
- Santesmases, M. (2001). *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Santos, J. A. (1993). *Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humanos*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Sarker, S. J., Crossman, A., y Chinmeteepituck, P. (2003). The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7-8), 745-758.
- Sayles, L. (1958). *Behavior of Industrial Work Groups*. Nueva York: Wiley.
- Scott, D. K. (1999). A multiframe perspective of leadership and organizational climate in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 13(4), 298-316.
- Schein, E. A. (1991). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.
- Schein, E. A. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Referencias bibliográficas

---

- Schneider, B., Gunnarson, S., y Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23, 17-30.
- Segarra, E. (2007). *Censo Nacional de las Instalaciones Deportivas 2005. Región de Murcia*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Segurado, A., y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836.
- Sendón de León, V. (2001). La situación de la mujer en Castilla-La Mancha. Toledo: Retos del Feminismo ante el Siglo XXI. En Ponencia de las II Jornadas Feministas de Toledo. Disponible en <http://www.iuclm.org/Documentosclm/lasituaci%C3%B3ndelamujerenclm.htm>. [Consulta 03/04/2008].
- Senlle, A. (2002). La calidad en las instituciones deportivas. En *Encuentro de deporte regional: Deporte y Municipio*. Cuenca: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- Senlle, A. (2003). *Evaluar la Gestión de la Calidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Senlle, A. (2006). Calidad de gestión para asegurar resultados en las organizaciones deportivas. En Gallardo, L. y Lozano, J. (Ed.), *Futuras claves en la Gestión de las Organizaciones de las Deportivas* (pp. 67-78). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha y Real Federación Española de Fútbol.
- Senlle, A., Gallardo, L., y Dorado, A. (2004). *Calidad en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Serrano, C., Fuertes, Y., y Bossi, A. (2005). Reflexiones en torno a la aplicación intelectual en el sector público. *Revista española de financiación y contabilidad*, 124, 211-246.
- Serrano, J. A. (1992). Una concepción social del deporte. El deporte para todos. *Apunts Educación Física y Deportes*, 29, 18-30.
- Sesé, A., Palmer, A. L., Cajal, B., Montano, J. J., Jimenez, R., y Llorens, N. (2002). Occupational Safety and Health in Spain. *Journal of Safety Research*, 33(4), 511-525.
- Sierra, R. (1979). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Silvi, N. (2007). *Activos Intangibles: ¿Estoy generando negocios con mi producto?*. Centro de Managers Deportivos. Disponible en

- <http://www.cemade.com/pag/200area/201nsilvi/Activos%20Intangibles-Nuria%20Silvi.pdf>. [Consulta 17/01/2008].
- Singh, T., y Baumgartel. (1966). Background factors in airline mechanics work motivations. *Journal of Applied Psychology*, 50.
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., y Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency approach. *Academy of Management Review*, 9(3), 537-554.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: the application of organizational theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., y Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand-McNally.
- Smith, R. E., Cumming, S. P., y Smoll, F. L. (2008). Development and validation of the Motivational Climate Scale for Youth Sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20(1), 116-136.
- Smolianov, P. (1999). A management and evaluation model for sport marketing campaigns. En *Ponencia presentada en VII Congress of the European Association for Sport Management*. Greece.
- So Young, L. (2006). Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction. *Facilities* 24 (9/10), 343-353.
- So Young, L., y Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 323-333.
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: INDE.
- Spector, P. E. (1992). *Summated Rating Scales*. Newbury Park, CA: Sage.
- Spector, P. E. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Manual Moderno.
- Spence Laschinger, H. K., Finegan, J. E., Shamian, J., y Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Spencer, J. W. (1988). The role of Texts in the Processing of People in Organizations. *Discourse Processes*, 11, 61-78.

- Spinelli, M. A., y Canavos, G. C. (2000). Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 29-33.
- Sport Manager. (2000). Alcobendas: participación y calidad total en la gestión pública. *Revista Profesional de la Salud e Instalaciones Deportivas*, 13, 4-6.
- Sproston, K., y Primatesta, P. (2003). *Health Survey for England 2003*. London: Department of Health.
- Stahl, T., Rütten, A., Nutbeam, D., Bauman, A., Kannas, L., Abel, T., et al. (2001). The importance of the social environment for physically active lifestyle-results from an international study. *Social Science & Medicine*, 52(1), 1-10.
- Steers, R. M., y Rhodes, S. R. (1984). Knowledge and speculation about absenteeism. En I. A. Goodman, R. S. (Eds.), *Absenteeism: new approaches to understanding, measuring, and managing employee absence* (pp. 229-275). San Francisco: Jossey-Bass.
- Steinberg, L. (1990). Autonomy, conflict, and harmony in the family relationship. En S. Feldman y G. R. Elliot (Eds.), *At the threshold: The developing adolescent* (pp. 255-276). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stevenson, N. (2000). *La motivación del personal de su empresa*. España: Prentice Hall.
- Stewart, R. (1989). Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward. *Journal of Management Studies*, 26(1-10).
- Sudarsky, J. (1974). *Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional*. Bogotá: Publicaciones especiales Universidad de los Andes.
- Suliman, A. M., y Abdulla, M. H. (2005). Towards a high-performance workplace: managing corporate climate and conflict. *Management Decision*, 43(5).
- Sullivan, P. J., y Callow, N. (2005). A Cross-Cultural Examination of the Factor Structure of the Scale for Effective Communication in Team Sports. *Group Dynamics*, 9(2), 87-92.
- Sullivan, P. J., y Gee, C. J. (2007). The Relationship Between Athletic Satisfaction and Intrateam Communication. *Group Dynamics*, 11(2), 107-116.
- Sundstrom, E., Town, J., Rice, R., Osborn, D., y Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and Behavior*, 26(2), 195-222.



- Swanson, R. A. (2007). *Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Takano, T., Nakamura, K., y Watanabe, M. (2002). Urban residential environments and senior citizens' longevity in megacity areas: The importance of walkable green spaces. *Journal Epidemiology and Community Health*, 56(913-918).
- Tam, M. (2000). Constructivism, instructional design, and technology: Implications for transforming distance learning. *Educational Technology & Society*, 3(2), 50-60.
- Tamayo, M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa-Noriega.
- Taylor, S., y Bogdan, R. (1992). *Entrevistas*. Barcelona: Paidós.
- Taylor, T., y McGraw, P. (2006). Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. *Sport Management Review*, 9(3), 229-251.
- Teruelo, B. (1993). La planificación estratégica: ensayo de aplicación a una entidad deportiva municipal. En *Actas III Encuentro de política deportiva* (pp. 30-45). Barakaldo: Bilbao.
- Teruelo, B. (2001). El coste, el valor y el precio de los servicios deportivos. En *Jornadas de calidad en los servicios municipales deportivos*. Puertollano (Ciudad Real): Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- Teruelo, B. (2002). Situación del deporte municipal en Euskadi: Análisis y perspectivas. En *Conferencia presentada en Encuentro de deporte regional: Deporte y Municipio*. Cuenca: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- Teruelo, B. (2003). Próximos desafíos de la gestión del deporte municipal. En *CD de actas del I Congreso de Gestión Deportiva en Castilla-La Mancha*. Albacete: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Educación y Cultura.
- Tezanos, J. F., Lopez Aparicio, J., Rodríguez, J. L., y Domínguez, R. (1973). *Las nuevas clases medias. Conflicto y conciencia de clase entre los empleados de banca*. Madrid: Edicusa.
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 599-621.
- Theodosiou, A., y Papaioannou, A. (2006). Motivational climate, achievement goals and metacognitive activity in physical education and exercise involvement in out-of-school settings. *Psychology of Sport and Exercise*, 7(4), 361-379.

- Thomas, J., y Nelson, J. (2007). *Métodos de investigación en actividad física*. Barcelona: Paidotribo.
- Tiffin, J., y McCormick, E. J. (1986). *Psicología Industrial* (3 Ed.). México: Editorial Diana.
- Toro, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 17(2), 5-15.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional, perfil de empresas colombianas*. Colombia: Cincel.
- Toro, F., y Cabrera, H. (1981). *Motivación para el trabajo*. Medellín: Ediciones Gráficas.
- Toro, F., y Cabrera, H. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional*, 25(3), 403-423.
- Toro, F., y Cabrera, H. (1996). Clima organizacional y productividad laboral. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, 49, 66-72.
- Toro, F., y Cabrera, H. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21, 14-17.
- Toro, N., Ochoa, L. E., y Vargas, A. J. (2004). Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando*, 2(3), 1-7.
- Touraine, A. (1966). *La conscience ouvrière*. París: Ed. Seuil.
- Triadó, X. (2000). Evidencias y posibilidades de la formación universitaria para los gestores del deporte. En *libro de ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña* (pp. 39-43). Zaragoza: INDE.
- Trujillo, M., y Vargas, D. (1996). *Categorías motivacionales requeridas para mantener e incrementar la productividad de trabajadores de empresas públicas y privadas de Santa Fe de Bogotá*. Tesis no publicada. Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Psicología, Bogotá.
- Tsou, K. W., Hung, Y. T., y Chang, Y. L. (2005). An accessibility-based integrated measure of relative spatial equity in urban public facilities. *Cities*, 22(6), 424-435.
- Tuckman, B. W. (1992). *Educational Psychology: From Theory to Application*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Turner, A., y Lawrence, P. R. (1965). *Industrial Jobs and the Worker. An Investigation of Reponse to Task Attributes*. Boston: Harvard University.

- Universidad Salamanca. (2005). Encuesta de satisfacción laboral 2004/2005. Personal de administración y servicios. Universidad de Salamanca [Versión Electrónica]. Disponible en [http://www.google.es/search?sourceid=navclient&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4GGIH\\_esES272ES272&q=encuesta+satisfacci%\*c3%b3n+laboral+salamanc a\*](http://www.google.es/search?sourceid=navclient&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4GGIH_esES272ES272&q=encuesta+satisfacci%c3%b3n+laboral+salamanc a). [Consulta 01/09/2007].
- Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., y Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover combining variables from the tradicional turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 893-914.
- Van Lenthe, F. J., Brug, J., y Mackenbach, J. P. (2005). Neighbourhood inequalities in physical inactivity: the role of neighbourhood attractiveness, proximity to local facilities and safety in the Netherlands. *Social Science & Medicine*, 60, 763-775.
- Varela, R. (1991). *Innovación empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo*. Cali-Valle: ICESI.
- Vázquez, B. (1993). *Actitudes y prácticas deportivas de las mujeres españolas*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales – Instituto de la Mujer.
- Vázquez, J. (1998). La gestión de las instalaciones deportivas en función de su diseño arquitectónico. *Agua y Gestión*, 44, 38-44.
- Velásquez, R. (2003). *Clima organizacional a nivel universitario*. México: Pretince Hall.
- Vera, A. (2005). La triangulación entre métodos cuantitativos y cualitativos en el proceso de investigación. *Ciencia y Trabajo*, 7(16), 85-87.
- Viñeta, B., y Rebolleda, A. (1996). *El mantenimient de les installacions esportives*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- Visauta, B. (1989). *Técnicas de investigación social. I: Recogida de datos*. Barcelona: PPU.
- Warner, W. L., y Low, J. O. (1947). *The social system of the modern factory. The strike: a social analysis*. New Haven; London: Yale University Press; G. Cumberlege, Oxford University Press.

- Warr, P., Cook, J., y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129 -148.
- Wenerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource - Based View of The Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal of Management Studies*, 16(3), 171-174.
- Wernimont, P. F. (1966). Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 50, 41-60.
- Wroom, R. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: Wiley and Sons.
- Yahyagil, M. Y. (2006). The fit between the concepts of organizational culture and climate. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*.
- Ygge, B. M., y Arnetz, J. (2001). Quality of paediatric care: application and validation of an instrument for measuring parent satisfaction with hospital care. *International Journal for Quality in Health Care*, 13(1), 33-43.
- Zalesny, M. D., Farace, R. V., y Hawkins, K. (1985). Determinants of employee work perceptions and attitudes: Perceived work environment and organizational level. *Environment and Behavior*, 17(5), 567-592.
- Zambrana, M. (2005). *Historia y breve evolución del deporte en España*. Madrid: Círculo de gestores deportivos de Madrid.
- Zoghbi, P. (2006). Fear in organizations: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace Internet deviance?. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 580-592.
- Zoghbi, P., y Armas, A. (2002). Influencia de la imagen corporativa en la eficiencia de los servicios públicos: un análisis empírico. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. CIRIEC-España (Centro Internacional de Investigación Información sobre la Economía Pública Social y Cooperativa), 42, 187-206.

#### **PÁGINAS WEB REFERENCIADAS**

- <http://www.rae.es/> (Real Academia de la Lengua Española. RAE)
- <http://www.asomed.es/INDEx.php/> (Asociación Madrileña de Empresarios de Servicios Deportivos. ASOMED)

Referencias bibliográficas

- <http://www.ine.es> (Instituto Nacional de Estadística. INE)
- <http://www.fedgesport.com/> (Federación de Asociaciones de Gestores Deportivos de España. FADGE)
- <http://www.femp.es/> (Federación de Municipios y Provincias de España. FEMP)
- <http://www.fneid.es/> (Federación Nacional Empresarios Instalaciones Deportivas. FNEID)
- <http://www.epha.org/r/10> (Health Enhancing Physical Activity. HEPA)
- <http://www.csd.gob.es/> (Consejo Superior de Deportes. CSD)
- <http://www.jccm.es> (Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. JCCM)
- [http://ec.europa.eu/health/ph\\_overview/overview\\_en.htm](http://ec.europa.eu/health/ph_overview/overview_en.htm) (Public Health Executive Agency. PHEA)
- <http://www.toptenms.com> (Top Ten Management Spain - Los mejores expertos del Management)
- <http://www.uv.es/uipot/> (Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones del Trabajo y de los Recursos Humanos. UIPOT)
- <http://www.who.int/en/> (World Health Organization. WHO)
- <http://www.asomed.es/> (Asociación Madrileña de Empresarios de Servicios Deportivos, ASOMED)
- <http://www.munideporte.com/> (Deporte Municipal en España, MUNIDEPORTE)
- <http://www.andressenlle.com/eng/principal.asp/> (Andrés Senlle y Asociados)
- <http://www.eurotalent.es/> (Escuela Superior de Coaching)
- <http://www.icfide.com/> (Instituto de Formación y Desarrollo Empresarial)



**PARTE III. ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y ABREVIATURAS**





**PARTE III. ÍNDICES DE TABLAS, FIGURAS Y ABREVIATURAS****ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1-1. Clasificación de los deportes .....	15
Tabla 1-2. Evolución de la tasa global de práctica deportiva en las Comunidades Autónomas (Martínez del Castillo, 1998; García Ferrando, 2006; Gallardo, 2007) .....	22
Tabla 1-3. Clasificación de la organización del deporte (Heinemann, 1999) .....	42
Tabla 1-4. Organización administrativa del deporte en España (Adaptación de Carretero, 1992).....	44
Tabla 1-5. Ley 10/90, del Deporte (Asociacionismo deportivo y algunas características) .....	48
Tabla 1-6. Competencias compartidas por las Administraciones públicas en materia deportiva (Adaptación de Delgado, 1997) .....	52
Tabla 1-7. Distribución de Municipios de Castilla-La Mancha por franjas de población (INE, 2006).....	55
Tabla 1-8. Financiación Plan Regional de Instalaciones Deportivas de Castilla-La Mancha....	59
Tabla 1-9. Las competencias de las Administraciones públicas de Castilla-La Mancha en materia deportiva (Adaptación Dorado, 2006: 76).....	60
Tabla 1-10. Enfoques teóricos sobre la “Dirección” de empresas (Donnelly <i>et al.</i> , 1997) .....	67
Tabla 1-11. Resumen de la evolución de la gestión deportiva en España .....	77
Tabla 1-12. Tipos de roles que adoptan los directivos (Mintzberg 1975 y 1983) .....	86
Tabla 1-13. Utilidad del análisis de puestos (Ash, 1988).....	86
Tabla 1-14. Clasificación de factores de motivación de McClelland (1962) .....	114
Tabla 1-15. Capital Intelectual en las organizaciones deportivas (Luque de la Torre, 2003)..	121
Tabla 1-16. Síntesis teorías organizacionales (Hodge <i>et al.</i> , 1998) .....	124
Tabla 1-17. Propiedades estudiadas sobre el clima organizacional .....	130
Tabla 1-18. Resumen estudios sobre la motivación laboral (Pérez, 1997) .....	139
Tabla 1-19. Resumen estudios sobre la satisfacción en países de tradición no industrial .....	147
Tabla 1-20. Investigaciones en relación a la satisfacción, motivación y clima organizacional .....	159
Tabla 2-1. Resumen del método de investigación del Estudio 1 .....	181

Tabla 2-2. Resumen del método de investigación del Estudio 2.....	182
Tabla 2-3. Resumen del diseño del trabajo de investigación.....	183
Tabla 2-4. Herramientas de investigación utilizadas en Estudio 1.....	184
Tabla 2-5. Muestra grupo de discusión. Detección de necesidades .....	186
Tabla 2-6. Variables de estudio de grupo de discusión: categorías y subcategorías previas.	187
Tabla 2-7. Resumen del análisis de datos del grupo de discusión .....	195
Tabla 2-8. Códigos preestablecidos y definitivos del grupo de discusión .....	197
Tabla 2-9. Muestra entrevista personal. Detección de necesidades.....	201
Tabla 2-10. Distribución de gestores deportivos entrevistados por franja de población de Castilla-La Mancha.....	202
Tabla 2-11. Códigos preestablecidos y definitivos de la entrevista personal.....	207
Tabla 2-12. Muestra cuestionario. Detección de necesidades.....	211
Tabla 2-13. Estadístico de fiabilidad total cuestionario para la detección de necesidades ....	219
Tabla 2-14. Codificación del cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva.....	224
Tabla 2-15. Herramientas utilizadas en Estudio 2.....	225
Tabla 2-16. Sexo de la muestra cuestionario clima laboral .....	227
Tabla 2-17. Variables (P1- P22) y factores a los que pertenecen.....	232
Tabla 2-18. Resumen del procesamiento de los casos. N=34 participantes y 22 variables (prueba piloto).....	238
Tabla 2-19. Estadísticos de fiabilidad. N=34 participantes y 22 variables (prueba piloto).....	238
Tabla 2-20. KMO y prueba de Bartlett. N=34 participantes y 22 variables (prueba piloto) ...	239
Tabla 2-21. KMO y prueba de Bartlett para muestra total n= 385 y variables P1 aP22.....	240
Tabla 2-22. Estadísticos de fiabilidad para muestra total n=385 y variables P1 aP22 .....	240
Tabla 2-23. Codificación del cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva.....	246
Tabla 2-24. Grado de percepción de satisfacción del clima laboral del trabajador en relación con la organización deportiva donde trabaja (Adaptación de Dorado, 2006: 269) ....	248

Tabla 2-25. Tabla resumen de datos de medias, desviaciones típicas y coeficiente de Alfa de Cronbach de los factores que determinan la percepción de satisfacción del clima laboral del trabajador, la variable P23 .....	252
Tabla 2-26. Muestra entrevista personal. Clima laboral .....	253
Tabla 3-1. Resultados grupo de discusión relacionados con la gestión en recursos materiales .....	263
Tabla 3-2. Resultados grupo de discusión relacionados con la gestión de clientes externos/ usuarios .....	266
Tabla 3-3. Resultados grupo de discusión relacionados con la gestión en recursos humanos .....	269
Tabla 3-4. Resultados grupo de discusión relacionados con las prestaciones y características del software .....	271
Tabla 3-5. Resultados entrevistas relacionados con la gestión en recursos materiales .....	273
Tabla 3-6. Resultados entrevistas relacionados con la gestión de clientes externos/usuarios	279
Tabla 3-7. Resultados entrevista relacionados con la gestión en recursos humanos.....	286
Tabla 3-8. Resultados entrevista relacionados las prestaciones y características del software .....	290
Tabla 3-9. Titularidad de la organización .....	294
Tabla 3-10. Año de apertura de la organización .....	294
Tabla 3-11. Año de apertura de la organización. Frecuencias .....	294
Tabla 3-12. Número de clientes externos en la organización .....	295
Tabla 3-13. Área de influencia de la organización.....	297
Tabla 3-14. Estadísticos descriptivos. Número de habitantes en el municipio.....	297
Tabla 3-15. Número de habitantes en el municipio. Frecuencias .....	298
Tabla 3-16. Estadísticos descriptivos. Presupuesto anual (€) que cuentan las organizaciones .....	298
Tabla 3-17. Presupuesto anual (€) que cuentan las organizaciones. Frecuencias.....	299
Tabla 3-18. Estadísticos descriptivos. Distribución de espacios deportivos de las organizaciones .....	299
Tabla 3-19. Distribución de herramientas externas utilizadas en las organizaciones .....	300

Tabla 3-20. Distribución de herramientas internas utilizadas en las organizaciones .....	301
Tabla 3-21. Distribución de sistemas de calidad implantados en la organización .....	302
Tabla 3-22. Distribución de las áreas de la organización .....	303
Tabla 3-23. Estadísticos descriptivos. Número de trabajadores en la organización .....	304
Tabla 3-24. Número de trabajadores en la organización. Distribución de frecuencias.....	304
Tabla 3-25. Composición de la muestra por sexo. Estadísticos descriptivos .....	305
Tabla 3-26. Distribución de trabajadores.....	305
Tabla 3-27. Distribución de trabajadoras.....	305
Tabla 3-28. Distribución de frecuencias en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización .....	306
Tabla 3-29. Titulación del gestor deportivo. Estadísticos descriptivos .....	306
Tabla 3-30. Titulación del gestor deportivo. Distribución de frecuencias .....	307
Tabla 3-31. Estudios complementarios del gestor deportivo. Distribución de frecuencias ...	307
Tabla 3-32. Años de experiencia del gestor deportivo. Estadísticos descriptivos .....	308
Tabla 3-33. Distribución de frecuencias en función del sexo del gestor deportivo .....	309
Tabla 3-34. Estadísticos descriptivos de la edad del gestor deportivo.....	310
Tabla 3-35. Distribución de los gestores deportivos en función de la edad .....	310
Tabla 3-36. Descripción de los sistemas de comunicación con los clientes externos .....	311
Tabla 3-37. Distribución de las mayores problemáticas detectadas en referencia a los recursos materiales.....	312
Tabla 3-38. Distribución de las mayores problemáticas detectadas en referencia a los clientes externos .....	313
Tabla 3-39. Distribución de las mayores problemáticas detectadas en referencia a los recursos humanos/clientes internos.....	314
Tabla 3-40. Distribución de frecuencias en función del uso de software en la gestión deportiva de la organización.....	314
Tabla 3-41. Respuestas abiertas de los nombres y funciones que los software permiten realizar en la gestión de instalaciones deportivas.....	315
Tabla 3-42. Distribución de las funciones que el software permite realizar al gestor deportivo en la gestión de los recursos materiales de la organización .....	316

Tabla 3-43. Distribución de las funciones que el software permite realizar al gestor deportivo en la gestión de los clientes externos de la organización.....	317
Tabla 3-44. Distribución de las funciones que el software permite realizar al gestor deportivo en la gestión de los recursos humanos de la organización.....	318
Tabla 3-45. Respuestas realizadas por los gestores deportivos en referencia a los problemas que tiene con el software que usa actualmente.....	318
Tabla 3-46. Funcionalidades idóneas que deberían tener el software para la gestión deportiva .....	320
Tabla 3-47. Distribución de la necesidad de la incorporación de un software específico para la gestión deportiva.....	321
Tabla 3-48. Número total de cuestionarios analizados, promedio año de fundación y promedio de espacios deportivos .....	323
Tabla 3-49. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las herramientas externas utilizadas.....	324
Tabla 3-50. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las herramientas internas utilizadas .....	325
Tabla 3-51. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y el sistema de calidad implantado en la organización .....	326
Tabla 3-52. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y áreas organizativas de la organización .....	327
Tabla 3-53. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y el número máximo de trabajadores de la organización .....	328
Tabla 3-54. Porcentaje de hombres y mujeres en las organizaciones deportivas.....	329
Tabla 3-55. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y la localización geográfica de las instalaciones deportivas.....	329
Tabla 3-56. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y la formación del gestor deportivo.....	330
Tabla 3-57. Tabla de contingencia ente la titularidad de la organización y la formación complementaria del gestor deportivo .....	331

Tabla 3-58. Tabla de contingencia ente la titularidad de la organización y la experiencia del gestor deportivo .....	332
Tabla 3-59. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y el sexo del gestor deportivo.....	333
Tabla 3-60. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y la edad del gestor deportivo.....	334
Tabla 3-61. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las necesidades y problemáticas detectadas por el gestor deportivo .....	335
Tabla 3-62. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las opciones que generan mayor problemática sobre los recursos materiales de la organización .....	336
Tabla 3-63. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las opciones que generan mayor problemática sobre los clientes externos de la organización .....	337
Tabla 3-64. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las opciones que generan mayor problemática sobre los clientes internos de la organización.....	339
Tabla 3-65. Distribución entre la titularidad de la organización y la posibilidad de uso que actualmente se realiza de algún software en la gestión diaria de la organización.....	340
Tabla 3-66. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las opciones de control que permite el software utilizado en la gestión diaria de la organización en referencia a los recursos materiales.....	341
Tabla 3-67. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las opciones de control que permite el software utilizado en la gestión diaria de la organización en referencia a los clientes externos.....	343
Tabla 3-68. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y las opciones de control que permite el software utilizado en la gestión diaria de la organización en referencia a los clientes internos/recursos humanos.....	344
Tabla 3-69. Tabla de contingencia entre la titularidad de la organización y la necesidad manifiesta de utilizar software en la gestión diaria de la organización.....	346
Tabla 3-70. Resultados relacionados con la gestión en recursos materiales.....	347
Tabla 3-71. Tabla de contingencia entre las franjas de población y las herramientas externas utilizadas por la organización.....	347

Tabla 3-72. Tabla de contingencia entre las herramientas internas utilizadas por la organización y las franjas de población .....	349
Tabla 3-73. Tabla de contingencia entre los sistemas de calidad implantados en la organización y las franjas de población .....	350
Tabla 3-74. Tabla de contingencia entre las áreas organizativas en la organización y las franjas de población .....	351
Tabla 3-75. Distribución del número máximo de trabajadores de la organización y las franjas de población .....	352
Tabla 3-76. Tabla de contingencia entre las áreas organizativas en la organización y las franjas de población .....	353
Tabla 3-77. Distribución de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización en función de las franjas de población.....	354
Tabla 3-78. Distribución de la titulación del gestor deportivo en función de las franjas de población .....	355
Tabla 3-79. Distribución de la titulación complementaria del gestor deportivo en función de las franjas de población .....	356
Tabla 3-80. Distribución de los años de experiencia profesional del gestor deportivo en función de las franjas de población.....	358
Tabla 3-81. Distribución del sexo del gestor deportivo en función de las franjas de población .....	358
Tabla 3-82. Distribución de la edad del gestor deportivo en función de las franjas de población .....	359
Tabla 3-83. Tabla de contingencia entre la franja de población de la organización y las opciones que generan mayor problemática sobre los clientes internos de la organización.....	361
Tabla 3-84. Tabla de contingencia en función de la franja de población de la organización y las opciones que generan mayor problemática en los recursos materiales.....	362
Tabla 3-85. Tabla de contingencia en función de la franja de población y las opciones que generan mayor problemática en los clientes externos de la organización .....	363

Tabla 3-86. Tabla de contingencia en función de la franja de población de la organización y las opciones que generan mayor problemática en los recursos humanos.....	365
Tabla 3-87. Distribución entre las franjas de población y la posibilidad de uso que actualmente se realiza de algún software en la gestión diaria de la organización.....	367
Tabla 3-88. Tabla de contingencia entre las franjas de población y las opciones de control que permite el software utilizado en la gestión diaria de la organización en referencia a los recursos materiales .....	368
Tabla 3-89. Tabla de contingencia entre las franjas de población y las opciones de control que permite el software utilizado en la gestión diaria de la organización en referencia a los clientes externos .....	370
Tabla 3-90. Tabla de contingencia entre las franjas de población y las opciones de control que permite el software utilizado en la gestión diaria de la organización en referencia a los recursos humanos.....	372
Tabla 3-91. Tabla de contingencia entre la franja de población de la organización y la necesidad manifiesta de utilizar software en la gestión diaria de la organización....	373
Tabla 3-92. Utilización de sistemas de comunicación con clientes externos en función del número total de trabajadores de la organización.....	375
Tabla 3-93. Opciones de los recursos materiales que generan mayor problemática en función del número total de trabajadores de la organización .....	375
Tabla 3-94. Opciones de los clientes externos que generan mayor problemática en función del número total de trabajadores de la organización.....	376
Tabla 3-95. Opciones de los recursos humanos que generan mayor problemática en función del número total de trabajadores de la organización .....	376
Tabla 3-96. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos materiales en función del número total de trabajadores de la organización.....	377
Tabla 3-97. Funciones que permite controlar el software referente a los clientes externos en función del número total de trabajadores de la organización.....	377
Tabla 3-98. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos humanos en función del número total de trabajadores de la organización.....	378



Tabla 3-99. Opciones de los sistemas de comunicación que generan mayor problemática con los clientes externos en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización.....	378
Tabla 3-100. Opciones de los recursos materiales que generan mayor problemática en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización .....	379
Tabla 3-101. Opciones de los clientes externos que generan mayor problemática en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización .....	379
Tabla 3-102. Opciones de los recursos humanos que generan mayor problemática en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización .....	380
Tabla 3-103. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos materiales en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización .....	381
Tabla 3-104. Funciones que permite controlar el software referente a los clientes externos en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización .....	381
Tabla 3-105. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos humanos en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización .....	382
Tabla 3-106. Utilización de sistemas de comunicación con clientes externos en función del sexo del gestor deportivo .....	382
Tabla 3-107. Opciones de los recursos materiales que generan mayor problemática en función del sexo del gestor deportivo.....	383
Tabla 3-108. Opciones de los clientes externos que generan mayor problemática en función del sexo del gestor deportivo.....	383
Tabla 3-109. Opciones de los recursos humanos que generan mayor problemática en función del sexo del gestor deportivo.....	384
Tabla 3-110. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos materiales en función del sexo del gestor deportivo .....	384
Tabla 3-111. Funciones que permite controlar el software referente a los clientes externos en función del sexo del gestor deportivo .....	385

Tabla 3-112. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos humanos en función del sexo del gestor deportivo.....	385
Tabla 3-113. Utilización de sistemas de comunicación con clientes externos en función de la edad del gestor deportivo.....	386
Tabla 3-114. Opciones de los recursos materiales que generan mayor problemática en función de la edad del gestor deportivo .....	386
Tabla 3-115. Opciones de los clientes externos que generan mayor problemática en función de la edad del gestor deportivo .....	387
Tabla 3-116. Opciones de los recursos humanos que generan mayor problemática en función de la edad del gestor deportivo .....	387
Tabla 3-117. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos materiales en función de la edad del gestor deportivo .....	388
Tabla 3-118. Funciones que permite controlar el software referente a los clientes internos en función de la edad del gestor deportivo.....	389
Tabla 3-119. Funciones que permite controlar el software referente a los recursos humanos en función de la edad del gestor deportivo.....	389
Tabla 3-120. Tabla de contingencia entre la formación del gestor deportivo en función del uso de algún sistema de calidad en la organización deportiva.....	390
Tabla 3-121. Tabla de contingencia entre la formación complementaria del gestor deportivo en función del uso de algún sistema de calidad en la organización deportiva .....	390
Tabla 3-122. Promedio y desviación típica para las variables sociodemográficas .....	392
Tabla 3-123. Promedio y desviación típica para las variables de P1-P23.....	395
Tabla 3-124. Distribución de la muestra de los trabajadores en función del sexo.....	396
Tabla 3-125. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a los años que lleva trabajando en la organización.....	397
Tabla 3-126. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a la formación/titulación .....	397
Tabla 3-127. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a la edad .....	398
Tabla 3-128. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a la situación contrato laboral.....	399

Tabla 3-129. Distribución de la muestra de los trabajadores en base al tipo de jornada laboral .....	399
Tabla 3-130. Distribución de la muestra de los trabajadores en base al número de puestos de trabajo ocupados en la organización deportiva .....	400
Tabla 3-131. Distribución de la muestra de los trabajadores en base al departamento de trabajo.....	401
Tabla 3-132. Frecuencias y % variable P1.....	402
Tabla 3-133. Frecuencias y % variable P2.....	402
Tabla 3-134. Frecuencias y % variable P3.....	403
Tabla 3-135. Frecuencias y % variable P4.....	403
Tabla 3-136. Frecuencias y % variable P5.....	404
Tabla 3-137. Frecuencias y % variable P6.....	404
Tabla 3-138. Frecuencias y % variable P7.....	405
Tabla 3-139. Frecuencias y % variable P8.....	405
Tabla 3-140. Frecuencias y % variable P9.....	406
Tabla 3-141. Frecuencias y % variable P10.....	406
Tabla 3-142. Frecuencias y % variable P11.....	407
Tabla 3-143. Frecuencias y % variable P12.....	407
Tabla 3-144. Frecuencias y % variable P13.....	408
Tabla 3-145. Frecuencias y % variable P14.....	408
Tabla 3-146. Frecuencias y % variable P15.....	409
Tabla 3-147. Frecuencias y % variable P16.....	409
Tabla 3-148. Frecuencias y % variable P17.....	410
Tabla 3-149. Frecuencias y % variable P18.....	410
Tabla 3-150. Frecuencias y % variable P19.....	411
Tabla 3-151. Frecuencias y % variable P20.....	411
Tabla 3-152. Frecuencias y % variable P21.....	412
Tabla 3-153. Frecuencias y % variable P22.....	412
Tabla 3-154. Frecuencias y % variable P23.....	413
Tabla 3-155. Frecuencias relativas (%) para las variables P1 – P23 .....	413

Tabla 3-156. Frecuencias relativas para las variables P1-P23 y % obtenido en los valores favorables 6 y 7.....	414
Tabla 3-157. Frecuencias relativas para las variables con valores favorables 6 y 7 superiores al 40%.....	414
Tabla 3-158. Frecuencias relativas para las variables P1-P23 y % obtenido en los valores desfavorables 1 y 2.....	416
Tabla 3-159. Frecuencias relativas para las variables con valores desfavorables y muy desfavorables 1 y 2 superiores al 20%.....	416
Tabla 3-160. Frecuencias relativas para las variables P1-P23 con niveles de respuestas neutrales (valores 3, 4 y 5).....	417
Tabla 3-161. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra. Variables P1-P23.....	419
Tabla 3-162. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra. Variables sociodemográficas .....	419
Tabla 3-163. Análisis de correlación de las variables sociodemográficas utilizando el estadístico no paramétrico Rho de Spearman .....	420
Tabla 3-164. Contrastes entre variables sociodemográficas. Prueba $\chi^2$ .....	424
Tabla 3-165. Tabla de contingencia entre el sexo y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva .....	425
Tabla 3-166. Tabla de contingencia entre el sexo y la formación del trabajador de la organización deportiva .....	426
Tabla 3-167. Tabla de contingencia entre el sexo y la edad del trabajador de la organización deportiva.....	427
Tabla 3-168. Tabla de contingencia entre el sexo y la situación laboral del trabajador de la organización deportiva .....	428
Tabla 3-169. Tabla de contingencia entre el sexo y el tipo de jornada laboral .....	429
Tabla 3-170. Tabla de contingencia entre el sexo y el número de puestos ocupados .....	430
Tabla 3-171. Tabla de contingencia entre el sexo y el departamento de trabajo del empleado de la organización deportiva.....	431
Tabla 3-172. Tabla de contingencia entre la edad y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva .....	433

Tabla 3-173. Tabla de contingencia entre la edad y la titulación del trabajador de la organización deportiva.....	434
Tabla 3-174. Tabla de contingencia entre la edad y la situación laboral del trabajador de la organización deportiva.....	435
Tabla 3-175. Tabla de contingencia entre la edad y el tipo de jornada laboral del trabajador de la organización deportiva.....	436
Tabla 3-176. Tabla de contingencia entre la edad y el número de puestos ocupados por el trabajador de la organización deportiva .....	437
Tabla 3-177. Tabla de contingencia entre la edad y el departamento de trabajo del empleado de la organización deportiva .....	438
Tabla 3-178. KMO y prueba esfericidad de Barlett del análisis exploratorio de las variables P1-P31.....	440
Tabla 3-179. Comunalidades del análisis exploratorio variables P1-P31 .....	441
Tabla 3-180. Análisis de varianza del análisis exploratorio variables P1-P31 .....	442
Tabla 3-181. Matriz de componentes del análisis exploratorio variables P1-P31.....	444
Tabla 3-182. Matriz de componentes rotados del análisis exploratorio variables P1-P31 .....	446
Tabla 3-183. KMO y prueba esfericidad Barlett análisis exploratorio de las variables P1-P22 .....	447
Tabla 3-184. Comunalidades para las variables del modelo .....	448
Tabla 3-185. Análisis de varianza del análisis confirmatorio variables P1-P22.....	449
Tabla 3-186. Matriz de componentes del análisis de las variables P1-P22 .....	450
Tabla 3-187. Matriz de componentes rotados del análisis de las variables P1-P22.....	451
Tabla 3-188. Estadístico de fiabilidad para el factor 1 .....	452
Tabla 3-189. Matriz de correlaciones entre las variables que componen el factor 1 .....	453
Tabla 3-190. Estadístico de fiabilidad para el factor 2.....	453
Tabla 3-191. Matriz de correlaciones entre las variables que componen el factor 2 .....	454
Tabla 3-192. Estadístico de fiabilidad para el factor 3.....	454
Tabla 3-193. Matriz de correlaciones entre las variables que componen el factor 3 .....	454
Tabla 3-194. Estadístico de fiabilidad para el factor 4.....	455
Tabla 3-195. Matriz de correlaciones entre las variables que componen el factor 4 .....	455

Tabla 3-196. Estadístico de fiabilidad para el factor 5 .....	456
Tabla 3-197. Matriz de correlaciones entre las variables que componen el factor 5.....	456
Tabla 3-198. Estadístico de fiabilidad para el factor 6 .....	457
Tabla 3-199. Matriz de correlaciones entre las variables que componen el factor 6.....	457
Tabla 3-200. Prueba de K-S para una muestra en función de los factores determinados .....	457
Tabla 3-201. Correlación de los factores determinados (Rho de Spearman).....	458
Tabla 3-202. Variables del modelo .....	460
Tabla 3-203. ANOVA del modelo de análisis de regresión lineal múltiple .....	461
Tabla 3-204. Coeficiente de correlación del modelo y prueba Durbin-Watson .....	461
Tabla 3-205. Resumen modelo del análisis de regresión lineal múltiple de variables P1-P22 .....	462
Tabla 3-206. Parámetros descriptivos de residuos del modelo de análisis de regresión lineal múltiple de variables P1-P22.....	463
Tabla 3-207. Coeficientes del modelo. Estadísticos de colinealidad (Factores de inflación de la varianza (FIV).....	466
Tabla 3-208. Resumen modelo .....	467
Tabla 3-209. Tabla de contingencia entre la variable población y la variable P23.....	468
Tabla 3-210. Prueba $\chi^2$ para contraste de P23 por municipios.....	469
Tabla 3-211. Percepción del clima laboral (P23) por provincias .....	470
Tabla 3-212. Prueba $\chi^2$ para contraste de P23 por provincias .....	471
Tabla 3-213. Análisis de correlación de las variables sociodemográficas y la P23, utilizando Rho de Spearman.....	472
Tabla 3-214. Análisis de correlación entre los años trabajados en la organización y el nivel de P23.....	473
Tabla 3-215. Análisis de correlación entre la titulación del trabajador y el nivel de P23 .....	473
Tabla 3-216. Análisis de correlación entre el sexo del trabajador y el nivel de P23 .....	473
Tabla 3-217. Análisis de correlación entre la edad de los trabajadores y el nivel de P23.....	474
Tabla 3-218. Análisis de correlación entre la situación contrato laboral en la organización y el nivel de P23.....	474

Tabla 3-219. Análisis de correlación entre tipo de jornada laboral en la organización y el nivel de P23 .....	475
Tabla 3-220. Análisis de correlación entre el número de puestos ocupados en la organización y el nivel de P23 .....	475
Tabla 3-221. Análisis de correlación entre el departamento al que pertenezca el trabajador y el nivel de P23 .....	475
Tabla 3-222. Tabla de contingencia entre P23 y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva.....	476
Tabla 3-223. Prueba $\chi^2$ para contraste de P23 y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva.....	476
Tabla 3-224. Tabla de contingencia entre P23 y la titulación/formación del trabajador.....	477
Tabla 3-225. Prueba $\chi^2$ para contraste de P23 y la titulación/formación del trabajador .....	477
Tabla 3-226. Tabla de contingencia entre P23 y el sexo del trabajador.....	478
Tabla 3-227. Prueba $\chi^2$ para contraste de P23 y el sexo del trabajador .....	478
Tabla 3-228. Tabla de contingencia entre P23 y la edad del trabajador.....	479
Tabla 3-229. Prueba $\chi^2$ para contraste de P23 y la edad del trabajador .....	479
Tabla 3-230. Tabla de contingencia entre P23 y situación de contrato laboral .....	480
Tabla 3-231. Prueba $\chi^2$ para contraste de P23 y situación de contrato laboral.....	480
Tabla 3-232. Tabla de contingencia entre P23 y tipo de jornada laboral .....	481
Tabla 3-233. Prueba $\chi^2$ para contraste de P23 y tipo de jornada laboral.....	481
Tabla 3-234. Tabla de contingencia entre P23 y el número de puestos ocupados en la organización deportiva.....	482
Tabla 3-235. Prueba $\chi^2$ para contraste entre P23 y el número de puestos ocupados en la organización deportiva.....	482
Tabla 3-236. Tabla de contingencia entre P23 y departamento de trabajo .....	483
Tabla 3-237. Prueba $\chi^2$ para contraste de P23 y departamento de trabajo.....	483
Tabla 3-238. Correlaciones bivariadas Rho de Spearman. P23 y factores determinados.....	484
Tabla 3-239. Factores introducidos en el modelo.....	484
Tabla 3-240. Coeficiente de correlación y prueba Durbin-Watson.....	484
Tabla 3-241. ANOVA .....	485

Tabla 3-242. Prueba de calidad de coeficientes .....	485
Tabla 3-243. Resumen estadístico de los residuos .....	485
Tabla 3-244. Sugerencias categorizadas por los trabajadores de las organizaciones deportivas en base a los recursos materiales (P25) .....	486
Tabla 3-245. Sugerencias categorizadas por los trabajadores de las organizaciones deportivas en base a los clientes externos/usuarios (P26).....	487
Tabla 3-246. Sugerencias categorizadas por los trabajadores de las organizaciones deportivas en base a los recursos humanos (P27).....	488
Tabla 3-247. Estadísticos descriptivos resultados cuantitativos a preguntas entrevista personal a gestores deportivos sobre la utilidad de la herramienta creada.....	489
Tabla 3-248. ¿Los resultados obtenidos con la aplicación de esta herramienta creada le han resultado útiles para tomar decisiones en su puesto de responsabilidad?.....	489
Tabla 3-249. ¿Volvería a utilizar en un futuro próximo esta herramienta creada? .....	490
Tabla 3-250. Adaptación y complemento del modelo de gestión hacia la calidad del cliente interno/externo (Adaptación Dorado 2006: 221) .....	491
Tabla 4-1. Resumen triangulación metodológica de los códigos entre el grupo de discusión y la entrevista personal .....	503
Tabla 4-2. Categorías y subcategorías de los aspectos más destacadas referentes a las nuevas necesidades y problemáticas de los gestores deportivos de CLM.....	506
Tabla 4-3. Resumen características más destacadas del estudio de detección de las nuevas necesidades del gestor deportivo de las organizaciones deportivas de CLM .....	528
Tabla 4-4. Áreas y necesidades más destacados resultantes de la triangulación de resultados del grupo de discusión y de la entrevista personal .....	530
Tabla 4-5. Resumen características más destacadas del análisis de la percepción de satisfacción del clima laboral de las organizaciones deportivas de CLM.....	534
Tabla 4-6. Variables destacadas con valoración de 6 (escala 1-7) .....	542
Tabla 4-7. Variables destacadas con valoración de 7 (escala 1-7) .....	543
Tabla 4-8. Calidad del modelo planteado del cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva .....	552



Tabla 4-9. Alfa de Cronbach del cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva.....	552
Tabla 4-10. Prueba de KMO del cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva (P1-P22).....	553
Tabla 4-11. Medias, desviaciones típicas y coeficiente de Alfa de Cronbach de los factores que determinan el cuestionario para medir la percepción de satisfacción del clima laboral del trabajador y la variable P23 .....	553
Tabla 4-12. Resumen comparativa de cuestionarios y dimensiones para medir la satisfacción laboral, clima organizacional y clima laboral.....	554
Tabla 4-13. Comparativa entre factores teóricos en base a la literatura y factores definitivos .....	556
Tabla 0-1. Dimensiones del instrumento de WESS (Moos 1974/1989).....	600
Tabla 0-2. Composición de los Factores Teóricos para el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en base a la literatura revisada.....	607

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1-1. Elementos que constituyen el sistema deportivo Español (Blanco, 2003) .....	41
Figura 1-2. Transformaciones del sistema deportivo (Burillo, 2008).....	46
Figura 1-3. Las competencias públicas en materia deportiva en España (Burillo, 2008).....	53
Figura 1-4. Soporte legislativo de los servicios deportivos municipales (Adaptación Gallardo y Jiménez, 2004) .....	78
Figura 1-5. Modelos de gestión, de la pública la privada (Adaptación Mestre, 2002).....	78
Figura 1-6. Modalidades de gestión directa (Gallardo y Jiménez, 2004) .....	79
Figura 1-7. Modalidades de gestión indirecta (Gallardo y Jiménez, 2004).....	80
Figura 1-8. Composición del capital intelectual (Mejía, 2003).....	121
Figura 1-9. Diferencias entre cultura y clima organizacional.....	131
Figura 2-1. Instrumento de recogida de datos del grupo de discusión .....	189
Figura 2-2. Proceso de análisis de datos cualitativos (Miles y Huberman, 1994).....	195
Figura 2-3. Triangulación validez interna grupo de discusión .....	196
Figura 2-4. Modelo de grabadora utilizado para la realización de la entrevista a los gestores deportivos .....	203
Figura 2-5. Triangulación validez interna grupo de discusión y entrevista personal .....	210
Figura 2-6. Fórmula para la determinación muestral cuando no es conocido el tamaño del universo (Pita Fernández, 2001).....	211
Figura 2-7. Porcentaje (%) de participación de trabajadores en función del municipio de la muestra clima laboral.....	228
Figura 2-8. Distribución por tramos de trabajadores de la organización deportiva de la muestra clima laboral.....	228
Figura 2-9. Fórmula para la determinación muestral cuando es conocido el tamaño del universo (Pita Fernández, 2001).....	230
Figura 3-1. Titularidad de la organización.....	294
Figura 3-2. Año de apertura de la organización.....	295
Figura 3-3. Número de clientes externos en la organización. Frecuencias.....	296
Figura 3-4. Número de clientes externos en la organización. Frecuencias.....	297
Figura 3-5. Número de habitantes en el municipio .....	298

Figura 3-6. Presupuesto anual (€) que cuentan las organizaciones.....	299
Figura 3-7. Distribución de espacios deportivos de las organizaciones .....	300
Figura 3-8. Número de trabajadores en la organización.....	304
Figura 3-9. Distribución de frecuencias en función de la localización geográfica de las instalaciones deportivas de la organización .....	306
Figura 3-10. Titulación del gestor deportivo .....	307
Figura 3-11. Estudios complementarios del gestor deportivo .....	308
Figura 3-12. Años de experiencia del gestor deportivo .....	309
Figura 3-13. Distribución de los gestores deportivos en función de la edad.....	310
Figura 3-14. Uso de software en la gestión deportiva de la organización.....	314
Figura 3-15. Distribución de la necesidad de la incorporación de un software específico para la gestión deportiva.....	322
Figura 3-16. Herramientas externas utilizadas en las organizaciones deportivas en función de la titularidad de la organización .....	324
Figura 3-17. Herramientas internas utilizadas en las organizaciones deportivas en función de la titularidad de la organización .....	325
Figura 3-18. Sistema de calidad implantado en la organización en función de la titularidad de la organización.....	326
Figura 3-19. Áreas de organización de las organizaciones deportivas en función de la titularidad de la organización.....	327
Figura 3-20. Número máximo de trabajadores en la organización en función de la titularidad de la organización .....	328
Figura 3-21. Sexo de los trabajadores en los sectores público y privado.....	329
Figura 3-22. Localización de las instalaciones deportivas en función de la titularidad de la organización.....	330
Figura 3-23. Formación del gestor deportivo en función de la titularidad de la organización .....	331
Figura 3-24. Formación complementaria del gestor deportivo .....	332
Figura 3-25. Experiencia del gestor deportivo en función de la titularidad de la organización .....	332

Figura 3-26. Sexo del gestor deportivo en función de la titularidad de la organización.....	333
Figura 3-27. Edad del gestor deportivo en función de la titularidad de la organización.....	334
Figura 3-28. Sistemas de comunicación con clientes externos en función de la titularidad de la organización .....	335
Figura 3-29. Recursos materiales con mayor problemática en función de la titularidad de la organización .....	336
Figura 3-30. Opciones que generan mayor problemática. Clientes externos en función de la titularidad de la organización.....	338
Figura 3-31. Opciones con mayor problemática. Clientes internos/recursos humanos en función de la titularidad de la organización.....	339
Figura 3-32. Software de gestión utilizado en el sector público y privado .....	340
Figura 3-33. Control del software. Recursos materiales en función de la titularidad de la organización .....	342
Figura 3-34. Funciones del Software. Clientes externos en función de la titularidad de la organización .....	343
Figura 3-35. Funciones del software. Recursos humanos en función de la titularidad de la organización .....	345
Figura 3-36. Valoración sobre necesidad de software para la gestión deportiva en función de la titularidad de la organización.....	346
Figura 3-37. Herramientas externas utilizadas en organizaciones deportivas en función de las franjas de población.....	348
Figura 3-38. Herramientas internas utilizadas en organizaciones deportivas en función de las franjas de población.....	349
Figura 3-39. Sistema de calidad implantado en organizaciones deportivas en función de las franjas de población.....	350
Figura 3-40. Áreas de la organización en organizaciones deportivas en función de las franjas de población .....	352
Figura 3-41. Número máximo de trabajadores en organizaciones deportivas en función de las franjas de población.....	353

Figura 3-42. Sexo de los trabajadores en organizaciones deportivas en función de las franjas de población .....	354
Figura 3-43. Localización de las instalaciones deportivas en organizaciones en función de las franjas de población .....	355
Figura 3-44. Titulación del gestor deportivo de organizaciones deportivas en función de las franjas de población .....	356
Figura 3-45. Titulación complementaria del gestor deportivo de organizaciones deportivas en función de las franjas de población.....	357
Figura 3-46. Años de experiencia del gestor deportivo en organizaciones deportivas en función de las franjas de población.....	358
Figura 3-47. Sexo del gestor deportivo en organizaciones deportivas en función de las franjas de población .....	359
Figura 3-48. Edad del gestor deportivo en organizaciones deportivas en función de las franjas de población .....	360
Figura 3-49. Sistemas de comunicación con clientes externos en organizaciones deportivas en función de las franjas de población.....	361
Figura 3-50. Recursos materiales. Mayor problemática en función de las franjas de población .....	362
Figura 3-51. Clientes externos. Mayor problemática en organizaciones deportivas en función de las franjas de población .....	365
Figura 3-52. Clientes internos. Mayor problemática en organizaciones deportivas en función de las franjas de población .....	366
Figura 3-53. Software de gestión en las organizaciones deportivas del municipio en función de las franjas de población .....	368
Figura 3-54. Funciones de control del software de RRMM en función de las franjas de población .....	369
Figura 3-55. Funciones del software. Clientes externos en organizaciones deportivas en función de las franjas de población.....	371
Figura 3-56. Funciones del software. RRHH en organizaciones deportivas en función de las franjas de población .....	372

Figura 3-57. Valoración sobre la necesidad de un software para la gestión deportiva en función de las franjas de población .....	374
Figura 3-58. Caracterización general (%) de los trabajadores del Estudio 2 .....	396
Figura 3-59. Distribución de la muestra de los trabajadores en función del sexo .....	396
Figura 3-60. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a los años que lleva trabajando en la organización .....	397
Figura 3-61. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a la formación/titulación .....	397
Figura 3-62. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a la edad .....	398
Figura 3-63. Distribución de la muestra de los trabajadores en base a la situación contrato laboral .....	399
Figura 3-64. Distribución de la muestra de los trabajadores en base al tipo de jornada laboral .....	399
Figura 3-65. Distribución de la muestra de los trabajadores en base al número de puestos de trabajo ocupados en la organización deportiva .....	400
Figura 3-66. Distribución de la muestra de los trabajadores en base al departamento de trabajo .....	401
Figura 3-67. Frecuencias y % variable P1 .....	402
Figura 3-68. Frecuencias y % variable P2 .....	402
Figura 3-69. Frecuencias y % variable P3 .....	403
Figura 3-70. Frecuencias y % variable P4 .....	403
Figura 3-71. Frecuencias y % variable P5 .....	404
Figura 3-72. Frecuencias y % variable P6 .....	404
Figura 3-73. Frecuencias y % variable P7 .....	405
Figura 3-74. Frecuencias y % variable P8 .....	405
Figura 3-75. Frecuencias y % variable P9 .....	406
Figura 3-76. Frecuencias y % variable P10 .....	406
Figura 3-77. Frecuencias y % variable P11 .....	407
Figura 3-78. Frecuencias y % variable P12 .....	407
Figura 3-79. Frecuencias y % variable P13 .....	408

Figura 3-80. Frecuencias y % variable P14.....	408
Figura 3-81. Frecuencias y % variable P15.....	409
Figura 3-82. Frecuencias y % variable P16.....	409
Figura 3-83. Frecuencias y % variable P17.....	410
Figura 3-84. Frecuencias y % variable P18.....	410
Figura 3-85. Frecuencias y % variable P19.....	411
Figura 3-86. Frecuencias y % variable P20.....	411
Figura 3-87. Frecuencias y % variable P21.....	412
Figura 3-88. Frecuencias y % variable P22.....	412
Figura 3-89. Frecuencias y % variable P23.....	413
Figura 3-90. Relación entre el sexo y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva.....	426
Figura 3-91. Relación entre el sexo y la formación del trabajador de la organización deportiva .....	427
Figura 3-92. Relación entre el sexo y la edad del trabajador.....	428
Figura 3-93. Relación entre el sexo y la situación laboral del trabajador de la organización deportiva.....	429
Figura 3-94. Relación entre el sexo y el tipo de jornada laboral.....	430
Figura 3-95. Relación entre el sexo y el número de puestos ocupados.....	431
Figura 3-96. Relación entre el sexo y el departamento de trabajo del empleado de la organización deportiva.....	432
Figura 3-97. Relación entre la edad y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva.....	433
Figura 3-98. Relación entre la edad y los años que lleva el trabajador en la organización deportiva.....	434
Figura 3-99. Relación entre la edad y la situación laboral del trabajador de la organización deportiva.....	435
Figura 3-100. Relación entre la edad y el tipo de jornada laboral del trabajador de la organización deportiva.....	436

Figura 3-101. Relación entre la edad y el número de puestos ocupados por el trabajador de la organización deportiva .....	437
Figura 3-102. Relación entre la edad y el departamento de trabajo del empleado de la organización deportiva .....	439
Figura 3-103. Gráfico de sedimentación del análisis exploratorio variables P1-P31.....	443
Figura 3-104. Gráfico de sedimentación de las variables P1-P22.....	449
Figura 3-105. Factores determinantes del clima laboral en la organización deportiva .....	452
Figura 3-106. Histograma de frecuencias para los residuos del modelo. ....	464
Figura 3-107. Gráfico P-P normal de regresión residuo tipificado con Variable dependiente P23.....	465
Figura 3-108. Percepción de la satisfacción del clima laboral por municipios.....	469
Figura 3-109. Percepción de la satisfacción del clima laboral por provincias.....	470
Figura 0-1. Factores Teóricos determinantes de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva en base a la literatura revisada.....	607



**ÍNDICE DE ABREVIATURAS**

<b>ABREVIATURAS</b>	<b>Significado</b>
ACB	Asociación de Clubes de Baloncesto
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación
AMD	Administración
art.	Artículo
ASOMED	Asociación Madrileña de Empresarios de Servicios Deportivos
Att.	Atención
CC.AA.	Comunidades Autónomas
CE	Constitución Española
CGO	Factor Condiciones generales de la Organización
CI	Capital Intelectual
CIS	Centro de Investigaciones Sociológicas
CKL Ltda.	Cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (Kettering)
CLM	Castilla-La Mancha
CNID	Censo Nacional de Instalaciones Deportivas
cont.	Continuación
CU	Cuenca
DANGESPORT	Definición y Análisis de las Necesidades Globales del Gestor Deportivo
DNNGesport-E	Entrevista para la Detección y Análisis de las Necesidades Globales del Gestor Deportivo
DNNGesport-Q	Cuestionario para la Detección y Análisis de las Necesidades Globales del Gestor Deportivo
DOCM	Diario Oficial de Castilla-La Mancha
Dra.	Doctora
E.F.	Educación Física
EAC-LM	Estatuto de Autonomía de Castilla-La Mancha
EASI	Encuestas a Asalariados del Sector Industrial
EE	Error de Muestreo
EFQM	European Foundation Quality Management
EPD	Entidad de promoción deportiva

## Índices de tablas, figuras y abreviaturas

EUROSTAT	European Commission Statistical (Instituto Estadístico de las Comunidades Europeas)
F.P.	Formación Profesional
FAGDE	Federación de Asociaciones de Gestores Deportivos de España
FAQS	Frequently Asked Questions (preguntas más frecuentes)
FCAFyD	Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte
FEMP	Federación Española de Municipios y Provincias
FFCM	Federación de Fútbol de Castilla-La Mancha
FIV	Factores de inflación de la varianza
FNEID	Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas
FOR	Factor Formación
gl	Grados de libertad
H	Hombres
ICFIDE	Instituto del Centro de Formación y Desarrollo Empresarial
IGOID	Grupo de investigación de la gestión de las organizaciones e instalaciones deportivas
IMD	Instituto Municipal de Deportes
INE	Instituto Nacional de Estadística
INEF	Instituto Nacional de Educación Física
INI	Instituto Nacional de Industria
ISID	Indicador Síntetico de Instalaciones Deportivas
ISO	International Organization Standardization
LD	Ley del Deporte
LDC-LM	Ley del Deporte de Castilla-La Mancha
LNFP	Liga Nacional de Fútbol Profesional
LP	Liga Profesional
LODA	Ley Orgánica de Derecho de Asociación
LOPD	Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal
L.R.B.R.L.	Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local
m	Mes
M	Mujeres
MOT	Factor Motivación

## Índices de tablas, figuras y abreviaturas

NIDE	Normativa sobre Instalaciones Deportivas y de Esparcimiento
ns/nc	No sabe/no contesta
OCDQ	Cuestionario descriptivo del clima organizacional (Halpin y Crofts)
P	Pregunta
PAR-Q	(Physical Activity Readiness Questionnaire), que se traduciría como Cuestionario de Preparación para la Actividad Física
PCU	Piscina Cubierta
PDA	Personal Digital Assistant
PMD/PDM	Patronato Municipal de Deportes/Patronato de Deportes Municipal
PSCLADE	Percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
R.D.	Real Decreto
ROR	Factor Recursos de la Organización
RRHH	Recursos Humanos
RRI	Reglamento de Régimen Interno
RRMM	Recursos Materiales
SAD	Sociedad Anónima Deportiva
SEG	Factor Seguridad en el Trabajo
sig.	Significación
SOS	Socorrista Acuático
SUP	Factor Supervisión
SVIU	Área de Aplicaciones y Servicios Tecnológicos
TIC	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
TO	Toledo
UIPOT	Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y de los Recursos Humanos
UNE	Una Norma Española



ANEXOS



## ANEXOS

### ESTUDIO 1. DETECCIÓN DE LAS NUEVAS NECESIDADES DE LOS GESTORES DEPORTIVOS CASTELLANOMANCHEGOS

#### ANEXO 0. Regulación general de los Municipios y regulación específica en materia deportiva desarrollada por la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha

##### ➔ 1.- Regulación general que afecta a los Municipios:

Haciendo referencia a la legislación más destacada se puede distinguir entre la normativa general y la sectorial:

- Referente a la *normativa general* que afecta a los servicios deportivos municipales.
  - a) Hacen referencia a la *Carta Europea de Autonomía Local*, de 15 de octubre de 1985. Se regulan artículos que también están presentes en los artículos 140 y 141 de la Constitución, donde se declara la autonomía local en la gestión de los servicios que son propios.
  - b) Referente a la citada Ley 71/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, destacando en referencia a las competencias. Por un lado, se refleja en el art. 25 las competencias de todos los municipios, y por otro, el art. 26 indica la obligatoriedad de determinados servicios deportivos a los municipios mayores de 20.000 habs.  
Otros artículos de referencia dentro de la L.R.B.R.L. son la asignación de competencias a las diputaciones (art. 36) y se les confía la responsabilidad de asegurar el acceso de la población de la provincia al conjunto de servicios mínimos de competencia municipal.
  - c) El R.D. 78/1980, de 18 de abril. Texto refundido de las Disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local (el Título VI hace referencia a los servicios deportivos municipales).
  - d) Ley 39/1988, de 28 de diciembre, Reguladora de Haciendas Locales (se indica todo lo relativo a presupuesto municipal en materia deportiva).
  - e) El R.D. 1372/1986, de 13 de junio por el que se aprueba el Reglamento de Bienes de las Entidades Locales.
  - f) Decreto de 17 de junio de 1995, sobre el Reglamento de Servicios de los Corporaciones Locales. Se aplican a aquellos aspectos que no están regulados por la L.R.B.R.L.
  - g) Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público que además ha incorporado al Ordenamiento Jurídico Español la Directiva 2004/18/CE, del Parlamento Europeo y del

Consejo, de 31 de marzo de 2004, sobre coordinación de los procedimientos de adjudicación de los contratos públicos de obras, de suministros y servicios.

- Referente a la *normativa sectorial*, y aunque no se contemplan demasiadas competencias para las entidades locales, se hace referencia al municipio en el art. 2, de la Ley 10/1990, de 15 de octubre del Deporte.

## ➔ 2.- Regulación específica en materia deportiva desarrollada por la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha:

A continuación se expone la regulación deportiva autonómica de Castilla-La Mancha:

- Decreto 288/2007, de 16 de octubre de 2007, por el que se establecen las condiciones higiénico-sanitarias de las piscinas de uso colectivo, derogando al anterior Decreto 216/1999 de 19 de octubre, de Condiciones higiénico-sanitarias de las piscinas de uso colectivo de Castilla-La Mancha.
- Orden 02/11/2004, de la Conserjería de Educación y Ciencia. Se fijan los criterios para la elaboración del Plan Regional de Instalaciones Deportivas 2006.
- Ley 12/2003, de 6 de noviembre de 2003 sobre modificación parcial de la Ley 1/1995 del Deporte en Castilla-La Mancha (DOCM nº 164 de 21-11-03).
- Orden 30/05/1996, de la Consejería de Bienestar Social por la que se desarrolla el Decreto 25/96 de 27 de febrero.
- Decreto 25/1996, de 27 de febrero, se regula la organización y funcionamiento del Consejo Regional de Accesibilidad.
- Orden de 22 de octubre de 1999, por la que se establecen los criterios para la elaboración del Plan regional de Instalaciones Deportivas.
- Decreto 12/1998, de 17 de marzo, por el que se regula el Consejo Regional de Deportes de Castilla-La Mancha y su Comisión Directiva (DOCM nº 13 de 20-3-98).
- Ley 1/1998, de 8 de enero, Régimen jurídico de los espectáculos público y actividades clasificadas.
- Decreto 159/1997 de 9 de diciembre de Disciplina Deportiva de Castilla-La Mancha (DOCM nº 57 de 26-12-97).
- Decreto 158/1997, de 2 de diciembre, del Código de Accesibilidad de Castilla-La Mancha.



Anexos

- Decreto 109/1996, de 23 de julio, por el que se regulan las Federaciones Deportivas de Castilla-La Mancha (DOCM nº 23 de 26-7-96).
- Decreto 110/1996, de 23 de julio por el que se regula el Registro de Entidades Deportivas de Castilla-La Mancha (DOCM nº 33 de 26-7-96).
- Decreto 111/1996, de 23 de julio, por el que se regulan los Clubes Deportivos de Castilla-La Mancha (DOCM nº 33 de 26-7-96).
- Ley 1/1995, de 2 de marzo de 1995, del Deporte en Castilla-La Mancha. En los diferentes artículos se va exponiendo las competencias de los diferentes organismos y entidades participantes.
- Ley 1/1994, de 24 de mayo, de Accesibilidad y Eliminación de Barreras en Castilla-La Mancha.
- La Ley 3/1991, de 14 de marzo, de Entidades Locales de Castilla-La Mancha, modificada por la Ley 7/1995, de 21 de diciembre.
- La Ley 2/1991, de 14 de marzo, de Coordinación de diputaciones.
- Decreto 133/1986, de 9 de diciembre, se crea el Consejo Regional de Deportes de Castilla-La Mancha.
- Decreto 71/1985, de 9 de julio, eliminación de barreras arquitectónicas en Castilla-La Mancha.

## **ANEXO 1. Carta invitación a la reunión del Grupo de Discusión al grupo de expertos enviada por correo electrónico**



Distinguido/a Sr. /Sra.:

Mi nombre es Marta García Tascón. Soy Licenciada en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y en estos momentos me encuentro realizando los cursos de Doctorado para así preparar mi Tesis de Investigación en la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM).

Mi estudio-investigación versa sobre la “Definición y Análisis de las nuevas necesidades globales de los gestores deportivos españoles del ámbito público y privado en la gestión de organizaciones deportivas”. Esta idea surge por la necesidad manifiesta realizada por diversos colectivos y por la complejidad actual que conlleva la gestión de las instalaciones y organizaciones deportivas debido a la exigencia de gran cantidad de conocimientos multidisciplinares.

Así los objetivos que se plantean son: por un lado conocer de primera mano la actual realidad a la que se enfrentan los gestores deportivos tanto del ámbito público como privado y conocer si, por otro si, cuentan con medios y herramientas informáticas suficientes para que ésta gestión sea más fácil en su desarrollo además de delimitar, qué características debería tener el software, para que pudiese responder a las necesidades de gestión diarias que se les plantean en sus organizaciones.

Por este motivo la primera actuación que se pretende llevar a cabo, es el desarrollo de un grupo de discusión donde se tratarán los aspectos más relevantes como las necesidades o problemáticas asociadas a la gestión de organizaciones deportivas y, donde acudirán expertos de diversos ámbitos como:

- Gestión deportiva
- Arquitectura
- Experiencia y conocimiento en la gestión de instalaciones deportivas

Anexos

- Recursos humanos
- Expertos sobre poblaciones con necesidades especiales

Para mi será un placer contar con su participación en dicha reunión dada su gran experiencia y conocimiento en su ámbito de trabajo, por lo que su participación será fundamental para poder desarrollar este trabajo de investigación.

Tal y como le he comentado por teléfono, la reunión se llevará a cabo en las instalaciones del Edificio de Sabatini en el Campus de Toledo de la Universidad de Castilla-La Mancha el día 20 de septiembre de 2006 a las 10.00h (después del verano, para que vengamos con energías renovadas). Tras una breve presentación del proyecto, se pasará a una sesión de trabajo en dos grupos con una duración aproximada de 120 minutos repartidas en 2 sesiones.

En breve, me volveré a poner en contacto con usted para remitirle un pequeño informe del proyecto de estudio que se plantea además de decirme si necesitará alojamiento, dietas y/o desplazamiento.

Si tiene alguna duda o comentario le rogamos que se ponga en contacto conmigo a través de correo electrónico ([margata77@yahoo.com](mailto:margata77@yahoo.com)).

Agradeciendo su interés,

Atentamente,

Fdo.: Marta García Tascón

Doctoranda de la Universidad de Castilla-La Mancha

Toledo, 15 de junio de 2006

## ANEXO 2. Documento informativo de la propuesta de estudio



### DOCUMENTO INFORMATIVO SOBRE LA PROPUESTA DE ESTUDIO:

**“DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NUEVAS NECESIDADES GLOBALES DEL GESTOR DEPORTIVO ESPAÑOL DEL ÁMBITO PÚBLICO Y PRIVADO EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS”**

Marta García Tascón

Doctoranda de la Universidad de Castilla-La Mancha

## JUSTIFICACIÓN

Cada vez hay más estudios e investigaciones sobre el ámbito del deporte y afortunadamente sobre la gestión deportiva. En este sentido se ha venido prestando atención a estudios sobre como hacer una buena planificación del servicio de deporte de los municipios (París, 1997), sobre como gestionar y construir ciertas instalaciones, generalmente las piscinas debido a su complejidad (Mascheroni y Pezzeaglia, 2000; Mestre *et al.*, 2002). También se ha estudiado sobre las repercusiones de la actividad física en la salud del individuo, sobre la incidencia de la práctica deportiva en los países: en España (Cecchini *et al.*, 2005 – sobre el abandono en la etapa juvenil- y García Ferrando, 2006), en Francia (Bayle, 2005). Respecto a la clasificación y tipología de instalaciones y espacios deportivos (CSD, 2005; López, 2002), sobre la formación que debe tener el gestor deportivo (López, 2000), etc.

Actualmente se está desarrollando el borrador sobre la nueva regulación del Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte por el Consejo Superior de Deportes, como se observa, siempre se ha estudiado como mejorar la gestión y cómo hacerlo pero se ha detectado que no se le ha preguntado directamente al gestor su opinión y ver si estas necesidades son diferentes en función del tipo de organización deportiva, ya sea privada o pública, o si varía en función de los habitantes que tenga el municipio.

El contexto socio-deportivo actual da lugar a que la gestión de instalaciones deportivas sea altamente compleja ya que se requiere manejar una gran cantidad de conocimientos de muy diversa naturaleza. López y Luna-Arocas (2000) habla de la multidisciplinar formación que debe tener el gestor. Éste debe atender el aumento de las nuevas demandas de los clientes, a la normativa, al aumento de instalaciones deportivas, no sólo en cuanto al número se refiere sino al tipo cada vez más variado y multidisciplinar, por lo que los gestores deportivos necesitan herramientas, y no sólo informáticas de apoyo a la gestión integral de estas instalaciones y organizaciones deportivas.

Éste es el objeto de nuestro estudio, identificar y analizar cuales son las verdaderas necesidades y como podría mejorar en su trabajo diario el gestor deportivo si contasen con herramientas informáticas específicas y adaptadas a las organizaciones deportivas. Bien es cierto que, ha habido soluciones parciales a estos planteamientos donde, las acciones formativas que viene desarrollando la FAGDE (Federación de Asociaciones de Gestores Deportivos de España) y sus correspondientes delegaciones autonómicas o la FEMP entre otras, posibilitan estos encuentros; donde se suceden intercambios de experiencias y de formación entre gestores.

No se han encontrado estudios de las características al planteado y se encuentran ciertas aproximaciones en Gómez (2003). Esta autora define cuál es el rol del gestor deportivo en las organizaciones deportivas, y aunque ha centrado su estudio en la Comunidad Valenciana en municipios mayores de 10.000 habitantes, se observa la evolución que ha tenido el gestor sobre las funciones que realiza. Ha ido pasando de prácticamente único ejecutor de todas las acciones a ser el principal responsable de “delegar” funciones a otros.

El diseño metodológico de este estudio consiste en establecer las nuevas necesidades que tienen los gestores deportivos en la gestión de instalaciones deportivas y analizar la problemática y necesidades de la situación actual a la gestión de las mismas.

Por último, cabe destacar que aunque en primera instancia el beneficiado sea el colectivo de gestores, por las razones argumentadas, no hay que olvidar que el beneficiario final será el consumidor puesto que recibirá un servicio de mayor calidad y seguridad, fomentando así la participación de la población en las actividades socio-deportivas y contribuyendo al beneficio social a través del deporte y el mantenimiento/mejora de la salud.

Así, con el desarrollo del grupo de discusión se establece el punto de partida para realizar un estudio en profundidad a:

### **OBJETIVOS**

- Conocer las nuevas necesidades globales de los gestores deportivos españoles tanto del ámbito público como privado.
- Conocer si hay un nuevo perfil del gestor deportivo que atiende tanto el sector privado como público.
- Analizar si las nuevas necesidades del gestor deportivo público y privado presentan diferencias entre sí.
- Analizar si las nuevas necesidades del gestor deportivo del sector público y privado presentan diferencias dependiendo del número de habitantes de los municipios.

### **HIPÓTESIS**

- Actualmente en España, las nuevas necesidades del gestor deportivo, para la gestión de organizaciones deportivas, tanto en el ámbito público como privado no presentan diferencias significativas.
- En España, el gestor deportivo del sector público y privado gestionaría con mayor eficiencia y calidad si tuvieran sistemas informáticos de carácter integral específicos y adaptados a las organizaciones deportivas.

### ANEXO 3. Guía de la reunión del Grupo de Discusión



#### GUIA INFORMATIVA DE TEMAS A TRATAR EN LA REUNIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

PROPUESTA DE ESTUDIO: “DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NUEVAS NECESIDADES GLOBALES DEL GESTOR DEPORTIVO ESPAÑOL DEL ÁMBITO PÚBLICO Y PRIVADO EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS”. DANGESPORT.

Marta García Tascón

Doctoranda de la Universidad de Castilla-La Mancha

Estimado experto/a,

Como complemento al documento informativo anterior, a continuación se expone una propuesta general que, a modo de ejemplo refleja las variables que se analizarán en el grupo de discusión. Son ideas que se consideran objeto de interés en la gestión de los gestores deportivos, tanto del ámbito privado como público.

Por este motivo se las anticipo, para que pueda ir reflexionando y determinando el tipo de necesidad y la problemática que suponen para el gestor, además de invitarle a la posibilidad de incluir otras propuestas que no hayan sido contempladas y sean de relevante consideración.

### **BATERÍA DE PREGUNTAS:**

#### **RECURSOS MATERIALES** (Espacios deportivos, auxiliares y complementarios)

¿Qué procedimientos y herramientas referentes a los **recursos materiales** utiliza en la gestión de instalaciones deportivas? ¿Qué necesidades y problemas se presentan?

A continuación, se listan algunos aspectos relativos a los recursos materiales en la gestión de instalaciones deportivas, comentar necesidades y problemas:

- Normativa: de seguridad
- Selección (criterios de compra, características...)
- Evaluación
- Control de riesgos
- Mantenimiento
- Accesibilidad
- Certificación (¿utilizan algún tipo de certificación?)
- Distribución espacial de los espacios y el equipamiento
- Metodologías calidad ISO-EFQM

#### **USUARIOS /CLIENTES EXTERNOS**

¿Qué procedimientos y herramientas referentes a los **usuarios/clientes externos** utiliza en la gestión de instalaciones deportivas? ¿Qué necesidades y problemas se presentan?

A continuación, se listan algunos aspectos relativos al usuario/cliente interno en la gestión de instalaciones deportivas, comentar necesidades y problemas:



Anexos

- Control de accesos
- Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas...
- Acreditaciones, carnés
- Control de riesgos
- Formación (cursos federativos, jornadas...)
- Satisfacción del cliente
- Captación y fidelización
- Control usuarios: franjas horarias, usos, absentismo
- Control sugerencias, quejas...
- Programación de las actividades: distribución horaria, niveles, nuevos servicios...
- Creación página Web
- Marketing: canales informativos, mejora imagen, análisis de mercado...

### **RECURSOS HUMANOS**

¿Qué procedimientos y herramientas referentes a los **recursos humanos** utiliza en la gestión de instalaciones deportivas? ¿Qué necesidades y problemas se presentan?

A continuación, se listan algunos aspectos relativos a los recursos humanos en la gestión de instalaciones deportivas, comentar necesidades y problemas:

- Formación
- Riesgos laborales
- Legislación: ley de contratación
- Habilidades sociales
- Satisfacción y motivación laboral
- Control sugerencias y quejas
- Selección de personal (perfiles necesarios)
- Servicios ofertados: guardería, parking, reconocimientos médicos...
- Seguimiento, control y valoración del desempeño
- Distribución del personal: horarios, actividades, bajas...

### **SOFTWARE**

- Listar softwares y herramientas de apoyo a la gestión de instalaciones deportivas
- Identificar de cada uno prestaciones y características
- Indicar las ventajas y desventajas

Anexos

- Propuestas de mejora en las herramientas de apoyo en la gestión deportiva (acceso, fácil manejo, nuevas funciones...)
- ¿Que le pedirías a un asistente de software para la gestión de instalaciones deportivas en relación a los **usuarios**, a los **recursos materiales** y a los **recursos humanos**?

### **CONTABILIDAD**

¿Qué procedimientos y herramientas referentes a los **recursos económicos** utiliza en la gestión de instalaciones deportivas? ¿Qué necesidades y problemas se presentan?

Aspectos relativos a la en la gestión contable de instalaciones deportivas, comentar necesidades y problemas:

- Facturación
- Sistema de cobros
- Sistema de pagos
- Control de gastos e ingresos
- Control del coste por usos
- Posibles variables estadísticas a determinar....
- Otros propuestas por los expertos

**ANEXO 4. Documento informativo entregado en la reunión del grupo de discusión (20 de Septiembre de 2006)**



**Edificio Sabatini.  
Campus de Toledo.  
Universidad de Castilla-La Mancha**



**DOCUMENTO INFORMATIVO SOBRE LA PROPUESTA DE ESTUDIO:**

**“DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NUEVAS NECESIDADES GLOBALES DEL  
GESTOR DEPORTIVO ESPAÑOL DEL ÁMBITO PÚBLICO Y PRIVADO EN LA GESTIÓN  
DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS”**

**20 de septiembre de 2006  
Toledo**

Marta García Tascón

Doctoranda de la Universidad de Castilla-La Mancha

**PLANTEAMIENTO:** Persona de contacto: Marta García Tascón

**PARTICIPANTES:** 15 divididos en 2 grupos (7 y 8 personas)

Día: 20 de septiembre de 2006

Horario: 09:45 – 13:00 horas

Duración prevista de la reunión: 1 hora cada sesión. 4 horas toda la jornada.

Lugar de realización: Avda de Carlos III, s/n. Edificio Sabatini.

Universidad de Castilla-La Mancha. Campus de Toledo.

Sala de reuniones del Edificio Sabatini (grupo a) y Sala de reuniones de la Facultad del Deporte (grupo b)

**OBJETIVOS DE LA REUNIÓN:**

- Identificar las necesidades y problemáticas que en las tareas diarias se le plantean al gestor deportivo tanto del sector privado como público.
- Identificar criterios para la definición y desarrollo de herramientas clave para el apoyo en la gestión de instalaciones deportivas en aspectos de seguridad del usuario y de los trabajadores, accesibilidad, confort, higiene y funcionalidad.
- Identificar criterios para el desarrollo de procedimientos que aseguren la seguridad de los usuarios, mediante la evaluación, elección y mantenimiento de los productos adecuados en función de criterios normativos y de evaluación de riesgos.
- Identificar estrategias para mejorar la accesibilidad de las zonas deportivas a poblaciones especiales (niños, personas mayores y/o personas con discapacidad).

ORDEN DEL DIA	
9.45h	Recibir a los participantes
10.00h-10.20h	Presentación y objetivos de la reunión
10.30h-11.30h	Desarrollo de la 1ª sesión
11.30h-11.45h	Descanso
11.45h-12.45h	Desarrollo de la 2ª sesión
12.45h-13.00h	Despedida y agradecimientos

**GRUPO DE DISCUSIÓN A Y B.** Profesionales relacionados con la gestión del deporte y las instalaciones (arquitectos, gestores deportivos, expertos en accesibilidad, en mayores, etc).

Distribución de las salas:

➔ **GRUPO DE DISCUSIÓN A**, sala de juntas del edificio de Sabatini

➔ **GRUPO DE DISCUSIÓN B**, sala de juntas de deporte en el edificio Sabatini

ORDEN DE LA SESIÓN:

SESIÓN 1	
5 minutos	Presentación y objetivos del Grupo de Discusión
30 minutos	Valoración de los aspectos relacionados con los recursos materiales
30 minutos	Valoración de los aspectos relacionados con el usuario
SESIÓN 2	
35 minutos	Valoración de los aspectos relacionados con los recursos humanos
20 minutos	Valoración de los aspectos relacionados con el software
5 minutos	Despedida y agradecimientos

**BATERÍA DE PREGUNTAS:**

**RECURSOS MATERIALES** (Espacios deportivos, auxiliares y complementarios)

¿Qué procedimientos y herramientas referentes a los **recursos materiales** utiliza en la gestión de instalaciones deportivas? ¿Qué necesidades y problemas se presentan?

A continuación, se listan algunos aspectos relativos a los recursos materiales en la gestión de instalaciones deportivas, comentar necesidades y problemas:

- Normativa: de seguridad
- Selección (criterios de compra, características...)
- Evaluación
- Control de riesgos
- Mantenimiento
- Accesibilidad
- Certificación (¿utiliza algún tipo de certificación?)
- Distribución espacial de los espacios y el equipamiento
- Metodologías calidad ISO-EFQM

### **USUARIOS /CLIENTES EXTERNOS**

¿Qué procedimientos y herramientas referentes a los **usuarios/clientes externos** utiliza en la gestión de instalaciones deportivas? ¿Qué necesidades y problemas se presentan?

A continuación, se listan algunos aspectos relativos al usuario/cliente interno en la gestión de instalaciones deportivas, comentar necesidades y problemas:

- Control de accesos
- Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas...
- Acreditaciones, carnés
- Control de riesgos
- Formación (cursos federativos, jornadas...)
- Satisfacción del cliente
- Captación y fidelización
- Control usuarios: franjas horarias, usos, absentismo
- Control sugerencias, quejas...
- Programación de las actividades: distribución horaria, niveles, nuevos servicios...
- Creación página Web
- Marketing: canales informativos, mejora imagen, análisis de mercado...

### **RECURSOS HUMANOS**

¿Qué procedimientos y herramientas referentes a los **recursos humanos** utiliza en la gestión de instalaciones deportivas? ¿Qué necesidades y problemas se presentan?

A continuación, se listan algunos aspectos relativos a los recursos humanos en la gestión de instalaciones deportivas, comentar necesidades y problemas:

- Formación
- Riesgos laborales
- Legislación: ley de contratación
- Habilidades sociales
- Satisfacción y motivación laboral
- Control sugerencias y quejas
- Selección de personal (perfiles necesarios)
- Servicios ofertados: guardería, parking, reconocimientos médicos...
- Seguimiento, control y valoración del desempeño

Anexos

- Distribución del personal: horarios, actividades, bajas...

### **SOFTWARE**

- Listar software y herramientas de apoyo a la gestión de instalaciones deportivas.
- Identificar de cada uno prestaciones y características:
- Indicar las ventajas y desventajas
- Propuestas de mejora en las herramientas de apoyo en la gestión deportiva (acceso, fácil manejo, nuevas funciones...)
- ¿Que le pedirías a un asistente de software para la gestión de instalaciones deportivas en relación a los **usuarios**, a los **recursos materiales** y a los **recursos humanos**?

### **CONTABILIDAD**

¿Qué procedimientos y herramientas referentes a los **recursos económicos** utiliza en la gestión de instalaciones deportivas? ¿Qué necesidades y problemas se presentan?

Aspectos relativos a la en la gestión contable de instalaciones deportivas, comentar necesidades y problemas:

- Facturación
- Sistema de cobros
- Sistema de pagos
- Control de gastos e ingresos
- Control del coste por usos
- Posibles variables estadísticas a determinar....
- Otros propuestas por los expertos

## **ANEXO 5. Carta de invitación y presentación de la entrevista enviada a gestores (público/privado) por correo electrónico**

Estimado/a responsable,

Mi nombre es Marta García Tascón. Soy Licenciada en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y en estos momentos me encuentro realizando los cursos de Doctorado y así preparar mi Tesis de Investigación en la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM).

Después de nuestra conversación telefónica donde exponía el objeto de mi estudio-investigación sobre la “Detección y Análisis de las nuevas necesidades globales de los Gestores Deportivos de Castilla-La Mancha en el ámbito público y privado en la gestión de organizaciones deportivas”.

Dada su gran experiencia y conocimientos en este ámbito, su participación será fundamental para llevar a cabo este trabajo, puesto que sois los principales sujetos de este estudio, por lo que de antemano agradezco su colaboración y ayuda.

Adjunto a esta carta de presentación, copia de la entrevista que el día en el que hemos acordado realizaré. Este documento servirá de guía para ambos y será el hilo conductor para realizar la entrevista.

Del mismo modo, le ruego pueda verla con antelación y realice las anotaciones pertinentes en el margen, antes de nuestro encuentro para que así, no se le olvide ningún aspecto sobre el particular.

A continuación le presento un resumen informativo sobre los **apartados** diferenciados establecidos donde se tratarán los siguientes aspectos en cuanto a la definición de necesidades y problemáticas de la organización deportiva en cuanto a:

1. Definición de necesidades de la organización en función de los Recursos Materiales
2. Definición de necesidades de la organización en función de los Recursos Humanos
3. Definición de necesidades de la organización en función de los Clientes Externos
4. Software empleado en la gestión

Atentamente

Reciba un saludo muy cordial,

Marta García Tascón  
Investigadora de la propuesta de estudio

Para cualquier duda o modificación puede contactar en:

[margata77@yahoo.com](mailto:margata77@yahoo.com)

Teléfono trabajo: 925 26 88 00. Ext.: 5523 (Universidad de Castilla-La Mancha)



## ANEXO 6. Entrevista personal a gestores (público/privado)

### ENTREVISTA PARA LA:

#### “DETECCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NUEVAS NECESIDADES GLOBALES DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE CASTILLA-LA MANCHA EN EL ÁMBITO PÚBLICO Y PRIVADO EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS”. DNNGesport-E

El **objetivo principal** es identificar las necesidades y problemáticas asociadas a la gestión deportiva. Esta idea surge por la necesidad manifiesta realizada por diversos colectivos y por la complejidad actual que conlleva la gestión de las instalaciones y organizaciones deportivas (exigencia de gran cantidad de conocimientos multidisciplinares).

Dada su gran experiencia y conocimientos en este ámbito, su participación es primordial.

La entrevista se divide en 4 apartados diferenciados donde se abordarán los siguientes aspectos referentes a la **Definición de necesidades de la organización**:

- A.1. Definición de necesidades de la organización en función de los Recursos Materiales
- A.2. Definición de necesidades de la organización en función de los Clientes Externos
- A.3. Definición de necesidades de la organización en función de los Recursos Humanos / Clientes Internos
- A.4. Necesidades y uso del Software

Le damos las gracias de antemano por su colaboración.

#### A.) DEFINICIÓN DE NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

##### A.1. Definición de necesidades de la organización en función de los RECURSOS MATERIALES

(Espacios deportivos, auxiliares y complementarios)

A continuación, se listan algunos aspectos relativos a los **recursos materiales** en la gestión de instalaciones deportivas, piense en las necesidades y problemas que tenga en su organización y qué procedimientos y herramientas utiliza en los siguientes aspectos:

- *Partimos de la problemática del diseño de las instalaciones, ya que el gestor ha de adaptarse al planteamiento previo del arquitecto sin que este le consulte*
- **Normativa:** de seguridad (*UNE, NIDE*)

- **Selección de material y equipamiento deportivo**
  - o *Criterios de compra, características,*
  - o *¿Tienen fichas técnicas donde se recoja información acerca de la garantía, limpieza, mantenimiento, disponibilidad de recambio, resistencia de cada material?*
  - o *Procedimiento de elección*
  - o *¿Tienen fichas especiales como:*
    - *tipos de actividades y sus correspondientes tipos de pavimentos más adecuados*
    - *establecimiento del material más adecuado para cada una de las instalaciones*
- **Evaluación**
  - o *¿Cómo detectar los fallos en material deportivo y no deportivo de la instalación?*
  - o *¿Qué variables básicas determinan el que una instalación sea adecuada o no para su uso? , ¿quién establece estas variables?, ¿Qué procedimientos usa?*
- **Control de riesgos en toda la instalación asociados al equipamiento**
- **Mantenimiento**
  - o *¿Tienen protocolos de tareas diarias de mantenimiento?*
  - o *¿Tienen protocolos de limpieza para cada una de las instalaciones?*
  - o *¿Tienen controles microbiológicos y mantenimiento de calderas, aguas, duchas...?*
- **Accesibilidad**
- **Certificación** (¿hacen algún tipo de certificación?)
- **Distribución espacial de los espacios y el equipamiento**
- **Metodologías calidad ISO-EFQM**

## A.2. Definición de necesidades de la organización en función de los

### CLIENTES EXTERNOS

A continuación, se listan algunos aspectos relativos a los **clientes externos** en la gestión de instalaciones deportivas, piense en las necesidades y problemas que tenga en su organización y qué procedimientos y herramientas utiliza en los siguientes aspectos:

- **Control de accesos**
  - o *Carnet, digital, conocer el aforo en cada momento*
- **Gestión de reservas, bonos, alquiler, inscripciones, altas y bajas...**
- **Acreditaciones, carnés**
- **Control de riesgos asociados a las actividades (riesgos físicos, fisiológicos...)**

Anexos

- **Formación** (cursos federativos, jornadas...)
  - o *Conocimiento del Reglamento de Régimen Interno (R.R.I.)*
- **Satisfacción del cliente**
  - o *Accesibilidad para el sector flotante (los que acompañan a los discapacitados= problemas en duchas)*
  - o *Se conoce lo que quiere el cliente*
  - o *Normas de uso de instalaciones*
  - o *Carta de servicios*
- **Captación y fidelización**
- **Control clientes:** franjas horarias, usos, absentismo
- **Control sugerencias, quejas...**
  - o *Realización de encuestas de satisfacción*
  - o *¿Cómo se hace el registro de quejas?*
- **Programación de las actividades:** distribución horaria, niveles, nuevos servicios...
- **Creación página Web**
  - o *Para la comunicación con el cliente externo, inscripciones, reservas...*
- **Marketing:** canales informativos, mejora imagen, análisis de mercado...

**A.3. Definición de necesidades de la organización en función de los  
RECURSOS HUMANOS**

A continuación, se listan algunos aspectos relativos a los **recursos humanos** en la gestión de instalaciones deportivas, piense en las necesidades y problemas que tenga en su organización y qué procedimientos y herramientas utiliza en los siguientes aspectos:

- **Formación**
  - o *Formación de atención al cliente*
  - o *¿Realiza planes de formación?,*
  - o *¿Lo realiza para todos los puestos de trabajo?*
  - o *Nociones básicas para el trato con discapacitados para todo el personal*
- **Riesgos laborales**
- **Legislación: ley de contratación**
- **Habilidades sociales**
- **Satisfacción y motivación laboral**

- *Problemática de falta de interés de operarios por su puesto de trabajo*
- **Control sugerencias y quejas**
- **Selección de personal**
  - *¿Tiene una relación de los perfiles de trabajo necesarios y contrata en función de la necesidad?*
  - *¿Tiene bolsas de empleo de monitores/las, etc?*
- **Servicios ofertados:**
  - *guardería, parking, reconocimientos médicos...*
- **Seguimiento, control y valoración del desempeño**
  - *Control de absentismo, registro de incidencias*
- **Distribución del personal:**
  - *horarios, actividades, bajas...*
  - *Conocimiento de organigrama para saber a quien dirigirse*

#### A.4. Uso y características del SOFTWARE

¿Utiliza algún/os software/s específico/s para su gestión diaria?                      SI    NO

Nombre del software/s \_\_\_\_\_

¿Para qué utiliza el software?

¿Qué problemas encuentra en el software que actualmente posee?

¿Que le pedirías a un asistente de software para la gestión de instalaciones deportivas en relación a los **clientes externos**, a los **recursos materiales** y a los **recursos humanos**?

Comentario general sobre el diseño de este software u otras observaciones

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Muchas gracias por su ayuda

## **ANEXO 7. Carta agradecimiento de participación en la entrevista a los gestores**

Estimado gestor,

Me gustaría agradecer su colaboración y ayuda para llevar a cabo este estudio.

Esperamos que el inicio de esta investigación llegue a su completo desarrollo y finalice con la lectura de la Tesis.

Sus comentarios y opiniones sin duda son de gran interés y serán recogidos en el documento pertinente, de manera confidencial y anónima.

Deseamos que esta línea de estudio continúe y se pueda ir dando solución a todas las necesidades que los profesionales de la gestión deportiva demandan.

Si tiene alguna duda o comentario le rogamos que se ponga en contacto conmigo a través de correo electrónico ([margata77@yahoo.com](mailto:margata77@yahoo.com)).

Reciba un cordial saludo,

Atentamente,

Fdo.: Marta García Tascón

Doctoranda de la Universidad de Castilla-La Mancha

Toledo, 6 de Noviembre de 2006

## **ANEXO 8. Carta presentación del estudio enviada a gestores (público/privado) por correo electrónico**

Carta presentación del cuestionario a gestores por correo electrónico:

\*\*\* - Att. Presidente FADGE

\*\*\*- Att. Presidentes de la Asociación de Gestores de Castilla-La Mancha

\*\*\* - Att. Presidente Asociación ASOMED y FNEID

\*\*\* - Att. Jefe de servicio de la Viceconsejería de Deportes de Castilla-La Mancha

Estimado responsable,

Mi nombre es Marta García Tascón. Soy Licenciada en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y en estos momentos me encuentro realizando los cursos de Doctorado y así preparar mi Tesis de Investigación en la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM).

Mi estudio-investigación versa sobre la “Detección y Análisis de las nuevas necesidades globales de los gestores deportivos de Castilla-La Mancha del ámbito público y privado en la gestión de organizaciones deportivas”. Para ello me pongo en contacto con la \*\*\* para que pueda enviar a sus asociados “gestores deportivos” el siguiente cuestionario.

Dada su gran experiencia y conocimiento en este ámbito, su participación será fundamental para llevar a cabo este trabajo, ya que sois los principales sujetos de este estudio, por lo que rogamos su ayuda.

Tal colaboración simplemente consiste en rellenar un cuestionario que adjunto en el siguiente documento de Word y que tan sólo le ocupará unos 10 - 15 minutos de su inestimable tiempo.

A continuación le presento un resumen informativo sobre los **4 apartados** diferenciados establecidos donde se tratarán los siguientes aspectos:

1. Datos de la organización
2. Datos del gestor/a deportivo/a
3. Definición de necesidades de la organización

Anexos

- 3.1. Definición de necesidades de la organización en función de los Recursos Materiales
- 3.2. Definición de necesidades de la organización en función de los Recursos Humanos
- 3.3. Definición de necesidades de la organización en función de los Cientes Externos
- 3.4. Software empleado en la gestión

Atentamente,

Reciba un saludo muy cordial,

Marta García Tascón

Investigadora de la propuesta de estudio

Por favor, una vez cumplimentado el cuestionario envíelo a la siguiente dirección electrónica:

[margata77@yahoo.com](mailto:margata77@yahoo.com). Teléfono trabajo: 925 26 88 00. Ext.: 5523

Universidad de Castilla-La Mancha

**Nota: \*\*\* Se cambiaba el nombre de la entidad a la que iba dirigida**

## ANEXO 9. Cuestionario

### CUESTIONARIO PARA:

### LA DETECCIÓN Y ANÁLISIS DE NECESIDADES GLOBALES DE LOS GESTORES/AS DEPORTIVOS/AS DE CASTILLA-LA MANCHA EN EL ÁMBITO PÚBLICO Y PRIVADO EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS. DNNGesport-Q

Estimado gestor/a,

Este cuestionario tiene el objetivo de conocer las nuevas necesidades globales del gestor deportivo español tanto del ámbito deportivo público como privado en la gestión integral de las organizaciones deportivas.

Dada su experiencia y conocimiento en este ámbito, su participación será vital y primordial para dar forma a esta investigación.

Debe leer atentamente cada pregunta y marcar la respuesta con la cual se identifique su organización deportiva, le pedimos que preste ATENCIÓN y sea SINCERO/A.

El cuestionario se divide en 4 apartados diferenciados donde se abordarán los siguientes aspectos:

- 1. Datos de la organización
- 2. Datos del gestor/a deportivo/a
- 3. Definición de necesidades de la organización
  - o 3.1. Definición de necesidades de la organización en función de los Recursos Materiales
  - o 3.2. Definición de necesidades de la organización en función de los Recursos Humanos
  - o 3.3. Definición de necesidades de la organización en función de los Cientes Externos
  - o 3.4. Software empleado en la gestión

*Le damos las gracias de antemano por su colaboración*



**1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN**

P1. Nombre de la organización:

P2. Titularidad: pública  privada

P3. Año de apertura de la organización:

P4. Teléfono de contacto (fijo) :

P5. E-mail:

P6. Nombre de la localidad:

P7. Provincia:

P8. Número de clientes externos en la organización:

P9. Número estimado de su área de influencia:

P10. Número de habitantes del municipio\*:

Menos de 1.000       De 1.001-5.000       De 5.001-10.000  
 De 10.001-20.000       De 20.001-50.000       Más de 50.001

\* según clasificación del INE (Instituto Nacional de Estadística)

P11. ¿Cuál es el presupuesto anual de su organización?

Hasta 300.000 €       de 300.001€ - 600.000€  
 de 600.001€ - 1.000.000€       de 1.000.001€ - 5.000.000€  
 de 5.000.001€ - 8.000.000€       más de 8.000.001€

P12. ¿Cuál es número de espacios deportivos que tiene en su organización?

P13. ¿Qué **herramientas externas** utiliza actualmente en su organización?

- Encuestas de satisfacción
- Carta de servicios
- Sistema de quejas y reclamaciones
- Manual de buenas prácticas
- Otras, ¿cuál/es?

P14. ¿Qué **herramientas internas** utiliza actualmente en su organización?

- Cuadro de mando integral
- Pliego de prescripciones técnicas
- Plan de viabilidad
- Normas de uso de instalaciones y espacios deportivos
- Otras, ¿cuál/es?

P15. Indique, en caso de disponer, el/los sistema/s de calidad implantado/s en su organización:  
(marque las opciones que considere)

- No utilizamos ningún sistema de calidad
- Normas ISO
- Modelo EFQM
- Trabajando en sistema propio
- En proceso, ¿Cuál/es?

P16. En mi organización se diferencian la/s siguiente/s área/s: (marque las opciones que considere)

- Comunicación y Publicidad
- Administración
- Actividades deportivas
- Mantenimiento
- Dirección
- Recepción
- Otros, ¿cuál/es?

P17. ¿Cuál es el número máximo de trabajadores/as que llega a tener su organización? \_\_\_\_\_

P18. ¿Cuál es el porcentaje de hombres (H) y de mujeres (M) en la organización?

H \_\_\_\_\_%      M \_\_\_\_\_%

P19. ¿Cómo se localiza geográficamente la estructuración de las instalaciones deportivas de su organización?

- Agrupada
- Disgregada

<b>2. DATOS DEL GESTOR/A DEPORTIVO/A</b>	
<p>P21. Indique los años de experiencia profesional: (en este cargo)</p>	<p>P20. Titulación del gestor/a deportivo/a:</p> <p>Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <input type="checkbox"/> Estudios Primarios</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> Enseñanza Secundaria/FP</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> Diplomado/a Educación Física</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> Diplomado/a (otros). Especificar qué especialidad:</li> </ul>
<p>P22. Sexo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HOMBRE <input type="checkbox"/></li> <li>▪ MUJER <input type="checkbox"/></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <input type="checkbox"/> Licenciado/a en Ciencias de la Actividad Física y Deporte</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> Licenciado/a (otros). Especificar qué especialidad:</li> </ul>
<p>P23. Edad: (gestor/a)</p> <p>&lt; 25 <input type="checkbox"/></p> <p>25-35 <input type="checkbox"/>    36-45 <input type="checkbox"/></p> <p>46-55 <input type="checkbox"/>    56-65 <input type="checkbox"/></p> <p>&gt; 65 <input type="checkbox"/></p>	<p>Estudios complementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <input type="checkbox"/> Doctorado</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> Master</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> Cursos de Postgrado</li> </ul>

<b>3. DEFINICIÓN DE NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN</b>
<p>P24. Indique los sistemas de comunicación que utiliza con sus <b>clientes externos</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <input type="checkbox"/> Correo ordinario</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> Llamadas telefónicas</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> Página Web</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> Correo electrónico</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> SMS</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> Otros, ¿Cuáles?</li> </ul>

P25. Haciendo referencia a los **recursos materiales**, indique las opciones que generan normalmente mayor problemática:

- Selección de equipamiento
- Selección del pavimento deportivo
- Control de los riesgos asociados al equipamiento deportivo
- Evaluación del estado de la instalación deportiva y de todo el equipamiento
- Diseño de una instalación deportiva
- Seguridad global de la instalación deportiva
- Normativa
- Mantenimiento
- Accesibilidad
- Selección de equipamiento no deportivo
- Otros, ¿Cuáles?

P26. Haciendo referencia a los **clientes externos**, indique las opciones que generan normalmente mayor problemática:

- Control de accesos
- Programación actividades
- Satisfacción del cliente
- Elaboración de acreditaciones
- Control de riesgos asociados a la actividad (riesgos físicos...)
- Formación
- Captación y fidelización
- Control de sugerencias y quejas
- Gestión de reservas
- Control de usuarios
- Accesibilidad
- Información
- Otros, ¿Cuáles?

P27. Haciendo referencia a los **recursos humanos/clientes internos**, indique las opciones que generan normalmente mayor problemática:

- Control de accesos
- Satisfacción y motivación laboral
- Elaboración de acreditaciones
- Distribución personal
- Formación
- Control de sugerencias y quejas
- Riesgos laborales
- Información
- Selección de personal
- Seguimiento, control y valoración del desempeño
- Gestión de reservas
- Otros, ¿Cuáles?

**4. SOFTWARE**

P28. ¿Tiene en su organización algún tipo/s de software/s que le ayude/n en la gestión diaria de su organización?

Si  No

¿Cuál/es?

P29. Indique las funciones que le permite controlar el software que utiliza actualmente en su organización:

**P29. 1. Recursos materiales**

- Control de riesgos
- Mantenimiento del equipamiento
- Selección de material
- Normativa
- Evaluación del equipamiento
- Control de stocks (productos de venta)
- Diseño de instalación deportiva
- Evaluación
- Seguridad global de la instalación deportiva
- Accesibilidad
- Otros, ¿cuál/es?

**P29. 2. Clientes Externos**

- Control de accesos
- Gestión de reservas, alquiler, inscripción... de los servicios
- Elaboración de carnés
- Control de riesgos
- Valoración del clima laboral
- Satisfacción del cliente
- Captación y fidelización
- Control de usuarios (franjas horarias, absentismo, usos...)
- Control de sugerencias y quejas
- Programación de las actividades
- Otros, ¿cuál/es?

**P29. 3. Recursos humanos**

- Distribución personal
- Prevención riesgos laborales
- Control de satisfacción
- Valoración del clima laboral
- Control sugerencias y quejas
- Selección de personal
- Seguimiento, control y valoración del desempeño
- Otros, ¿cuál/es?

P30. ¿Qué problemas encuentra en el software que actualmente posee?

P31. ¿Qué funcionalidades le gustaría que un software ofreciera?

P32. ¿Cree necesaria la incorporación de un software en la gestión de una instalación deportiva?

Si  No

P33. Comentario general sobre el diseño que debería tener en cuenta el software u otras observaciones:

*Muchas gracias por su ayuda*

## **ANEXO 10. Carta de agradecimiento a los gestores deportivos por la participación en los cuestionarios**

Estimado gestor,

Me gustaría agradecer su colaboración y ayuda para llevar a cabo este estudio. Sin la dedicación de su tiempo para cumplimentar el cuestionario resultaría imposible obtener cualquier conclusión al respecto.

Esperamos que el inicio de esta investigación llegue a su completo desarrollo y finalice con la lectura de la Tesis.

Sus comentarios y opiniones sin duda son de gran interés y serán recogidos en el documento pertinente, de manera confidencial y anónima.

Deseamos que esta línea de estudio continúe y se pueda ir dando solución a todas las necesidades que los profesionales de la gestión deportiva demandan.

Si tiene alguna duda o comentario le rogamos que se ponga en contacto conmigo a través de correo electrónico ([margata77@yahoo.com](mailto:margata77@yahoo.com)).

Reciba un cordial saludo,

Atentamente,

Fdo.: Marta García Tascón

Doctoranda de la Universidad de Castilla-La Mancha

Toledo, 15 de Enero de 2007

## ESTUDIO 2. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES CASTELLANOMANCHEGAS

### ANEXO 11. Propuesta modelo de cuestionario para el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas

#### Cuestionario para el análisis de la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral en las Organizaciones Deportivas PSCLADE (C23/6)

García Tascón, M. (2007)

Buenos días/tarde. Para poder mejorar entre todos el Servicio de la Organización Deportiva le pedimos su colaboración mediante la realización **ANÓNIMA** de este cuestionario. Para ello debe señalar el número que coincida con su opinión en cada una de las preguntas del 1 al 7 (siendo 1 lo peor y 7 lo mejor).

Le agradecemos de antemano su participación y recuerde que ésta es una de las fórmulas que disponemos para poder mejorar el clima laboral de los trabajadores de la organización deportiva. Los datos obtenidos recibirán un tratamiento **CONFIDENCIAL**.

#### PERCEPCIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL

**P1.** Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P2.** Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P3.** En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P4.** Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P5.** La organización ofrece oportunidades de promoción

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7



**P6.** La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P7.** Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P8.** La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P9.** Conozco la misión, visión y objetivos de la organización

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P10.** La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P11.** Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P12.** Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P13.** El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P14.** La organización ofrece flexibilidad para otorgar los periodos vacacionales

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P15.** La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P16.** La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P17.** Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos/herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P18.** La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P19.** La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P20.** La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P21.** En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P22.** Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P23.** Se percibe un buen clima de trabajo en la organización

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

### INFORMACIÓN GENERAL

**P24.** Años que lleva trabajando en la organización

- Menos de 2       Entre 2 y 9       10 y más

**P25.** Titulación  
Formación  
(terminada)

- Estudios primarios       Secundaria / FP       Diplomado/Licenciado

**P26.** Sexo

- Hombre       Mujer

**P27.** Edad

- < de 25       25 - 35       36-45       46 - 55       > de 55

**P28.** Situación Laboral

- Contratado laboral fijo/indefinido       Contratado laboral eventual

**P29.** Tipo de jornada laboral

- Intensiva       Parcial

**P30.** Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella

- < 2       2-5       6-10       >10

**P31.** Nombre del departamento/área en el que trabaja

- Departamento Servicios/Mantenimiento       Departamento Monitores       Departamento ADM/Att. Público

Por favor, en letra MAYÚSCULA, indique al menos **tres (3) sugerencias de mejora** en las áreas/departamentos que considere **prioritarias**

<b>Otros comentarios:</b>

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO 12. Carta de invitación para participar en el estudio de la percepción de la satisfacción del clima laboral enviada por correo electrónico



Distinguido Sr. XXX

Gerente XXX

Mi nombre es Marta García Tascón. Soy Licenciada en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y en estos momentos me encuentro realizando la Tesis de Investigación una vez terminados y superados los requeridos cursos de Doctorado en la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM).

Mi estudio-investigación versa sobre el “Análisis de las nuevas necesidades globales en la gestión deportiva de las organizaciones deportivas. El análisis del clima laboral del trabajador de Castilla-La Mancha”. Esta idea surge por la necesidad manifiesta que se desprende de los nuevos retos que deben atender los gestores para satisfacer la demanda y dar el mejor servicio a sus clientes/usuarios. Después de realizar un panel de expertos, entrevistas y cuestionarios donde se detectó las necesidades básicas en el primer paso de la investigación, otro paso adelante ha sido el centrarme en el área de Recursos Humanos, y en este sentido mi intención de analizar el clima laboral, es decir el ambiente de trabajo dentro de la organización deportiva.

Así, los objetivos que se plantean son: conocer de primera mano la actual realidad a la que se enfrentan los gestores deportivos del ámbito público en el tema referente a sus trabajadores. Para ello he creado una herramienta: Un cuestionario para el “análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas”. Este cuestionario, *consta de 31 preguntas, 23 de carácter particular sobre el clima laboral y 8 de información general. No se tardaría más de 5-8 minutos.*

*Mi acercamiento a su entidad no es otro, si no el solicitarle su colaboración a usted y a su concejal de deportes para poder aplicar este cuestionario a sus trabajadores/las; única manera de seguir mejorando y; donde la mejor manera de contribuir a la investigación es “experimentando”.*

Como puede observar el cuestionario es *ANÓNIMO Y CONFIDENCIAL*, donde las preguntas no son comprometidas y pueden ser un buen paso para ahondar más si cabe el conocimiento tanto de la parte contratante como la trabajadora. Por parte de la organización, para conocer un poco más a sus trabajadores y contribuir a mejorar sus tareas diarias, descender el posible absentismo, bajas laborales, etc. ya que con este tipo de herramientas, se sentirían escuchados: *Sienten que sus jefes y por ende su organización, les cuida y se preocupa.*

En otro sentido, es una herramienta que también orienta a los directores/gestores en como seguir mejorando en todos los aspectos de la organización, porque puede darse el caso que un área esté muy bien atendida y otro, por quizá falta de comunicación lo esté menos.

Sobre el tratamiento de datos y los resultados obtenidos, se le pasará un informe individual directamente a usted para que de esta forma pueda informar a sus trabajadores de los resultados obtenidos. Este informe de situación sería de gran interés compartirlo con sus empleados puesto que así se pueden abordar soluciones a posibles antiguos conflictos.

Así, junto a esta carta de presentación se adjunta el cuestionario para medir la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas. El procedimiento de actuación sería:

- Quedar con usted en el lugar y hora que me indique y posteriormente me dirigiría a las instalaciones por las que puedo aplicar el cuestionario.
- Pasaré en mano una copia del cuestionario a los trabajadores y en ese momento lo recogería cumplimentado.
- Estaré disponible desde las 09.00h hasta las 20.00h., y así poder aplicar la herramienta tanto a los trabajadores del turno de mañana como a los de tarde o entre horas.

Otra opción que podríamos realizar si fuera posible es que convocase a todo su personal a reunirse un día y a una hora para poder aplicar el cuestionario de una sola vez e interrumpir lo menos posible la jornada laboral del trabajador.

Y como le he informado con anterioridad, el motivo de esta carta no es otro que el solicitarle su consentimiento para poder pasar estos cuestionarios a todos los trabajadores de su organización, rogamos avise previamente de este estudio a sus trabajadores así como remita este e-mail y documentación a las personas involucradas en este estudio.

Para cualquier tipo de duda o comentario le ruego que se ponga en contacto conmigo a través de correo electrónico ([marta.gtascon@uclm.es](mailto:marta.gtascon@uclm.es)).

Agradeciendo su interés y esperando su respuesta,

Fdo.: Marta García Tascón

Doctorando de la Universidad de Castilla-La Mancha

Toledo, de Octubre de 2007

### **ANEXO 13. Carta del informe de resultados obtenidos en el estudio del clima laboral y propuesta de entrevista telefónica que se realizará en unos días**

Estimado gestor,

En primer lugar me gustaría agradecer su participación y colaboración para llevar a cabo este estudio.

Tal y como le informamos en el inicio de esta investigación, le mantendríamos informado de los resultados obtenidos.

Adjunto a esta carta, puede encontrar el informe sobre el “Análisis de la percepción de satisfacción del clima laboral de los trabajadores de su organización”. Esperamos que el inicio de ese tipo de colaboración continúe en un futuro.

Del mismo modo deseamos que el análisis realizado y los comentarios emitidos sean interpretados desde un punto de vista constructivo y sobre todo contemplados, en el caso de obtener valores altos para que los siga manteniendo o mejorando en la medida de lo posible; y en el caso de obtener valores bajos, para que le sirva de guía por donde empezar a desarrollar estrategias y acciones para mejorar los resultados.

Me gustaría informarle y recordarle que dentro del informe tiene una copia del cuestionario, el cual en un tiempo, y después de haber aplicado estrategias de mejora puede volver a ser aplicado. De esta manera podrá medir si han resultado positivas estas acciones o si por el contrario, ha empeorado la situación.

Además le animamos a que adapte este cuestionario a sus necesidades y a las de su organización en caso de necesitarlo.

Aprovecho la ocasión para informarle que en unos días volveré a ponerme en contacto para conocer la opinión que le ha merecido la creación de esta herramienta y su utilidad (adjunto copia de las preguntas que le realizaré, no lleva más de 5 minutos).

Sus comentarios y opiniones sin duda son de gran interés y serán recogidos en el documento pertinente.

Deseamos que esta línea de estudio continúe y se pueda ir dando solución a todas las necesidades que los profesionales de la gestión deportiva demandan.

Si tiene alguna duda o comentario le rogamos que se ponga en contacto conmigo a través de correo electrónico (**[margata77@yahoo.com](mailto:margata77@yahoo.com)**).

Reciba un cordial saludo,  
Atentamente,

Fdo.: Marta García Tascón  
Doctoranda de la Universidad de Castilla-La Mancha

Toledo, 7 de Noviembre de 2007

## **ANEXO 14. Entrevista personal estructurada a gestores deportivos sobre la herramienta utilizada**

### **ENTREVISTA PARA:**

**“El Análisis de utilidad de la herramienta creada para conocer y medir la percepción de satisfacción del clima laboral en organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha”.**

El **objetivo principal** es identificar si la herramienta creada satisface la necesidad del gestor deportivo y le ayuda a conocer la percepción de satisfacción del clima laboral de su organización. Así como si esta herramienta le resulta de fácil aplicación, y significaría que la volvería a utilizar en un futuro próximo.

Una vez enviado el informe individual y teniendo conocimiento de los resultados del mismo, se plantea la necesidad de consultarle de la utilidad y facilidad de uso de esta herramienta. Dada su gran experiencia y conocimiento en este ámbito, su participación es primordial.

Le damos las gracias de antemano por su colaboración.

Las **preguntas están referidas a:**

P.1.-\* ¿los resultados obtenidos con la aplicación de esta herramienta creada, le han resultado útiles para tomar decisiones en su puesto de responsabilidad?

Si       No       NS/NC

P2.- \* ¿volvería a utilizar en un futuro próximo esta herramienta creada?

Si       No       NS/NC

Otros comentarios sobre la propuesta creada u otras observaciones

---

---

Muchas gracias por su ayuda

## **ANEXO 15. Carta agradecimiento a participantes en el estudio sobre el clima laboral en las organizaciones deportivas**

Estimado gestor,

Me gustaría agradecer su colaboración y ayuda para llevar a cabo este estudio.

Sin su colaboración y la de su personal trabajador hubiera resultado imposible obtener cualquier conclusión al respecto.

Esperamos que el inicio de esta investigación llegue a su completo desarrollo y finalice con la lectura de la Tesis.

Sus comentarios y opiniones, así como los de sus empleados, sin duda son de gran interés y serán recogidos en los documentos correspondientes, de manera confidencial y anónima.

Deseamos que esta línea de estudio continúe y se pueda ir dando solución a todas las necesidades que los profesionales de la gestión deportiva demandan.

Si tiene alguna duda o comentario le rogamos que se ponga en contacto conmigo a través de correo electrónico ([margata77@yahoo.com](mailto:margata77@yahoo.com)).

Reciba un cordial saludo,

Atentamente,

Fdo.: Marta García Tascón

Doctoranda de la Universidad de Castilla-La Mancha

Toledo, 20 de marzo de 2008



## **ANEXO 16. Carta para los resultados de informes individuales sobre los municipios analizados y enviada a los gestores deportivos participantes**

Estimado gestor\*,

A continuación se adjunta una copia del informe realizado de forma individual sobre el análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en la organización deportiva de su municipio.

El análisis realizado en este informe, presenta un análisis descriptivo en tablas de frecuencia sobre los 8 factores teóricos estimados sobre la percepción de la satisfacción del clima laboral que los trabajadores tenían acerca de la organización deportiva para la que trabajaban y sobre, las características de sus trabajadores.

Muchas gracias por su colaboración y esperamos que estos resultados puedan serle útil en un futuro en la toma de decisiones para su organización deportiva.

Si tiene alguna duda o comentario le rogamos que se ponga en contacto conmigo a través de correo electrónico ([margata77@yahoo.com](mailto:margata77@yahoo.com)).

Reciba un cordial saludo,

Atentamente,

Fdo.: Marta García Tascón

Doctoranda de la Universidad de Castilla-La Mancha

\*NOTA:

- Se ha enviado por municipio participante un informe de los resultados obtenidos en el estudio. Se adjunta un informe tipo a continuación donde se omiten datos y nombres para proteger la confidencialidad y el anonimato.
- Los informes enviados han sido de los municipios siguientes: 1.- Municipio de Sonseca (Toledo). 2.- Municipio de Illescas (Toledo). 3.- Municipio de Tarancón (Cuenca). 4.- Municipio de Hellín (Albacete). 5.- Municipio de Toledo. 6.- Municipio de Daimiel (Ciudad Real). 7.- Municipio de Guadalajara. 8.- Municipio de Cuenca. 9.- Municipio de Albacete. 10.- Municipio de Puertollano (Ciudad Real). 11.- Municipio de Tomelloso (Ciudad Real).

INFORME TIPO

**INFORME SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA**  
**SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS**  
**ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

(GT, xx/08)

Servicio Municipal de Deportes \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

LOCALIDAD: \_\_\_\_\_

PROVINCIA: \_\_\_\_\_

FECHA DE VISITA: \_\_\_\_\_

García Tascón, xx/2008

**ANÁLISIS CUESTIONARIO**  
**SERVICIO MUNICIPAL DE DEPORTES DEL AYUNTAMIENTO DE**  
**XXXXXX**

**CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

**ÍNDICE**

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
1.- INTRODUCCIÓN.....	3
1.1.- Recomendaciones de uso.....	4
1.2.- Responsable.....	4
1.3.- Metodología.....	5
1.3.1.- Medición de la percepción de la satisfacción del clima laboral de los clientes internos.....	5
1.4.- Instrucciones para realizar la valoración de los resultados.....	6
1.4.1.- Significado de la valoración de los resultados (media) obtenida en cada uno de los bloques.....	6
1.4.2.- Distribución de preguntas por bloques.....	7
2.- RESULTADOS OBTENIDOS.....	9
3.- CONCLUSIONES.....	15
 ANEXO 1. CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.....	18

**1. INTRODUCCIÓN**

El presente procedimiento tiene por objeto definir el proceso a seguir para realizar y valorar las encuestas<sup>1</sup> de la percepción<sup>2</sup> de la satisfacción<sup>3</sup> del clima laboral<sup>4</sup> que se pasarán a los clientes internos<sup>5</sup> de la organización.

También se presenta una valoración inicial de los resultados obtenidos sobre el clima laboral de su organización; resultados esperamos sean vistos:

- en caso de ser negativos como punto de partida y que pueden ser objeto de mejora y
- si los resultados son positivos, el animarle a seguir manteniendo estos resultados.

El estudio realizado ha tenido un carácter totalmente objetivo y confidencial cuyos resultados sirven para evaluar, orientar e informar a todos los clientes internos de la organización acerca del clima laboral que se respira en la misma.

El objeto será el corregir y potenciar aspectos que se han detectado como “débiles” y mantener y/o perfeccionar otros aspectos detectados como “fuertes”.

- **<sup>1</sup>Encuesta:** Es la herramienta utilizada para recoger la opinión de nuestros clientes internos con respecto a las condiciones de desarrollo de su puesto de trabajo para poder posteriormente analizar su nivel de satisfacción.
- **<sup>2</sup>Percepción:** Es un componente del conocimiento en donde el sujeto aplica el interactuar con el mundo objetivo al percibirlo. Es la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.
- **<sup>3</sup>Satisfacción:** Hace referencia, según el diccionario castellano, a "confianza, tranquilidad de ánimo"; "cumplimiento de un deseo o gusto"; "reparación de un daño"; "respuesta a algo", entre otras. Es el término empleado para valorar el grado en que un producto, un servicio, un ambiente o una situación es aceptado por una persona.
- **<sup>4</sup>Clima laboral:** Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".
- **<sup>5</sup>Cliente interno:** Es todo miembro de una organización que espera o recibe un bien o un servicio en fase de elaboración o totalmente elaborado, procedente de otro integrante de la organización.

### 1.1. RECOMENDACIONES DE USO

Se recomienda el uso de esta herramienta por parte de la gerencia del servicio municipal de deportes para conocer el estado del clima laboral de su organización.

En primer lugar y antes de usar esta herramienta, se debe asumir y estar dispuesto/a aceptar y/o analizar los resultados obtenidos como aspectos susceptibles de mejora.

Posteriormente al análisis de los resultados se debería acometer un plan de actuación para mejorar, si fuera el caso de obtención de resultados no satisfactorios, o mantener los resultados positivos de aquellas preguntas o bloques de contenido tratados.

## 1.2. RESPONSABLE

Se recomienda que exista un responsable del cumplimiento de este procedimiento. Será el Responsable de Calidad de la organización o persona designada para este fin. En este caso particular, ha sido llevado a cabo por la investigadora del proyecto.

## 1.3 METODOLOGÍA

### 1.3.1. Medición de la percepción de la satisfacción del clima laboral de los clientes internos

- Se realizará una vez al año, la fecha será elegida por el departamento o persona responsable.
- Se pasará la encuesta a todos los trabajadores fijos y eventuales de la organización, e igualmente a los trabajadores ajenos a la organización y que tengan dedicación de jornada completa en la organización.
- Una vez realizadas las encuestas se procesarán los datos obtenidos. Se informará de los resultados a los interesados para que conozcan los puntos fuertes y débiles detectados en la organización.

El cuestionario esta formado por un total de 31 variables (P1-P31). Hay 23 variables codificadas de la parte A correspondientes con la información de la percepción laboral (P1-P23) y 8 variables codificadas de la parte B que corresponden con la información de carácter general (P24-P31). (ANEXO 1).

Las encuestas se procesarán informáticamente para poder manejar mejor los resultados. Una vez obtenidos todos los cuestionarios y codificados en una base de datos, los registros en papel se deben destruir, quedando únicamente los datos globales analizados.

Con la información obtenida de cada una de las encuestas realizadas se procederá a la elaboración de un informe que se dará a conocer a la dirección por si considera oportuno tomar algunas medidas de mejora; así como al departamento correspondiente.

## 1.4. INSTRUCCIONES PARA REALIZAR LA VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 1.4.1. Significado de la valoración de los resultados (media) obtenida en cada uno de los bloques

Para cada uno de los bloques, la media será el número 4 de las puntuaciones obtenidas en función de la escala Likert propuesta de 1 a 7 (totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo).

Los resultados de cada bloque serán ponderados y se presentarán en un informe tipo:

Media entre 1 - 2, de la valoración sobre ese bloque, significa que la organización debe mejorar de forma prioritaria y considerable en este apartado.

Media entre 2 - 3, de la valoración sobre ese bloque, significa que la organización debe mejorar bastantes aspectos desfavorables en este apartado.

Media entre 3 - 4, de la valoración sobre el bloque, significa que la valoración obtenida no es adecuada y la organización debe preocuparse en atender ciertos aspectos para mejorar este apartado.

Media entre 4 - 5, de la valoración sobre el bloque, significa una valoración aceptable de la organización. Ésta debe mejorar los aspectos donde haya obtenido resultados menos favorables.

Media entre 5 - 6, de la valoración sobre el bloque, significa una buena valoración de la organización. Ésta debe perfeccionar sólo aquellos aspectos donde haya obtenido resultados menos óptimos.

Media entre 6 - 7, de la valoración sobre el bloque, significa una óptima valoración obtenida por la organización, significando que ésta debe corregir ciertos aspectos para mantener los resultados favorables.

#### 1.4.2. Distribución de preguntas por bloques

Para la valoración de los resultados hemos de analizar cada una de las preguntas que corresponden a cada uno de los bloques estimados, quedando como a continuación se muestra:

**Bloque 1, valoración sobre el puesto de trabajo: preguntas 1, 5, 10, 11, 18, 19.**

- (1) Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo
- (5) La organización ofrece oportunidades de promoción
- (10) La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado
- (11) Recibo información del trabajo realizado y objetivos alcanzados
- (18) La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo
- (19) La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral

**Bloque 2, valoración sobre el ambiente laboral: Preguntas 12, 16.**

- (23) Se percibe un buen clima de trabajo en la organización
- (16) La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal

**Bloque 3, valoración sobre la comunicación e información: Preguntas 2, 15.**

- (2) Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización
- (15) La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización

**Bloque 4, valoración sobre la formación: Preguntas 4, 6.**

- (4) Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo

- (6) La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral

Bloque 5, valoración sobre la motivación y el reconocimiento: Preguntas 7, 20, 21.

- (7) Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización
- (20) La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo
- (21) En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias

Bloque 6, valoración sobre las expectativas de futuro de la organización: Preguntas 8, 17, 22.

- (8) La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores
- (9) Conozco la misión, visión y objetivos de la organización
- (22) Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen

Bloque 7, valoración sobre la flexibilidad de la organización: Preguntas 3, 14.

- (3) En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo
- (14) La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales

Bloque 8, valoración sobre la infraestructura física de la organización: Preguntas 13, 17, 23.

- (13) El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable
- (17) Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos/herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo
- (12) Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria

## 2. RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados se presentarán detalladamente en forma de tablas, así como en gráficos para facilitar su lectura.

En primer lugar se mostrarán las características de la información general de los participantes (trabajadores) de la organización. A continuación se expondrán los resultados obtenidos de la valoración de cada uno de las 23 preguntas agrupadas en los 8 bloques establecidos:

- 1.- valoración sobre el puesto de trabajo
- 2.- valoración sobre el ambiente laboral
- 3.- valoración sobre la comunicación e información
- 4.- valoración sobre la formación
- 5.- valoración sobre la motivación y el reconocimiento

6.- valoración sobre las expectativas de futuro de la organización

7.- valoración sobre la flexibilidad de la organización

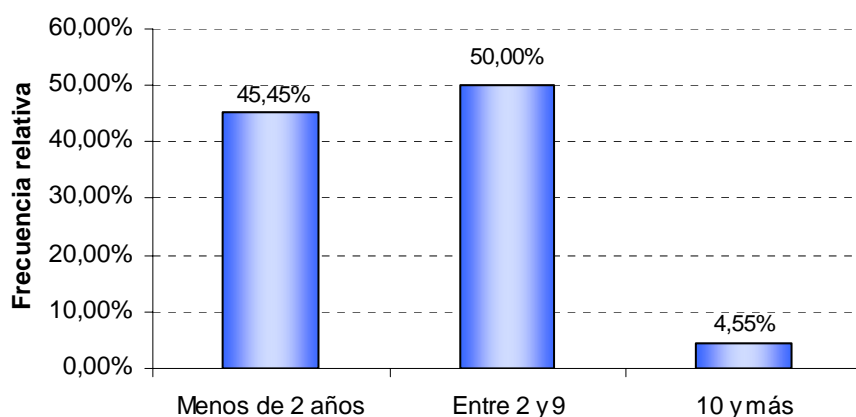
8.- valoración sobre la infraestructura física de la organización

Finaliza el análisis con la aportación de las sugerencias y comentarios más destacados de los trabajadores de su organización.

Han realizado el cuestionario 22 personas de su organización.

El 50% de las personas encuestadas ha permanecido entre dos y nueve años en el puesto que ocupan actualmente, casi la mitad restante (45,45%), se ha incorporado en los últimos dos años. Sólo el 4,55% de los trabajadores que participan en este estudio tiene permanencia de 10 años y más en sus puestos.

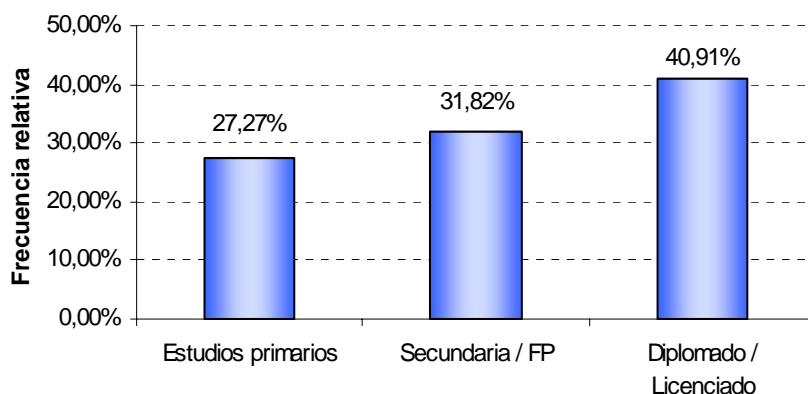
#### AÑOS DE TRABAJO EN EL PUESTO ACTUAL



Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frec. Rel. Acumulativa
1	1	10	0,4545	10	0,4545
2	2	11	0,5000	21	0,9545
3	3	1	0,0455	22	1,0000

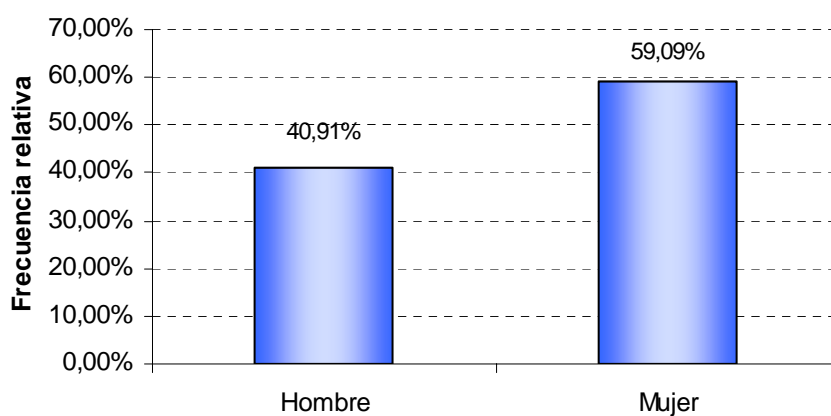
El 40,91% de los trabajadores encuestados tiene formación universitaria. Casi la tercera parte (31,82%), tiene estudios de secundaria/FP, terminados. Se observa que menos del 30% (27,27%), tiene estudios primarios.



**TITULACIÓN / FORMACIÓN**

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frec. Rel. Acumulativa
1	1	6	0,2727	6	0,2727
2	2	7	0,3182	13	0,5909
3	3	9	0,4091	22	1,0000

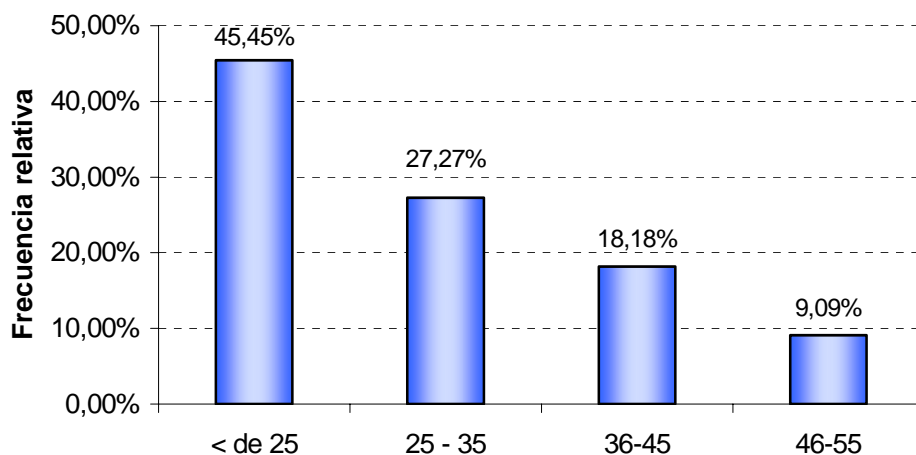
El personal encuestado tiene representación de ambos sexos, (60% de mujeres y 40%, hombres).

**SEXO**

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frec. Rel. Acumulativa
1	1	9	0,4091	9	0,4091
2	2	13	0,5909	22	1,0000

Las edades se distribuyen como se observa en tabla y gráfico siguientes. Se destaca que casi la mitad de los trabajadores encuestados tiene menos de 25 años, y se cuenta con casi un 10% de trabajadores que tienen de 46 a 55 años.

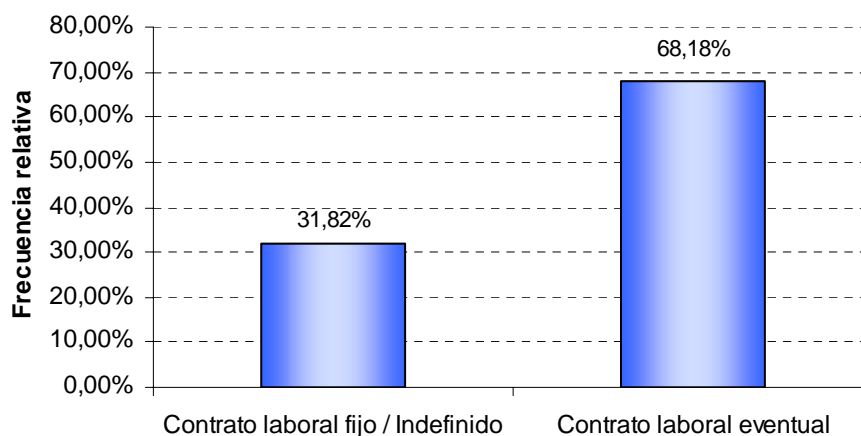
### EDAD



Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frec. Rel. Acumulativa
1	1	10	0,4545	10	0,4545
2	2	6	0,2727	16	0,7273
3	3	4	0,1818	20	0,9091
4	4	2	0,0909	22	1,0000

En este servicio deportivo casi la tercera parte de estos trabajadores, tiene un contrato laboral fijo/indefinido.

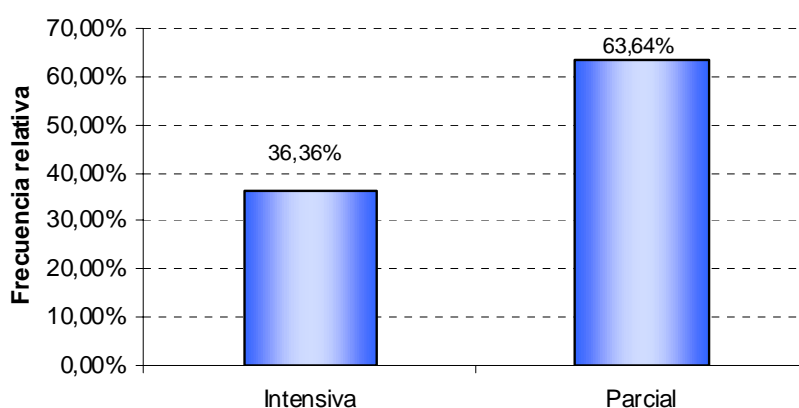
### SITUACIÓN LABORAL



Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frec. Rel. Acumulativa
1	1	7	0,3182	7	0,3182
2	2	15	0,6818	22	1,0000

Predomina la jornada laboral de tipo parcial, para el 63,64% del personal encuestado.

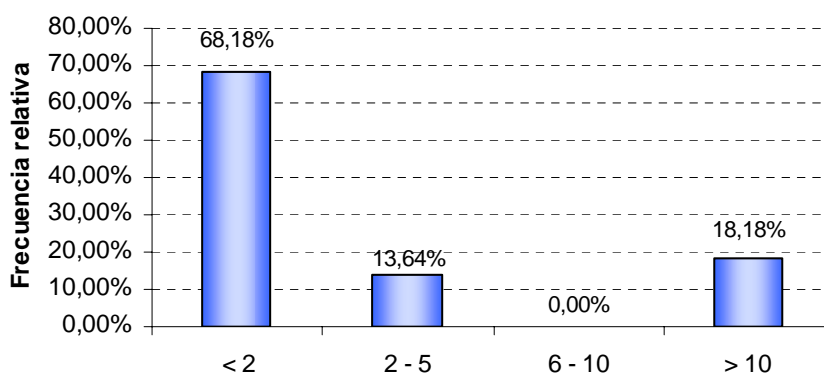
#### TIPO DE JORNADA LABORAL



Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frec. Rel. Acumulativa
1	1	8	0,3636	8	0,3636
2	2	14	0,6364	22	1,0000

Es destacable que casi el 70% de éstos solo ha ocupado hasta dos puestos en la organización, y que casi el 20% tiene la experiencia de haber transitado por 10 puestos y más.

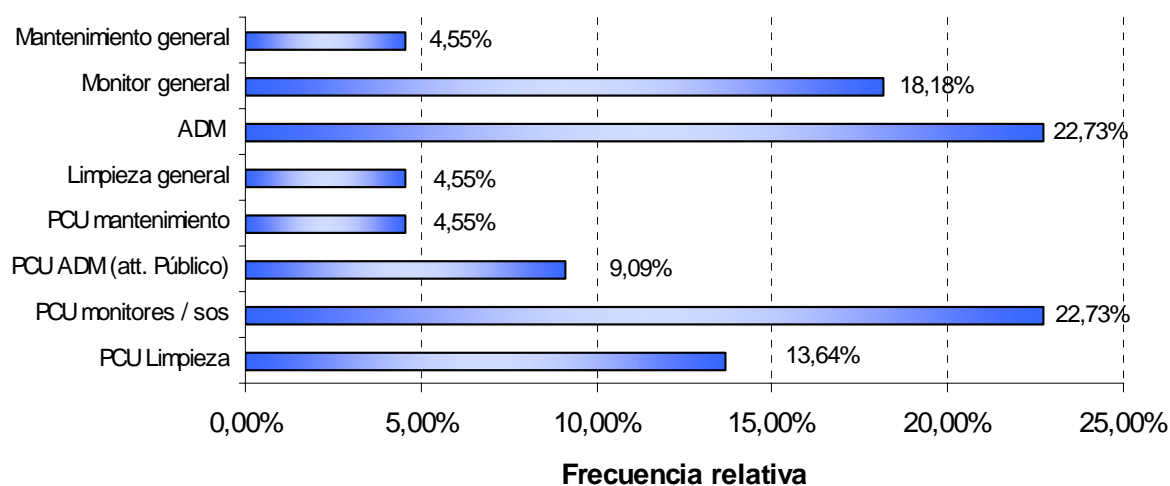
#### NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO OCUPADOS EN LA ORGANIZACIÓN



Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frec. Rel. Acumulativa
1	1	15	0,6818	15	0,6818
2	2	3	0,1364	18	0,8182
3	4	4	0,1818	22	1,0000

La siguiente gráfica muestra la distribución de trabajadores por departamentos. Se destaca que en la muestra hay una representación de los ocho departamentos, con un predominio de monitores y administrativos.

### NOMBRE DEL DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA



#### Clave:

- \* ADM (atención público de oficinas (contabilidad, área técnica, de inscripciones, etc) como el personal en taquillas (personal-conserje de las instalaciones)
- \* PCU (piscina cubierta)
- \* ADM-PCU (atención público de oficinas (contabilidad, área técnica, de inscripciones, etc) como el personal en taquillas (personal-conserje de la piscina cubierta)
- \* SOS (socorrista)

### 3. CONCLUSIONES

A continuación se comparan los niveles de respuestas obtenidos en este estudio, agrupadas por bloques de preguntas, donde:

1 - Totalmente en desacuerdo

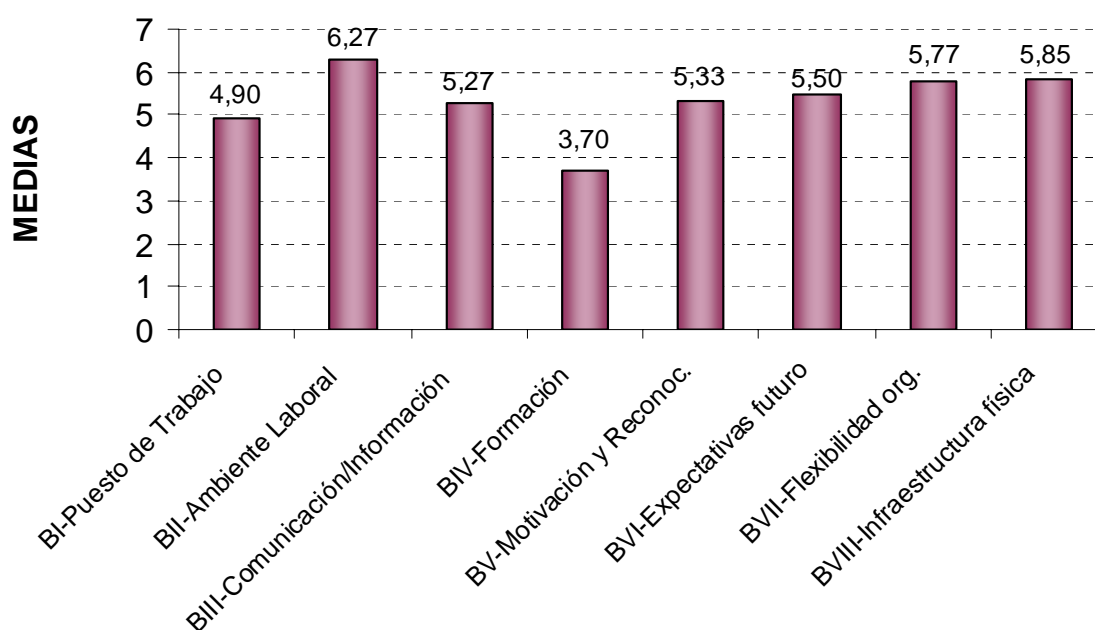
7 - Totalmente de acuerdo

Se obtienen en general calificaciones favorables para casi todos los bloques de preguntas. Se debe prestar atención en aquellos donde se han obtenidos calificaciones más bajas así como el mejorar los resultados de los bloques mejor posicionados (ver apartado 1.4. “valoración resultados”).

Los resultados más favorables pertenecen al bloque II de preguntas (se percibe un buen ambiente de trabajo en la organización, y se fomentan buenas relaciones laborales entre el personal).

Se deben resaltar las bajas calificaciones que se obtienen en el bloque IV de preguntas (relacionado con los temas de formación y capacitación, y la puesta en marcha de programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral).

### COMPARACIÓN DE RESPUESTAS POR BLOQUES DE PREGUNTAS



→ Referente al apartado de Comentarios, se han distribuido las peticiones en 3 bloques. Se destacan los siguientes:

#### En Recursos Humanos:

- más información y comunicación con los trabajadores
- marcar objetivos y funciones a los trabajadores para facilitar la coordinación del grupo
- más personal
- los contratos deberían ser fijos/indefinidos
- pagar a los trabajadores “en su momento”
- dar equipación adecuada a los trabajadores

#### En Recursos Materiales:

- mejora en el material (piscina y actividades colectivas)

Anexos

- mejora de las instalaciones existentes
- mejorar los vestuarios (necesarias reformas y mayor limpieza)
- disponer de más instalaciones deportivas

En Clientes externos/nuevas tecnologías:

- resolver antes las tareas administrativas
- mejorar/renovar material informático
- poner más carteles de buenas prácticas para concienciar a los usuarios de cómo tratar la instalación

→Referente al apartado de Sugerencias, no se ha registrado ninguna aportación.

La información expuesta no ha seguido un orden específico, simplemente se han recogido las inquietudes más demandadas por los trabajadores de la organización.

**ANEXO 1. CUESTIONARIO****Cuestionario para el análisis de la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral en las Organizaciones Deportivas**

García Tascón, M. (2007)

Buenos días/tarde. Para poder mejorar entre todos el Servicio de la Organización Deportiva le pedimos su colaboración mediante la realización **ANÓNIMA** de este cuestionario. Para ello debe señalar el número que coincida con su opinión en cada una de las preguntas del 1 al 7 (siendo 1 lo peor y 7 lo mejor).

Le agradecemos de antemano su participación y recuerde que ésta es una de las fórmulas que disponemos para poder mejorar el clima laboral de los trabajadores de la organización deportiva. Los datos obtenidos recibirán un tratamiento **CONFIDENCIAL**.

**PERCEPCIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL**

**P1.** Me informan correctamente de las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo

**Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo**

1    2    3    4    5    6    7

**P2.** Estoy informado del funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de la organización

**Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo**

1    2    3    4    5    6    7

**P3.** En líneas generales estoy satisfecho en la organización donde trabajo

**Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo**

1    2    3    4    5    6    7

**P4.** Recibo formación y capacitación continua relacionada con mi puesto de trabajo

**Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo**

1    2    3    4    5    6    7

**P5.** La organización ofrece oportunidades de promoción

**Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo**

1    2    3    4    5    6    7

**P6.** La organización pone en marcha programas para la mejora de la calidad en el desempeño laboral

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P7.** Me siento motivado/a para desempeñar mi trabajo en la organización

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P8.** La organización mantiene compromiso e implicación con sus trabajadores

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P9.** Conozco la misión, visión y objetivos de la organización

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P10.** La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades requeridas para el puesto desempeñado

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P11.** Recibo información del trabajo realizado y los objetivos alcanzados

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P12.** Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc.) son adecuadas para el desarrollo de mi tarea diaria

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P13.** El lugar de trabajo de la organización es seguro y confortable

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P14.** La organización ofrece flexibilidad para otorgar los períodos vacacionales

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7



**P15.** La comunicación es idónea entre los diferentes departamentos de la organización

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P16.** La organización fomenta las buenas relaciones laborales entre el personal

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P17.** Existe facilidad de acceso y comodidad en la utilización de elementos/herramientas para desempeñar correctamente mi puesto de trabajo

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P18.** La organización dispone de los recursos materiales adecuados para el correcto desarrollo de mi trabajo

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P19.** La organización evalúa e informa las tareas de desempeño laboral

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P20.** La organización reconoce cuando introduzco una mejora en mi trabajo

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P21.** En líneas generales, las condiciones laborales ofrecidas por la organización (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P22.** Considero que en la organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**P23.** Se percibe un buen clima de trabajo en la organización

<b>Totalmente en desacuerdo</b> - <b>Totalmente de acuerdo</b>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**INFORMACIÓN GENERAL**

**P24.** Años que lleva trabajando en la organización

- Menos de 2       Entre 2 y 9       10 y más

**P25.** Titulación Formación (terminada)

- Estudios primarios     Secundaria / FP     Diplomado/Licenciado

**P26.** Sexo

- Hombre       Mujer

**P27.** Edad

- < de 25       25 - 35       36-45       46 - 55       > de 55

**P28.** Situación Laboral

- Contratado laboral fijo/indefinido       Contratado laboral eventual

**P29.** Tipo de jornada laboral

- Intensiva       Parcial

**P30.** Número de puestos de trabajo ocupados en la organización desde que comenzó a trabajar en ella

- < 2       2-5       6-10       >10

**P31.** Nombre del departamento/área en el que trabaja

- Departamento Servicios/Mantenimiento     Departamento Monitores     Departamento ADM/Att. Público

Por favor, en letra MAYÚSCULA, indique al menos tres (3) sugerencias de mejora en las áreas/departamentos que considere **prioritarias**


**Otros comentarios:**


**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

