



Programa de Doctorado en Economía y Gestión Empresarial

**ESTRUCTURA DE LA SATISFACCIÓN EN CENTROS
DEPORTIVOS PÚBLICOS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID.
MEDICIÓN Y RELACIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS
EN CLASES COLECTIVAS FITNESS Y WELLNESS**

Tesis Doctoral de:

SERGIO TOBÍAS SIDERA

2021



Programa de Doctorado en Economía y Gestión Empresarial

**ESTRUCTURA DE LA SATISFACCIÓN EN CENTROS
DEPORTIVOS PÚBLICOS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID.
MEDICIÓN Y RELACIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS
EN CLASES COLECTIVAS FITNESS Y WELLNESS**

Tesis Doctoral de:

SERGIO TOBÍAS SIDERA

Directores:

Dr. José Antonio Santacruz Lozano

Dr. Antonio Celestino García

Alcalá de Henares, 2021

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 17 |
| 1.1 Planteamiento del problema. | 18 |
| 1.2 Objeto y objetivos del estudio. | 25 |
| 1.3 Estructura de la tesis. | 28 |
| | |
| 2. MARCO TEÓRICO | 35 |
| 2.1 Actividad física como servicio. | 36 |
| 2.1.1 Servicio versus producto. | 36 |
| 2.1.2 La actividad física como empresa de servicio. | 39 |
| 2.1.3 Lugares de práctica de actividad física. | 44 |
| 2.1.4 Contexto de las empresas de servicios fitness. | 47 |
| 2.2 Comportamiento del consumidor. | 48 |
| 2.2.1 El proceso de toma de decisión. | 57 |
| 2.2.2 Comportamiento del consumidor de actividad física. | 60 |
| 2.3 Conceptualización de calidad. | 71 |
| 2.3.1 De la Calidad técnica a la Calidad percibida. | 74 |
| 2.3.2 Modelos de Calidad Percibida. | 78 |
| 2.3.3 La gestión de la calidad percibida en centros deportivos. | 92 |
| 2.3.4 Multidimensionalidad de la calidad percibida en centros deportivos. | 94 |
| 2.4 Satisfacción del cliente. | 101 |
| 2.4.1 Satisfacción del cliente externo. | 102 |
| 2.4.2 Satisfacción del cliente interno. | 125 |
| 2.4.3 Relación entre calidad percibida y satisfacción del cliente. | 145 |
| 2.4.4 Satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo. | 149 |
| | |
| 3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS | 153 |
| 3.1 Objetivos e hipótesis. | 155 |

| | |
|--|------------|
| 4. METODOLOGÍA..... | 161 |
| 4.1 Determinación de la Organización de Actividad Física sujeta a estudio..... | 162 |
| 4.2 La práctica deportiva en la ciudad de Madrid..... | 163 |
| 4.3 Universo y Muestra..... | 165 |
| 4.3.1 Universo cliente interno..... | 166 |
| 4.3.2 Muestra del cliente interno..... | 168 |
| 4.3.3. Universo cliente externo..... | 171 |
| 4.3.4 Muestra del cliente externo..... | 171 |
| 4.4 Cuestionario como recogida de la información..... | 175 |
| 4.4.1 Elección de los instrumentos..... | 176 |
| 4.4.2 Validación de instrumentos. Método Delphi..... | 179 |
| 4.4.3 Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas..... | 180 |
| 4.4.4 Preparación del trabajo de campo..... | 183 |
| 4.5 Trabajo de campo y procedimiento de aplicación..... | 184 |
| 4.6 Plan análisis estadístico..... | 187 |
| 4.6.1 Concepto de validez, fiabilidad, determinación y valores estadísticos..... | 187 |
| 4.6.2 Análisis factorial..... | 188 |
| 4.6.3 Análisis de los Componentes Principales..... | 190 |
| | |
| 5. RESULTADOS | 191 |
| 5.1 Análisis de fiabilidad y validez de los instrumentos..... | 192 |
| 5.1.1 Análisis de la fiabilidad de los instrumentos..... | 192 |
| 5.1.2. Análisis de validez de los instrumentos..... | 195 |
| 5.2. Análisis del error muestral..... | 196 |
| 5.3 Resultados sociodemográficos..... | 197 |
| 5.3.1 Variables sociodemográficas del cliente interno..... | 197 |
| 5.3.2 Variables sociodemográficas del cliente externo..... | 200 |

| | |
|--|------------|
| 5.4 Resultados del análisis factorial. | 203 |
| 5.4.1 Resultados del análisis factorial del cliente interno..... | 203 |
| 5.4.2 Resultados análisis factorial del cliente externo..... | 210 |
| 5.5 Dimensiones de la satisfacción. | 215 |
| 5.5.1 Cuantificación de las dimensiones de satisfacción en el cliente interno. | 215 |
| 5.5.2 Cuantificación de las dimensiones de satisfacción en el cliente externo. | 216 |
| 5.5.3 Cuantificación de la satisfacción total del cliente interno y cliente externo. | 218 |
| 5.6 Correlación entre clientes internos y clientes externos..... | 218 |
| 5.6.1 Correlación de la satisfacción total del cliente interno y externo. | 219 |
| 5.6.2 Correlación entre las dimensiones del cliente interno y su satisfacción total..... | 219 |
| 5.6.3 Correlación entre las dimensiones del cliente externo y su satisfacción total. | 221 |
| 5.6.4 Correlación entre las dimensiones del cliente interno y cliente externo. | 223 |
| | |
| 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES | 227 |
| 6.1 Discusión de los resultados. | 228 |
| 6.1.1 Satisfacción del cliente interno de las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Madrid..... | 230 |
| 6.1.2 Satisfacción del cliente externo de las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Madrid..... | 234 |
| 6.1.3 Relación de la satisfacción del cliente interno y satisfacción del cliente externo. .. | 238 |
| 6.2 Conclusiones..... | 239 |
| 6.3 Futuras líneas de investigación. | 246 |
| | |
| 7. BIBLIOGRAFÍA..... | 249 |
| | |
| 8. ANEXOS..... | 279 |

ÍNDICE

TABLAS Y FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

| | |
|--|------------|
| <i>Tabla 1. Análisis comparativo estudios de Celestino y Tobías</i> | <i>28</i> |
| <i>Tabla 2. Diferencias entre servicio y producto</i> | <i>38</i> |
| <i>Tabla 3. Variables comportamiento del consumidor</i> | <i>52</i> |
| <i>Tabla 4. Práctica deportiva semanal por comunidades en España (2015)</i> | <i>61</i> |
| <i>Tabla 5. Definiciones de Calidad.</i> | <i>72</i> |
| <i>Tabla 6. Calidad objetiva frente a calidad subjetiva.</i> | <i>76</i> |
| <i>Tabla 7. Modelos de Calidad.</i> | <i>79</i> |
| <i>Tabla 8. Dimensiones de calidad percibida.</i> | <i>90</i> |
| <i>Tabla 9. Estudios que han dimensionado la calidad del servicio en sector deportivo. .</i> | <i>95</i> |
| <i>Tabla 10. Instrumento Escala Percepción de Organizaciones Deportivas (EPOD)</i> | <i>98</i> |
| <i>Tabla 11. Definiciones de satisfacción de diferentes autores.</i> | <i>105</i> |
| <i>Tabla 12. Enfoques definición de satisfacción.</i> | <i>111</i> |
| <i>Tabla 13. Dimensiones de la satisfacción cliente externo.....</i> | <i>124</i> |
| <i>Tabla 14. Definiciones satisfacción cliente interno.</i> | <i>130</i> |
| <i>Tabla 15. Dimensiones de la satisfacción del cliente interno.</i> | <i>141</i> |
| <i>Tabla 16. Universo y muestra cliente interno por distrito e instalación.....</i> | <i>169</i> |
| <i>Tabla 17. Universo y muestra cliente externo por distrito e instalación.</i> | <i>173</i> |
| <i>Tabla 18. Relación de variables sociodemograficas.....</i> | <i>182</i> |
| <i>Tabla 19. Valores según coeficiente Alpha de Cronbach.</i> | <i>193</i> |
| <i>Tabla 20. Fiabilidad de los clientes internos.</i> | <i>194</i> |
| <i>Tabla 21. Fiabilidad de los clientes externos.....</i> | <i>194</i> |
| <i>Tabla 22. Error muestral de los cuestionarios.....</i> | <i>196</i> |
| <i>Tabla 23. Prueba de KMO y prueba de esfericidad de Bartlett del cliente interno... </i> | <i>204</i> |

| | |
|--|------------|
| <i>Tabla 24. Análisis factorial ítems cliente interno.....</i> | <i>205</i> |
| <i>Tabla 25. Varianza total explicada de componentes principales.....</i> | <i>206</i> |
| <i>Tabla 26. Agrupación de ítems por componentes.</i> | <i>209</i> |
| <i>Tabla 27. Prueba de KMO y prueba de esfericidad Bartlett del cliente externo.</i> | <i>210</i> |
| <i>Tabla 28. Análisis factorial ítems cliente externo.</i> | <i>211</i> |
| <i>Tabla 29. Porcentaje acumulado de componentes.</i> | <i>212</i> |
| <i>Tabla 30. Agrupación de ítems por componentes.</i> | <i>214</i> |
| <i>Tabla 31. Cuantificación de las dimensiones cliente interno.....</i> | <i>215</i> |
| <i>Tabla 32. Cuantificación de las dimensiones cliente externo.</i> | <i>217</i> |
| <i>Tabla 33. Correlación de Pearson satisfacción cliente interno y externo.</i> | <i>219</i> |
| <i>Tabla 34. Valores de correlación de satisfacción y dimensiones del cliente interno. .</i> | <i>221</i> |
| <i>Tabla 35. Valores de correlación de satisfacción y dimensiones del cliente externo. .</i> | <i>223</i> |
| <i>Tabla 36. Correlación dimensiones cliente interno y dimensiones cliente externo.</i> | <i>225</i> |
| <i>Tabla 37. Comparación de componentes satisfacción cliente interno en ámbito deportivo.</i> | <i>233</i> |
| <i>Tabla 38. Comparación de componentes satisfacción cliente externo en ámbito deportivo.</i> | <i>237</i> |

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

| | |
|--|-----------|
| <i>Figura 1. Estructura del proyecto</i> | <i>29</i> |
| <i>Figura 2. Lugares de práctica deportiva que utiliza la población (1980-2010).....</i> | <i>46</i> |
| <i>Figura 3. Lugares de práctica deportiva que utiliza la población (2015).....</i> | <i>46</i> |
| <i>Figura 4. Crecimiento del sector fitness en España.....</i> | <i>48</i> |
| <i>Figura 5. Relación del valor percibido.</i> | <i>55</i> |
| <i>Figura 6. Modelo de Santesmases.....</i> | <i>59</i> |
| <i>Figura 7. Evolución práctica deportiva población española entre 15 y 75 años.</i> | <i>62</i> |
| <i>Figura 8. Frecuencia de la práctica deportiva en la población española.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Figura 9. Edad de práctica deportiva de la población española.....</i> | <i>63</i> |
| <i>Figura 10. Práctica deportiva según número de actividades deportivas.</i> | <i>64</i> |
| <i>Figura 11. Motivos principales por los que se práctica actividad física.....</i> | <i>65</i> |
| <i>Figura 12. Principales barreras que limitan la práctica deportiva.....</i> | <i>65</i> |
| <i>Figura 13. Evolución de práctica deportiva en España en género y edad.</i> | <i>66</i> |
| <i>Figura 14. Evolución práctica deportiva en Comunidad de Madrid.....</i> | <i>67</i> |
| <i>Figura 15. Práctica deportiva de los habitantes de la Comunidad de Madrid.</i> | <i>67</i> |
| <i>Figura 16. Lugares deportivos que utiliza habitualmente la población de la Comunidad de Madrid (2010).</i> | <i>68</i> |
| <i>Figura 17. Evolución en asistencia a actividades dirigidas en la ciudad de Madrid. ...</i> | <i>69</i> |
| <i>Figura 18. Motivos para participar en clase colectivas.</i> | <i>70</i> |
| <i>Figura 19. Número de actividades dirigidas de asistencia a la semana.....</i> | <i>71</i> |
| <i>Figura 20. De la calidad objetiva a la calidad subjetiva.....</i> | <i>75</i> |
| <i>Figura 21. Modelo nórdico de Grönroos.</i> | <i>80</i> |
| <i>Figura 22. Modelo de los tres componentes.....</i> | <i>81</i> |

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 23. Modelo de Rust y Oliver en servicios.</i> | 82 |
| <i>Figura 24. Modelo SERVQUAL.</i> | 84 |
| <i>Figura 25. Modelo SERVQUAL con el estudio de los 5 gaps.</i> | 85 |
| <i>Figura 26. Modelo Jerarquizado de Brady y Cronin.</i> | 89 |
| <i>Figura 27. Calidad Percibida en centros deportivos.</i> | 93 |
| <i>Figura 28. Paradigma de disconfirmación.</i> | 116 |
| <i>Figura 29. Resultado proceso de comparación.</i> | 118 |
| <i>Figura 30. Modelo cognitivo - afectivo de la satisfacción.</i> | 121 |
| <i>Figura 31. Expectativas del cliente externo.</i> | 123 |
| <i>Figura 32. Variables sobre la satisfacción del trabajo.</i> | 129 |
| <i>Figura 33. Dimensiones y consecuencias de la satisfacción laboral.</i> | 133 |
| <i>Figura 34. Pirámide de necesidades de Maslow.</i> | 135 |
| <i>Figura 35. Teoría de motivación - higiene de Herzberg.</i> | 136 |
| <i>Figura 36. Comparación entre calidad y satisfacción.</i> | 146 |
| <i>Figura 37. Relación entre calidad y satisfacción.</i> | 149 |
| <i>Figura 38. Cadena de servicio - beneficio.</i> | 150 |
| <i>Figura 39. Distribución distritos del Ayuntamiento de Madrid.</i> | 164 |
| <i>Figura 40. Universo y Muestra cliente interno.</i> | 168 |
| <i>Figura 41. Universo y Muestra cliente externo.</i> | 172 |
| <i>Figura 42. Distribución clientes internos por género.</i> | 197 |
| <i>Figura 43. Rango de edad clientes internos.</i> | 198 |
| <i>Figura 44. Nivel de estudios clientes internos.</i> | 199 |
| <i>Figura 45. Tipo de contrato clientes internos.</i> | 199 |
| <i>Figura 46. Horas contratadas semanales cliente interno.</i> | 200 |
| <i>Figura 47. Distribución clientes externos por género.</i> | 201 |

| | |
|---|------------|
| <i>Figura 48. Rango de edad de los clientes externos.....</i> | <i>202</i> |
| <i>Figura 49. Nivel de estudios de los clientes externos.....</i> | <i>202</i> |
| <i>Figura 50. Frecuencia de uso semanal de clientes externos.....</i> | <i>203</i> |
| <i>Figura 51. Satisfacción de las dimensiones en el cliente interno.</i> | <i>216</i> |
| <i>Figura 52. Satisfacción de las dimensiones en el cliente externo.</i> | <i>217</i> |
| <i>Figura 53. Satisfacción total del cliente interno y cliente externo.....</i> | <i>218</i> |

RESUMEN

RESUMEN

En la actualidad, para un gestor de una instalación deportiva resulta importante conocer el grado de satisfacción por parte de los clientes internos (profesores) y de los clientes externos (usuarios), sobre todo, cuando estos interactúan en clases colectivas de fitness y wellness.

Este trabajo de investigación pretende determinar las dimensiones que componen la satisfacción tanto de los clientes internos como de los clientes externos de clases colectivas de fitness y wellness en los centros deportivos públicos pertenecientes al Ayuntamiento de Madrid.

La muestra del estudio se ha obtenido de los principales centros deportivos de cada Distrito de la ciudad de Madrid, que para el cliente interno está compuesta por 90 profesores de clases colectivas con un error muestral de $\pm 4,4\%$ con un nivel de confianza del 95%. La muestra para los clientes externos lo forman 759 usuarios de las clases colectivas estudiadas. El error muestral es de $\pm 1,2\%$ con un nivel de confianza del 95%.

Al mismo tiempo, se desea estudiar las características sociodemográficas, siendo para clientes internos: género, edad, nivel de estudios, tipo de contrato, número de horas semanales, antigüedad en el centro y para clientes externos: género, edad, nivel de estudios, frecuencia de asistencia semanal y antigüedad en el centro.

Los instrumentos utilizados presentan una alta fiabilidad cuantificada por medio del alpha de Cronbach siendo para el cliente interno de ,864 y para el cliente externo de ,958.

Tras el estudio realizado, los resultados muestran que la satisfacción del cliente interno la conforman cinco componentes que justifican el 63,65% de la varianza total. Se pueden determinar las dimensiones: estilo de dirección, compromiso laboral, oportunidades profesionales, acondicionamiento de la sala y autonomía y desarrollo profesional.

Y la satisfacción para el cliente externo la forman cinco dimensiones que justifican el 80,16% de la varianza total. Las dimensiones que lo comprenden son: empatía y seguridad, disponibilidad y confianza del profesor, desempeño profesional, horario de la actividad y adecuación de la sala.

A través del conocimiento de esta investigación, se espera que se puedan formular adecuadas estrategias de marketing para cada tipo de cliente con el objetivo de poder aumentar la satisfacción de profesores y usuarios de las clases colectivas de fitness y wellness.

ABSTRACT

Currently, it is important for a manager of a sports facility to know the degree of satisfaction from internal customers (teachers) and external customers (users) in the facility, especially when they interact in group fitness classes and wellness.

This research work aims to determine the dimensions that make up the satisfaction of both internal and external clients of collective fitness and wellness classes in public sports centers belonging to the Madrid City Council.

The study sample was obtained from the main sports centers in each District of the city of Madrid, which for the internal client is made up of 90 teachers from group classes with a sample error of $\pm 4.4\%$ with a confidence level of 95%. The sample for external clients is made up of 759 users of the collective classes studied. The sampling error is $\pm 1.2\%$ with a confidence level of 95%.

At the same time, it is desired to study the sociodemographic characteristics, being for internal clients: gender, age, educational level, type of contract, number of hours per week, seniority at the center and for external clients: gender, age, educational level, frequency of weekly attendance and seniority at the center.

The instruments used have a high reliability quantified by means of Cronbach's alpha, being for the internal client of, 864 and for the external client of, 958.

After the study carried out, the results show that the satisfaction of the internal client is made up of five components that justify 63.65% of the total variance. Dimensions can be determined: management style, work commitment, professional opportunities, room conditioning and autonomy and professional development.

And the satisfaction for the external client is made up of five dimensions that justify 80.16% of the total variance. The dimensions that comprise it are: empathy and security, availability and teacher confidence, professional performance, activity schedule and adaptation of the room.

Through the knowledge of this research, it is hoped that appropriate marketing strategies can be formulated for each type of client in order to increase the satisfaction of teachers and users of collective fitness and wellness classes.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema.

1.2 Objeto y objetivos del estudio.

1.3 Estructura de la tesis.

1.1 Planteamiento del problema.

1.1 Planteamiento del problema.

En los últimos años se ha incrementado de manera considerable el interés por la calidad de servicio y la satisfacción del usuario (Ábalo, Varela y Rial, 2006; Varela, Rial y García Cueto, 2003). Esto no es extraño si se tiene en cuenta que tanto la calidad como la satisfacción son consideradas unos factores diferenciadores para el éxito de las organizaciones.

Tanto la satisfacción como la calidad son consideradas como actitudes del consumidor; y parecen ser evaluaciones subjetivas sobre las experiencias de consumo:

Así, la satisfacción es entendida como "un juicio evaluativo que el consumidor realiza de forma global sobre su experiencia de consumo en un momento posterior al consumo" (Fornell 1992, p. 7), basado, parte en aspectos cognitivos, y parte, en la respuesta afectiva a estímulos del producto o servicio (Oliver, 1997).

Por su parte, la calidad es definida como "la impresión global del consumidor sobre la inferioridad/superioridad relativa de la organización y sus servicios" (Bitner & Hubbert 1994, p. 77).

Ambos constructos tienen su origen en el paradigma de la desconfirmación de expectativas, considerando para la satisfacción esas expectativas como "predictivas" (Oliver, 1980), y considerando para la calidad como "deseadas" (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Según se ha podido observar de la revisión bibliografía, se encuentran estudios que pretenden conocer las dimensiones de la calidad y la satisfacción (Afthinos, Theodorakis & Nassis, 2005; García, Cepeda y Martin, 2012; Morales, Hernández-Mendo y Blanco, 2009; Reyes Robles, 2018), el valor percibido (Nuviola et al., 2012), medir la satisfacción (Martínez García y Martínez Caro, 2008), medir la fidelización mediante programas de actividad física (García y Pires, 2010) o cómo influye la conveniencia de servicio en la satisfacción y ésta en las intenciones futuras de comportamiento (Chang & Jay, 2012), entre otros muchos aspectos.

Para Martínez - Tur (1998) "en función de las características específicas de los servicios, las relaciones directas existentes entre los empleados y los usuarios ponen en juego toda una serie de factores que determinan la calidad con que se **presta** el servicio y la satisfacción **obtenida** de los clientes". (p. 30)

"Por ello, los responsables de las organizaciones están interesados en conocer los elementos de la calidad que son determinantes para conseguir la evaluación positiva de la satisfacción por parte del usuario". (Mañas Rodríguez et al., 2008, p. 243).

Si nos centramos en el cliente interno, es decir, en la satisfacción del trabajador, según Kahn (1964; citado por Pérez Rubio, 1997), sería "el balance de la relación entre la definición del rol que el trabajador quiere jugar en la empresa y la definición del rol que la empresa da al que debe desempeñar el trabajador" (p. 138).

1.1 Planteamiento del problema.

Para Pérez Rubio (1997), "el planteamiento de la satisfacción del trabajador no tiene por qué atenerse a una búsqueda de recompensas dadas por una dirección inteligente; la satisfacción y la motivación también hay que considerarlas como elementos de la subjetividad del que trabaja dentro del contexto de organización del trabajo a partir de las prácticas de los trabajadores, determinadas por las experiencias vividas, por las representaciones a las que ellas se van adaptando, así como por las identidades que ellas configuran, a través de las cuales los trabajadores reconocen tanto la comunión de intereses que los unen como la divergencia de intereses con respecto a la empresa". (p.167)

Según Heinemann (1998, p. 49) "el deporte se ha convertido en un producto económicamente beneficioso, comercialmente atractivo y con capacidad de competir en mercados dinámicos". Para Ruiz-Olalla (2001, p. 75) "hay servicios en los que cobra especial relevancia la relación de los clientes con los empleados encargados de prestar el servicio", (quizás, sea éste el caso de la actividad física).

Para Barranco Saiz (2000, p. 16) "uno de los aspectos claves para el logro del éxito en las empresas de servicios es el comportamiento y la actitud de las personas que trabajan en su seno, ya que ambas variables son muy influyentes sobre el nivel de calidad percibida de los clientes".

Siguiendo con Ruiz-Olalla (2001, p. 153) "satisfacer a un cliente interno implica necesariamente conocerlo, definir sus necesidades y expectativas. Solo de un profundo conocimiento de la demanda se puede derivar una oferta acertada".

La implicación con el trabajo consta de tres dimensiones (Lodhal & Kejner, 1965):

La primera se corresponde con la identificación psicológica hacia el trabajo y refleja la importancia que el sujeto atribuye al trabajo y hasta qué punto lo considera un elemento central en su vida.

La segunda dimensión expresa lo que denominan contingencias "desempeño autoestima", y se refiere al grado en que el desempeño en el trabajo afecta a la autoestima del sujeto.

Por último, la tercera, vincula la implicación con el trabajo, con los sentimientos de deber y obligación hacia el trabajo, y refleja la pérdida de interés por el trabajo al tratarse de una obligación más a cumplir.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) identifican la importancia del conocimiento de la satisfacción y su medición con el objetivo de prevenir y modificar, en la medida de lo posible, actitudes negativas, así como el incremento del flujo de información entre la dirección y los trabajadores. Por ello, interesa conocer los componentes que constituyen dicha satisfacción para que sirva de herramienta a los responsables de los centros en su gestión diaria.

En la literatura especializada, se pueden señalar estudios relacionados con la satisfacción del cliente interno en centros de actividad física, entre otros:

1.1 Planteamiento del problema.

Boned et al. (2006, p. 23) en su estudio sobre las competencias profesionales y personales los describe como un “profesional con habilidades sociales, capacidad crítica para valorar los diferentes casos, diseñar entrenamientos, aplicar elementos relacionados con la nutrición, la actitud postural, los hábitos de vida saludables, y capaz de realizar valoraciones funcionales a sujetos”.

Según IHRSA - International Health, Raquet and Sportsclub Association (2013), los recursos humanos del centro de fitness juegan un papel determinante en la retención de los clientes externos. Por ello, para IHRSA, es básico conocer la satisfacción de todos los empleados y quizás así, evitar una excesiva rotación de personal.

Celestino (2013), estudia la satisfacción de los clientes internos y externos, y su correlación en centros de actividad física privados.

"El éxito o fracaso de una organización deportiva depende en gran medida de la satisfacción e interacción con el cliente externo de la organización" (Barranco et al., 2011, p. 78).

Para Boned et al. (2015), y siguiendo a Gambau (2011), "tradicionalmente en el sector del fitness se les ha dado más importancia a las infraestructuras, al equipamiento o la decoración por encima del factor humano. Sin embargo, esta tendencia ha cambiado en los últimos años auspiciada por un mercado cada vez más competitivo y unos clientes más exigentes donde los recursos humanos de la organización marcan la diferencia entre un centro y otro". (p. 197)

De ahí la afirmación de Sánchez Alcaraz (2012, p. 130), “personas motivadas y satisfechas con su trabajo aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan y disminuyen el absentismo, la accidentalidad y la posibilidad de cambio o abandono de la organización”. "La motivación de los empleados se presenta como un factor determinante, con influencia directa en el rendimiento y calidad del servicio" (Sánchez Alcaraz y Parra Meroño, 2012, p. 105).

También se puede hacer mención a trabajos sobre la satisfacción laboral en socorristas de playas de Sánchez Alcaraz (2012); sobre técnicos deportivos de pádel y natación de Sánchez Alcaraz et al. (2014) o en profesionales de la actividad deportiva y recreativa en turismo activo (Grimaldi, Sánchez y Alcaraz, 2018).

En relación al cliente externo, la satisfacción del usuario es considerada una de las variables clásicas o tradicionales en el estudio de la fidelidad.

Para Celestino (2013, p. 2), "las empresas dedicadas a los servicios, la satisfacción del cliente debe constituir un pilar fundamental en su proceso de marketing. Supone la constatación de que sus productos y servicios constituyen para el consumidor la satisfacción de sus necesidades y demandas o, si se prefiere decir, en otros términos, la constatación de su calidad".

Para Reyes Robles (2018, p. 5) "las necesidades de los consumidores han evolucionado de tal manera que comprender su conducta se ha convertido en un factor clave de éxito para las organizaciones", siendo en mercados maduros, donde la competencia se intensifica, los niveles de calidad y de satisfacción se igualan, dejando de ser una ventaja competitiva, para pasar a sobrevivir en el mercado (Forgas et al., 2011).

La satisfacción se define como "el proceso que experimenta el cliente por el cual percibe y evalúa una supuesta experiencia" (Yi, 1991, p. 111). Según Vavra (2002, p. 25), y siguiendo la perspectiva de Yi (1991), define la satisfacción como "una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas de nuestro producto y organización, y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que ha probado nuestro producto". Por ello, el autor entiende que "la satisfacción de los clientes influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, fidelización, entre otros)".

Como muestra la literatura especializada, el conocimiento de la satisfacción de clientes internos y externos resulta importante para las empresas de servicio, y más concretamente, para las empresas de actividad física.

Sin embargo, parece no existir suficientes estudios en profundidad sobre la satisfacción en clases colectivas en centros deportivos. Parece necesario abordar el tema que este estudio plantea como es el conocimiento de los factores que puedan incidir en la satisfacción de ambos clientes en clases colectivas fitness y wellness.

1.2 Objeto y objetivos del estudio.

"Un buen conocimiento del cliente, de sus motivaciones, necesidades y preferencias supone un elemento clave para la gestión" (Rial et al., 2010, p. 58). Un profundo análisis permite entender cómo afectan diferentes elementos de la instalación deportiva, como pueden ser los equipamientos, profesores, horarios, precios, etc., otros referentes al cliente, como sus motivaciones y objetivos, y otros referidos al resultado de la interrelación de ambos tipos de elementos como el ambiente social o la consecución de objetivos.

Nuviala et al. (2008, p. 10) indican que "con el objetivo de incrementar el número de abonados, las organizaciones que ofrecen servicios deportivos deben mejorar el servicio prestado". Así mismo, Celestino (2013) menciona que en las organizaciones de actividad física "hay que diseñar constantemente acciones con la finalidad de satisfacer y mantener a los clientes de una forma estable, por lo que interesa conocer el comportamiento como consumidores, así como las valoraciones que hacen sobre los productos o servicios" (p. 2).

Según Baena Arroyo et al. (2016) las clases colectivas son un aspecto importante en la oferta de los centros deportivos a la vez que funcionan como elemento de fidelización para un gran volumen de abonados. La importancia de su evaluación es que una adecuada percepción de las mismas, influirá en un comportamiento positivo del cliente y consecuentemente en una mayor fidelidad (García Fernández et al., 2017).

Este trabajo presenta como objeto de estudio el conocimiento de la satisfacción de los clientes internos y externos de las clases colectivas de fitness y wellness impartidas en las organizaciones deportivas del Ayuntamiento de Madrid.

1.2 Objeto y objetivos del estudio.

Concretamente, este estudio presenta como objetivo, conocer los diferentes aspectos o dimensiones que contribuyen a formar los constructos de satisfacción del cliente interno y externo, así como si existe correlación entre la satisfacción entre ambos tipos de clientes, y analizar las características sociodemográficas de ambos tipos de clientes.

También, se quiere confirmar la validez y fiabilidad de los instrumentos utilizados en la medición de la satisfacción para los clientes internos y clientes externos en el ámbito de la actividad física aplicados en clases colectivas del fitness y el wellness.

Con este trabajo, se busca dar continuidad al desarrollado por Celestino (2013) titulado "El efecto modulador de la satisfacción de los clientes internos sobre la satisfacción de los clientes externos. Un análisis en clases colectivas de centros deportivos". En esa investigación, el autor se centra en encontrar la posible correlación entre la satisfacción del cliente interno y externo, al igual que en otros trabajos como el de Hikimura (2005) en la banca o Spinelli y Canavos (2000) en la hostelería.

A la vista de los resultados obtenidos por los diferentes autores se ha considerado necesario su ratificación, variando diferentes condiciones de estudio y pretendiendo profundizar en la comprensión de la satisfacción del cliente interno y cliente externo.

Entre las condiciones de estudio modificadas en comparación con el trabajo del autor Celestino (2013), podemos considerar las siguientes:

- **Ámbito de actuación:** a diferencia del estudio inicial que se basa en el estudio de una cadena de centros deportivos privados, el presente estudio toma como referencia el Ayuntamiento de Madrid en sus centros deportivos públicos.

- **Ámbito de aplicación:** en ambos estudios se centran en las clases colectivas de fitness y wellness.
- **Número de centros:** el estudio de Celestino se centra en los cuatro centros privados y gestionados directamente por la dirección de la misma cadena. El presente estudio se centra en los 21 distritos del Ayuntamiento de Madrid y toma como referencia (siguiendo las indicaciones de la Dirección General de Deportes del Ayuntamiento de Madrid) las instalaciones más importantes y de mayor afluencia de cada distrito.
- **Muestra:** al tener acceso a un mayor número de centros deportivos en este nuevo estudio, la muestra representativa obtenida es mayor en ambos roles.
- **Instrumentos:** los cuestionarios empleados en el estudio de Celestino son los existentes S20/23 de Meliá y Peiró para el cliente interno y SERVPERF de Cronin y Taylor para cliente externo. En el trabajo que se presenta a continuación, los cuestionarios son creados ad hoc y validados a través del método Delphi por una comisión de expertos.

Tabla 1.

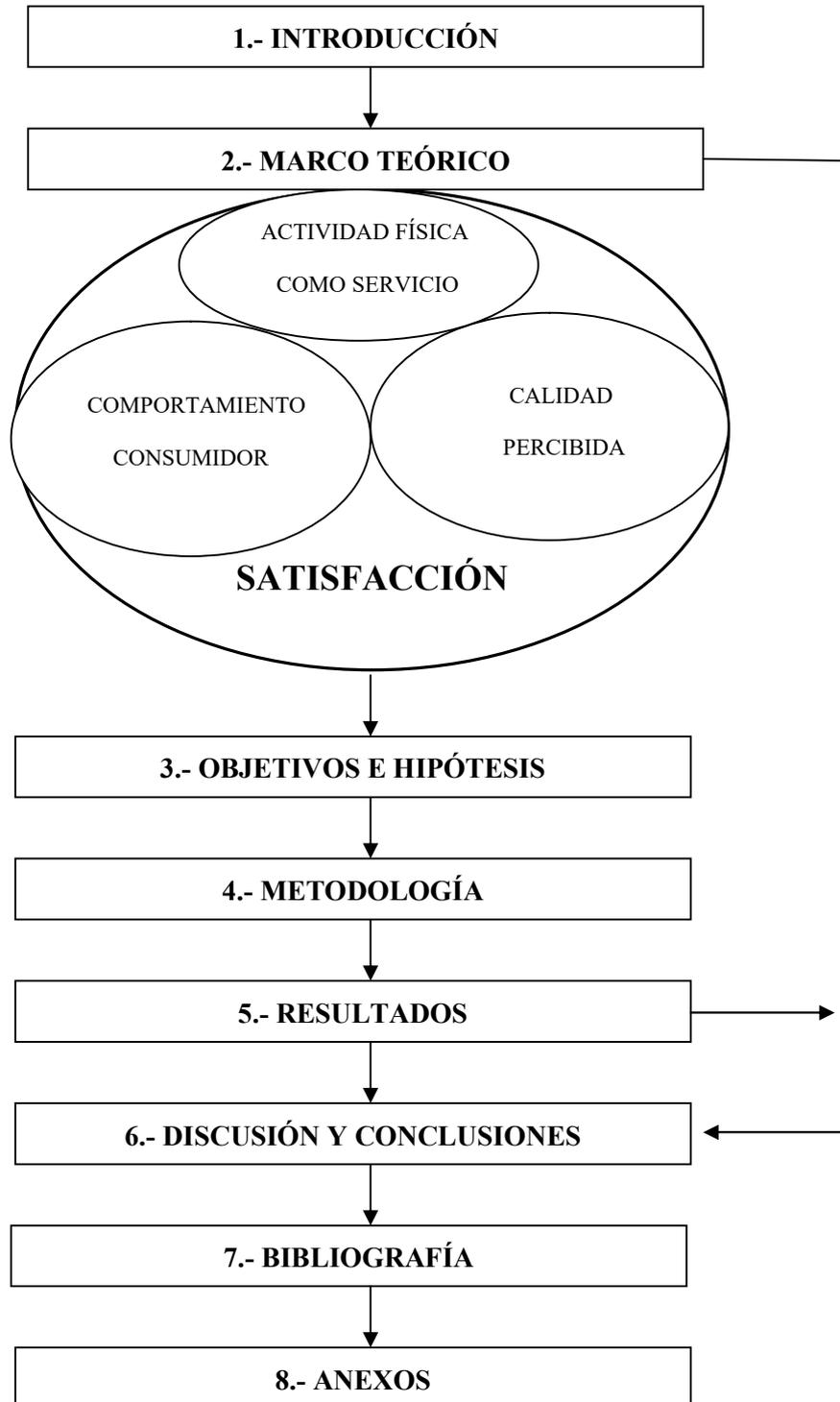
Análisis comparativo estudios de Celestino y Tobías.

| | Celestino (2013) | Tobías (2017) |
|-------------------------------------|--|--|
| Ámbito actuación | Centros deportivos privados | Centros deportivos públicos |
| Ámbito de aplicación | Clases colectivas fitness y wellness | Clases colectivas fitness y wellness |
| Número de centros deportivos | 4 | 21 |
| Muestra | cl. interno: 60 profesores cl. externo: 584 usuarios | cl. interno: 90 profesores cl. externo: 759 usuarios |
| Instrumentos | cl. interno: S20/23 Meliá y Peiró cl. externo: SERVPERF Cronin y Taylor | cl. interno: Elaboración propia cl. externo: Elaboración propia |
| Escala | Likert 7 | Likert 10 |
| Dimensiones | cl. interno: 6 dimensiones cl. externo: 5 dimensiones | cl. interno: 5 dimensiones cl. externo: 5 dimensiones |

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Estructura de la tesis.

Para ayudar a estructurar el trabajo, en la figura 1 se presenta un esquema en el que puede apreciarse la ordenación de los diferentes capítulos.

Figura 1.*Estructura del proyecto.**Fuente: Elaboración propia.*

1.3 Estructura de la tesis.

Tomando como referencia el objeto de estudio y las pautas metodológicas de la investigación social (Cea, 1996; Sierra Bravo, 1999), la tesis se organiza en los siguientes capítulos:

Capítulo 1.- Introducción.

Dedicado a conocer el planteamiento del problema, la fijación del objeto y objetivos de estudio y la estructura del proyecto. Se pretende centrar el proyecto del estudio, definir el objeto y plantear los objetivos a considerar.

Capítulo 2.- Marco teórico.

Comprende el estudio y análisis de los conocimientos existentes sobre el objeto de estudio planteado. Siguiendo la metodología de Sánchez Cañizares (2006), se pretende hacer una revisión sistemática de la bibliografía, entendiendo por ésta, lo que definen Renan y Aguilera (2001, p. 86) cuando afirman que corresponde "al estudio sistemático, cualitativo y cuantitativo, de un grupo de informes o artículos de investigación" y, no solamente para conocer los trabajos relacionados con el objeto de estudio tanto en el campo de la actividad física, sino también en otros ámbitos. La metodología empleada en diferentes publicaciones puede resultar de gran valor para el presente estudio, así como los procedimientos empleados y resultados, principalmente los relacionados en centros de actividad física.

Este capítulo comprende cuatro bloques principales en los que se analiza la actividad física como servicio, el comportamiento del consumidor, la calidad percibida y la satisfacción del cliente interno y externo.

En un primer apartado, se habla de la actividad física como servicio, así como de lugares de práctica deportiva y el contexto de empresas de servicios fitness.

En un segundo apartado, centrado en el comportamiento del consumidor, se consideran los aspectos que desarrollan e influyen en el consumidor.

En un tercer apartado, centrado en la calidad percibida, se intenta hacer una aproximación a la definición del constructo, mostrar los principales modelos e instrumentos de medición utilizados que se pueden encontrar en el ámbito de la actividad física.

En el cuarto y último apartado de este capítulo, se habla de la satisfacción. Se diferencian los constructos de satisfacción del cliente interno y satisfacción del cliente externo.

Capítulo 3.- Objetivos e Hipótesis.

En este capítulo, se determinan los objetivos del estudio y se establecen las hipótesis que se pretendían demostrar.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el presente estudio tiene como objeto de estudio el conocimiento de la satisfacción de los clientes internos y externos de las clases colectivas de fitness y wellness impartidas en las organizaciones deportivas del Ayuntamiento de Madrid.

1.3 Estructura de la tesis.

Así mismo, los objetivos que se pretenden alcanzar suponen conocer las diferentes dimensiones que contribuyen a formar los constructos de satisfacción en sus aspectos de cliente interno y externo.

Se ha analizado la posible existencia entre la correlación de la satisfacción del cliente interno y externo. Así como, las posibles correlaciones que pudieran existir entre las diferentes dimensiones que forman los constructos citados.

Por último, se han analizado las características sociodemográficas de los clientes en sus diferentes variables.

Capítulo 4.- Metodología.

Este capítulo se centra en explicar la metodología utilizada en el desarrollo del presente trabajo abarcando: los aspectos que han determinado la organización deportiva a estudio; la determinación del universo y la muestra de estudio; la adaptación de los instrumentos utilizados; el procedimiento empleado en el trabajo de campo y el análisis del plan estadístico.

Los apartados del plan estadístico analizados son: el cálculo de la fiabilidad y validez de los instrumentos, el análisis factorial para la reducción de factores del constructo satisfacción para clientes internos como externos; la correlación entre dimensiones y el análisis descriptivo de los factores sociodemográficos en ambos tipos de clientes.

Capítulo 5.- Resultados.

Este capítulo está dedicado a mostrar los resultados obtenidos. Se describen los resultados sociodemográficos de los diferentes tipos de clientes y los datos obtenidos de los instrumentos aplicados.

Capítulo 6.- Discusión y Conclusiones.

En este apartado, para la discusión se comparan las conclusiones de los estudios ya existentes en la bibliografía con los resultados obtenidos en esta investigación.

Así mismo, se muestran las diferentes conclusiones obtenidas dando respuesta a los objetivos e hipótesis planteados en el capítulo 3.

Capítulo 7.- Bibliografía.

En este último capítulo, se muestra la bibliografía consultada durante la realización de este trabajo siguiendo el sistema de la American Psychological Association - APA (2016).

Capítulo 8.- Anexos.

La parte final está dedicada a presentar en los anexos necesarios, la totalidad de los instrumentos analizados de tal forma, que pueda permitir una mejor comprensión de la lectura de este trabajo. Así mismo, poder ofrecer a futuras investigaciones una base de partida para las mismas.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

2.1 Actividad física como servicio.

2.2 Comportamiento del consumidor.

2.3 Conceptualización de calidad.

2.4 Satisfacción del cliente.

Esta investigación, enmarcada en el ámbito de los servicios, intenta profundizar sobre uno de los factores clave del éxito empresarial como es la satisfacción del cliente. Para ello, este apartado abarca una aproximación al mundo de la actividad física como servicio, así como a los conceptos de comportamiento, calidad y satisfacción.

2.1 Actividad física como servicio.

2.1.1 Servicio versus producto.

Los servicios, debido a su propia naturaleza, son diferentes de los bienes tangibles tanto en la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Kotler & Armstrong (1989, p. 7) definen un servicio como "una actividad o un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible, y no resulta en la posesión de alguna cosa". Esta definición de los autores permite distinguir los servicios de los productos.

Los servicios poseen cualidades comunes que los diferencian de los bienes o productos. Muchos autores resumen en cuatro características la naturaleza de los servicios: intangibles, heterogéneos, perecederos e inseparables de su producción y consumo (Costa et al., 2004; Grönroos, 1988; Kellogg, Youngdahl & Bowen, 1997; Lindquist & Persson, 1993; Zeithaml, 1988).

Los autores Gabbot & Hogg (1994) proponen una diferenciación entre producto de consumo y productos de servicio. Los primeros, producto de consumo, presentan una parte tangible a diferencia de productos de servicios que presentan una parte intangible.

La compra de un servicio establece una relación comercial peculiar, ya que (1) el servicio es adquirido y (2) el servicio es producido y consumido simultáneamente ya que el servicio es intangible. Mientras en el caso de producto, (1) es fabricado; (2) es comprado y (3) el producto es consumido o almacenado. Por tanto, la intangibilidad es la primera característica que nos permite diferenciar los servicios de los productos.

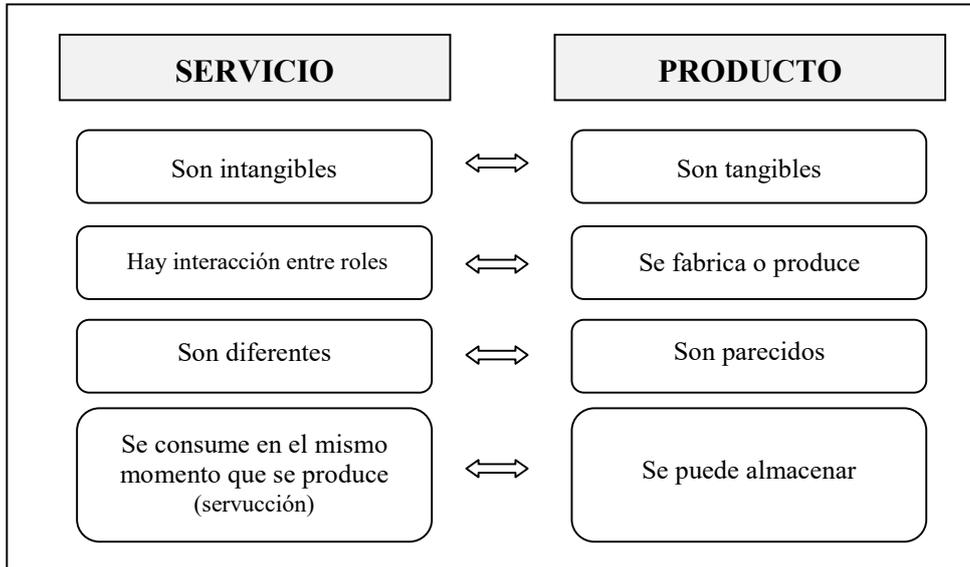
Algunas características diferenciadoras más notorias en los servicios respecto a los productos son:

- la intangibilidad, esta característica es propia de los servicios a diferencia de los productos que son tangibles.
- la simultaneidad de consumo y producción, representada por el hecho de que un servicio se consume en el mismo momento en el que está el usuario (servucción).
- la heterogeneidad, relacionada con la diversidad en cada prestación de servicio. Cada servicio es diferente al anterior.
- la caducidad o carácter perecedero del servicio, ya que el servicio no se puede almacenar.

2.1 Actividad física como servicio.

Tabla 2.

Diferencias entre servicio y producto.



Fuente: Elaboración propia.

La percepción del consumidor está basada en la experiencia y es única para cada usuario (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001; Oliver, 1993). El cliente de un servicio tras su consumo, adquiere un "valor" sin que se le transfiera un bien tangible o físico, es decir, adquiere una "experiencia", y de ahí, que los criterios para evaluar un servicio puedan llegar a ser muy complejo y difícil de definir con precisión.

La tradición investigadora en torno a la evaluación de la experiencia de servicios se ha centrado particularmente en la calidad y la satisfacción. Grönroos (2001) reconoce que la línea que separa las evaluaciones de calidad de otros tipos de juicios evaluativos de experiencias de servicio no parece estar muy clara.

Hasta el momento, la calidad y la satisfacción han sido reconocidas como las principales evaluaciones de las experiencias de consumo. Las experiencias de servicio son el resultado de las interacciones entre las organizaciones, los procesos relacionados, los empleados que prestan el servicio y los clientes (Zeithaml et al., 2002).

Según Gil Saura et al. (2005), el encuentro de servicio ha sido descrito de forma tradicional como la interacción que ocurre entre proveedores de servicios y clientes. Históricamente, la investigación en torno a los encuentros de servicio se ha centrado en las interacciones personales que tienen lugar entre los clientes y los empleados de la empresa.

Uno de los problemas que más preocupa a las organizaciones es conseguir el compromiso de los individuos que forman parte de la institución para que concentren sus esfuerzos en la consecución de metas y objetivos corporativos (Guest, 1997).

La clave para conseguir el compromiso y sentar las bases de un servicio perfecto es la implicación de todas las personas. Dicha implicación se refleja en la aceptación y creencia de las metas, valores organizacionales, en los esfuerzos realizados por sus integrantes y el deseo de seguir siendo miembros de la misma (Salvador, 2005).

2.1.2 La actividad física como empresa de servicio.

Según los autores Gómez, Opazo y Martí (2007), en la evolución de los últimos años la actividad física y el deporte han tenido cabida dos importantes hitos. Estos procesos son el de "profesionalización" y el de "comercialización".

2.1 Actividad física como servicio.

Ambos han transformado profundamente al mundo de la actividad física y, aunque en algunas disciplinas deportivas lo han experimentado más pronto que otras o con mayor profundidad, todas se van acercando a lo que hoy se puede llamar el "negocio deportivo" (Chadwick & Beech, 2004) o la "industria del deporte" (Foster, Greyser & Walsh, 2005).

Los procesos de profesionalización y comercialización han transformado el mundo de la actividad física y el deporte. El proceso de profesionalización se refiere tanto a las personas, deportistas que pasan de un estado de aficionado a otro profesional, como a las estructuras dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte. Esta última, se refiere a la formalización de las operaciones y procedimientos de las organizaciones deportivas y que pasa por la creciente incorporación de personal remunerado y la incorporación de la planificación de las actividades a desarrollar.

El proceso de comercialización se ha convertido en un desafío a la tradicional forma de operar de las organizaciones deportivas, empujándolas a introducir estrategias de marketing con instalaciones deportivas que ofrezcan una amplia gama de facilidades de entretenimiento, apareciendo nuevas formas de organizar los centros deportivos.

La creciente relevancia social que ha adquirido la promoción y desarrollo de la actividad física en la sociedad moderna, la sitúa en una posición tal que acaba viéndose afectada por la situación económica, social y política que la rodea (Gómez, Opazo y Martí, 2007). Estos contextos se relacionan con la relevancia del deporte en la sociedad y con los recursos que existen para la promoción y desarrollo del mismo, por tanto, afecta a las operaciones internas de las organizaciones deportivas.

Un organismo público busca garantizar el fomento de la actividad física y el deporte a través de su desarrollo y promoción a todo nivel. Según Gómez, Opazo y Martí (2007), la misión de un organismo público deportivo se orienta a fomentar las actividades deportivas y el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente.

Esto supondría la necesidad de crear un departamento administrativo que permita controlar y gobernar todos los aspectos relacionados con el fomento del deporte. Los miembros de un organismo de gobierno deportivo pueden agruparse entre aquellos que participan de las actividades deportivas diseñadas por el mismo y aquellos que diseñan y gestionan dichas actividades.

Dentro de las entidades y organizaciones que forman parte del sistema de promoción y desarrollo de la actividad deportiva podemos encontrar diferentes tipos como, por ejemplo, entidades públicas o privadas, lucrativas y no lucrativas, entre otras.

La misión de las entidades públicas proveedoras de actividad deportiva pretende satisfacer el interés de una comunidad concreta en realizar actividad física, así como sociabilizar a través de la participación. Sus acciones están limitadas en un área territorial específica, y el tipo de programas a ofrecer dependerá de los intereses de esos habitantes.

Por otro lado, las distintas actividades deportivas requieren de diversa infraestructura, mientras algunas requieren de espacios deportivos muy simples, otras requieren de una importante inversión en la adquisición y mantenimiento de las mismas.

2.1 Actividad física como servicio.

Los miembros de las entidades proveedoras de actividad deportiva parecen ser un componente fundamental en la organización. La creciente incorporación de personal profesional, formado específicamente en las áreas de actividad física y salud, y, también, en el área de gestión deportiva, hace que la misión, la actividad principal y su participación ayuden a contribuir en la supervivencia de la organización y sobre sus posibilidades de crecimiento.

Chelladurai (1992, p. 42) propone una clasificación de los servicios en el ámbito de la actividad física, "partiendo de la idea de que un servicio se caracteriza por la necesidad de que el productor y el consumidor interactúen de forma simultánea. Teniendo la perspectiva de los profesionales en la producción de los servicios y los motivos que tienen los clientes para la práctica de servicios de actividad física, se produce seis clases de servicios de actividad física y deporte:

1. Servicios de consumo por placer: la premisa básica de esta clase de servicio es que los clientes se auto-motivan ellos mismos, ya que lo que buscan fundamentalmente es el propio placer por la actividad. La preocupación del centro es poner a disposición de estos clientes las instalaciones y el equipo necesario para que puedan practicar la actividad.

2. Servicios de consumo por salud o aptitud física: esta clase de servicio combina el alquiler y la venta de actividades siendo el deseo de los clientes el mantenimiento de su salud o aptitud física. Los clientes saben lo que quieren hacer y asumen ellos la responsabilidad. El centro no tiene por qué ocuparse de la prescripción o la supervisión del programa. Simplemente pone a disposición los equipamientos y las instalaciones necesarias para su desarrollo.

3. Como búsqueda de habilidades humanas: la finalidad de este servicio es la enseñanza y el aprendizaje de habilidades para el deporte. El servicio requiere de un conocimiento específico del deporte aplicado. En la mayoría de los casos los clientes se encuentran motivados a adquirir la habilidad de la actividad elegida.

4. Como búsqueda de la excelencia o de la perfección humana: el objetivo tanto de la organización como la del cliente es la búsqueda de la excelencia en la actividad elegida y siendo dirigida por un experto. Ese servicio requiere de un alto nivel de conocimientos, así como de experiencia.

5. Como búsqueda de mantenimiento de la salud y la aptitud física. Este tipo de servicio incluiría un programa de ejercicio con un enfoque claro hacia la mejora de la salud, organizado y dirigido por un profesional.

6. Como búsqueda de la rehabilitación o mejora de alguna patología: el objetivo de este servicio es rehabilitar o mejorar alguna patología o situación de pérdida de salud o condición física. También es organizado y dirigido por un profesional".

El incremento de la práctica deportiva ha resultado ser un sector económico en auge que produce una gran riqueza económica en diversas áreas y sectores. Por este motivo las organizaciones deportivas están interesadas en establecer estrategias de diferenciación, basadas en la mejora de la calidad a través de la satisfacción del cliente (García Mas,

2.1 Actividad física como servicio.

2003), ya que el rendimiento de las organizaciones es valorado finalmente por las personas que adquieren y utilizan los bienes de consumo y servicio.

La estrategia competitiva de una empresa deportiva que quiere alcanzar el éxito deberá ir ligada a un plan de calidad para ofrecer satisfacción al cliente, reducción de costes y mejora continua. Siendo el objetivo principal: la calidad y su gestión (Morales y Maestro, 2003).

2.1.3 Lugares de práctica de actividad física.

Respecto a la descripción de los lugares donde se desarrolla la actividad física o el ejercicio los más comunes son: instalaciones en la naturaleza, instalaciones deportivas, centros fitness y gimnasios. Estos términos, en ocasiones, se emplean indistintamente, aunque representan algunas diferencias.

Las instalaciones deportivas son aquellos espacios deportivos que se caracterizan por haber sido construidos de forma específica para la práctica de actividad física o deporte. Estas instalaciones no se componen únicamente de espacios deportivos, también disponen de espacios que dan apoyo a la práctica deportiva, denominados espacios complementarios como: vestuarios, almacenes, etc., y de espacios auxiliares que corresponden a servicios que no se encuentran relacionados de forma directa con los espacios deportivos como: cafeterías, guarderías, etc.

Un tipo de instalación deportiva es el gimnasio. Para Rosa y Mateos (1999) el gimnasio es un lugar dotado de aparatos manuales y fijos en el que se realizan ejercicios físicos para la mejora de algunos componentes del fitness.

Los gimnasios han experimentado una gran transformación en sintonía con la evolución que la sociedad demanda.

Estos gimnasios han evolucionado hacia centros que cuentan con una gran superficie, así como una maquinaria y tecnología vanguardista. La actividad principal y uso de las salas tradicionales de peso libre se han visto quizás relegadas por actividades y/o clases colectivas que se han convertido en un pilar fundamental, elemento diferenciador y de atracción de usuarios (de la Cámara, 2015).

El centro de fitness (traducido del término anglosajón fitness center) representa la evolución del concepto tradicional de gimnasio como respuesta al crecimiento en actividades físico-deportivas, y en su extensión a diversos grupos de población (tercera edad, infantiles, etc.).

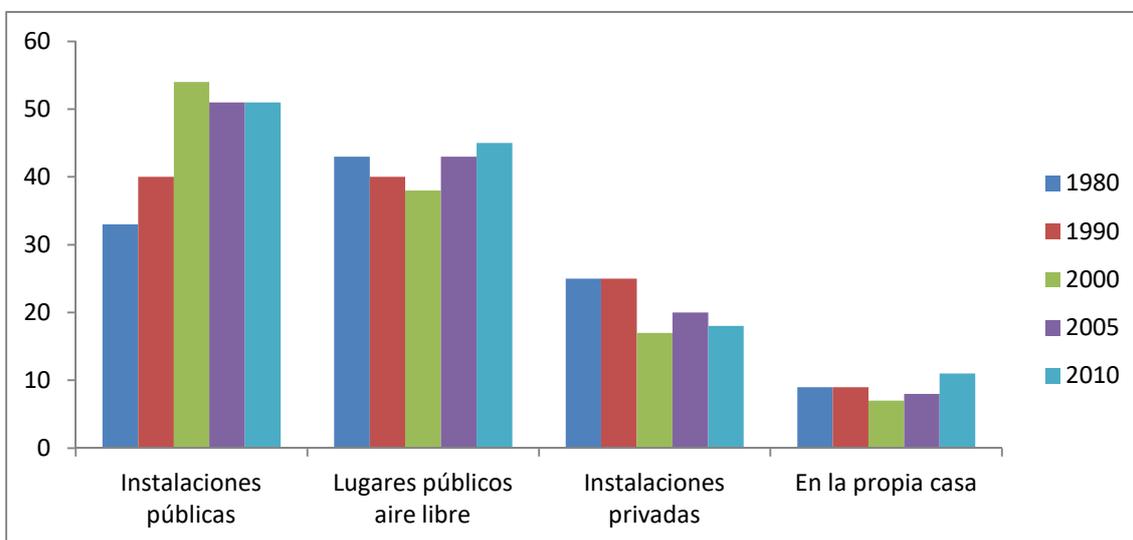
Los centros fitness orientan su principal actividad al área recreativa y social de la práctica de actividad física dirigiéndose así al conjunto de la población.

A lo largo de las décadas de los ochenta y noventa, las administraciones públicas, sobre todo las instituciones de la administración local, incrementaron sus inversiones en materia deportiva, como respuesta a la creciente demanda de actividad física y del deporte de la sociedad.

2.1 Actividad física como servicio.

Figura 2.

Lugares de práctica deportiva que utiliza la población (1980-2010)

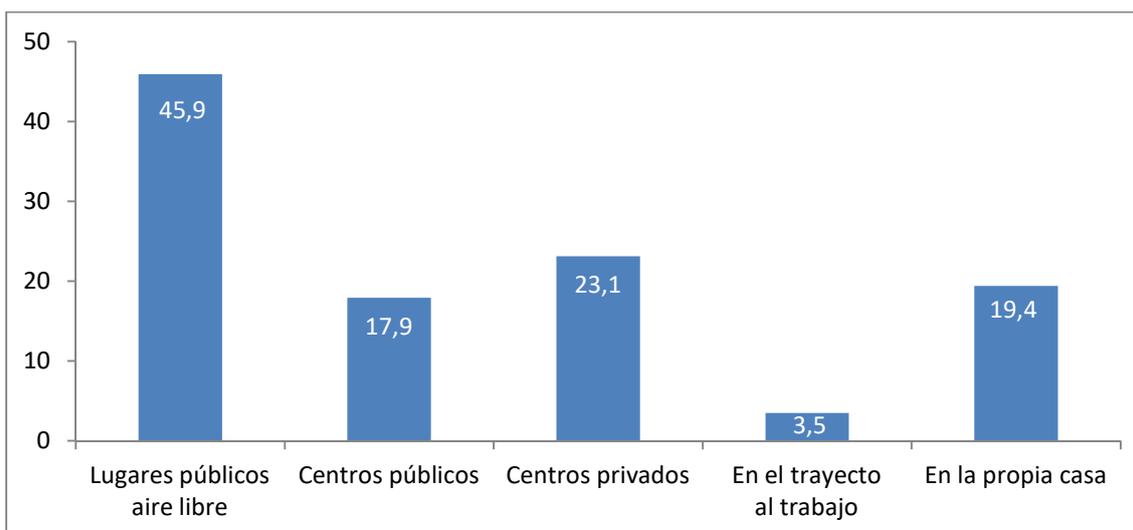


Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: Elaboración propia basado en García Ferrando y Llopis (2011)

Figura 3.

Lugares de práctica deportiva que utiliza la población (2015)



Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: Anuario estadísticas deportivas - MECD (2015)

En la actualidad, los ayuntamientos pueden ser considerados como uno de los principales agentes promotores de la actividad física en España, ya sea por la construcción de instalaciones deportivas o por una amplia oferta de servicios deportivos para toda su población.

En este nuevo contexto, de un diversificado perfil de los practicantes y de las nuevas actividades demandadas, transforma el sistema deportivo y la actividad física, siendo las actividades relacionadas con el fitness y wellness un ejemplo muy representativo de la heterogeneización de los usuarios.

2.1.4 Contexto de las empresas de servicios fitness.

El sector del fitness es un campo en constante cambio, renovación y evolución. De forma progresiva, la organización de los servicios, los objetivos perseguidos por sus practicantes y el formato de las actividades ofertadas han ido evolucionando al igual que los servicios ofertados en los centros fitness, que poseen rasgos y características necesarias para satisfacer las demandas (de la Cámara, 2015).

La consolidación de la industria fitness como sector enmarcado dentro del ocio y deporte, ha provocado la demanda de profesionales con conocimientos en gestión deportiva, siendo la calidad una de las metas de las organizaciones (Chelladurai & Chang, 2000).

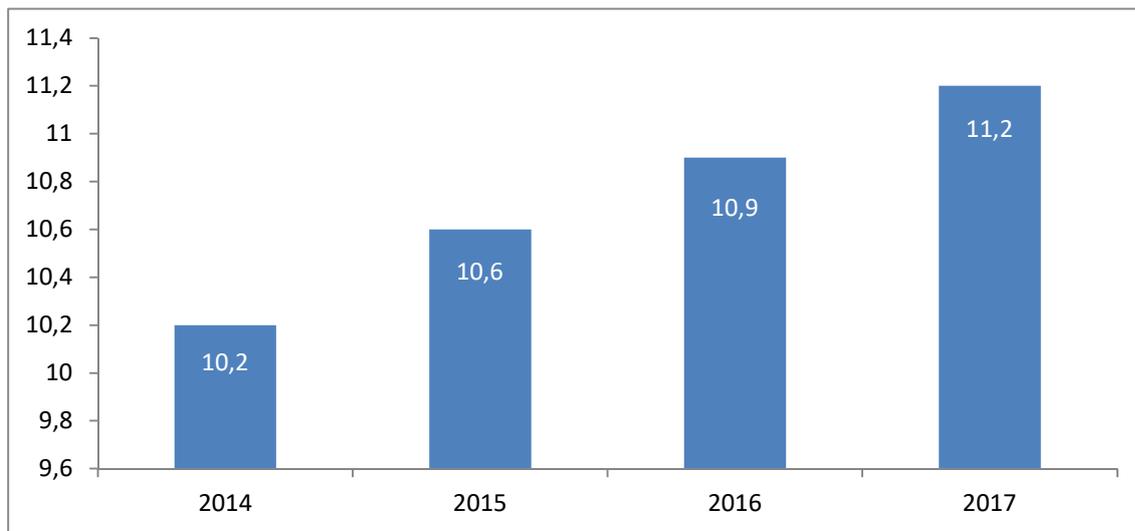
El sector fitness en España ha experimentado el mayor crecimiento porcentual en 2017 de los últimos años. Los principales motivos que justifican esta subida son el alza de la

2.2 Comportamiento del consumidor.

penetración de gimnasios y centros deportivos en la sociedad que pasó del 10,9% al 11,2% (EuropeActive y Deloitte, 2018), tal y como se aprecia en la figura 4.

Figura 4.

Crecimiento del sector fitness en España.



Nota: Datos expresados en porcentajes (%)

Fuente: EuropeActive y Deloitte (2018)

2.2 Comportamiento del consumidor.

El estudio del comportamiento del consumidor es una de las áreas del marketing que ha concentrado mayores estudios desde el ámbito científico. Comprender las necesidades y deseos del consumidor, que originan las relaciones de interacción con la organización, resulta ser una importante clave estratégica para las organizaciones. (Sergueyevna & Mosher, 2013).

El comportamiento del consumidor puede conceptuarse desde una perspectiva amplia como "el análisis del conjunto de actos que despliegan los individuos para buscar, comprar, usar, evaluar y disponer de productos, servicios e ideas que esperan satisfagan sus necesidades" (Schiffman & Kanuk, 2005 p. 135).

En las últimas décadas, se produce una evolución de la economía de productos y bienes de consumo a una economía basada en los servicios. Esto comprende, el estudio de qué se consume, por qué, cuándo, dónde, con qué frecuencia y en qué condiciones, así como el resultado final del proceso y la satisfacción del sujeto.

Para Heinemann (1998, p. 49) "en el mundo de la actividad física y el deporte, con las características propias de una actividad de servicios, ha constituido un fenómeno de consumo siendo un producto económicamente beneficioso, comercialmente atractivo y con capacidad de competir en mercados dinámicos".

A modo conceptual, Ortega Martínez (1990, p. 73) define el comportamiento del consumidor como "aquella parte del comportamiento humano relacionada con la adquisición y utilización de bienes y servicios, así como el proceso de decisión que conduce a estos actos".

Para Schiffman & Kanun (2005, p. 8), el comportamiento del consumidor es "el proceso mediante el cual los individuos adquieren los conocimientos y la experiencia en cuanto a compras y a consumo, que en el futuro aplicarán en su comportamiento".

En una organización, para realizar una gestión adecuada de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente, es necesario conocer qué buscan las personas en sus

2.2 Comportamiento del consumidor.

actividades de consumo. Ahora bien, los seres humanos son organismos muy complejos que toman decisiones en función de múltiples factores.

Tradicionalmente se ha pensado en un cliente racional que analiza la información y que se decide por aquel bien o servicio que cumple con las funciones deseadas (utilitarismo).

Sin embargo, el cliente también toma decisiones sin hacer un análisis en profundidad. De hecho, en muchas ocasiones, el cliente se decanta por un producto porque lo asocia a la experiencia de determinadas emociones (hedonista).

Se trata de dos concepciones del ser humano: una se centra en el cálculo razonado donde se valora lo que es útil (utilitarismo) y otra está relacionada con la consecución del placer (hedonismo). Ambas están presentes de una manera u otra en la concepción del comportamiento del ser humano.

Esta doble concepción del ser humano se ha aplicado al estudio del comportamiento en numerosos contextos. Uno de ellos es el del consumo. En este ámbito de estudio e intervención, la visión que ha prevalecido, al menos en las últimas décadas, ha sido fundamentalmente la visión racional-cognitiva (utilitarista). Las decisiones del consumidor son el resultado del procesamiento de la información.

El aprendizaje del consumidor es un proceso; es decir, evoluciona y cambia permanentemente como resultado de los conocimientos recién adquiridos (lecturas, opiniones otros usuarios, observaciones o reflexiones); o bien, de la experiencia real. Tanto el conocimiento recién adquirido como la experiencia personal sirven como

retroalimentación para el individuo y proveen los fundamentos de su comportamiento futuro en situaciones similares.

Desde las distintas disciplinas que estudian la conducta de los individuos se han identificado una serie de variables procedentes del entorno en el que se desarrolla su actividad y que inciden en los comportamientos de compra y consumo.

Siguiendo los planteamientos tradicionales de la teoría del comportamiento del consumidor, el estudio de las principales variables externas que inciden en la conducta de compra y consumo son: el entorno de la demanda, la familia, los grupos de referencia, la cultura y los estratos sociales.

También, las características individuales como son la personalidad; la edad; el sexo; la formación; las motivaciones; las actitudes y aptitudes, actúan como variables moduladoras en la satisfacción que determinarán la experiencia subjetiva del consumidor.

2.2 Comportamiento del consumidor.

Tabla 3.

Variables comportamiento del consumidor.

| VARIABLES EXTERNAS | VARIABLES INTERNAS |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. Entorno | 1. Personalidad |
| 2. Familia | 2. Edad |
| 3. Grupos de referencia | 3. Sexo |
| 4. Cultura | 4. Motivaciones |
| 5. Estratos sociales | 5. Formación |
| | 6. Actitudes |
| | 7. Aptitudes |

Fuente: Elaboración propia.

Según Sergueyevna y Mosher (2013), la práctica del consumo en la sociedad moderna establece la relación entre mercancía/servicio y consumidor e implica los factores tanto externos (como la promoción y publicidad, los precios, cercanía de los puntos de distribución y características de productos), como internos (que son los procesos de conciencia, de motivaciones y emociones).

Las empresas pueden realizar acciones encaminadas a promover, influir y facilitar al consumidor la elección de sus servicios. Los aspectos que el proveedor puede condicionar la forma en que es visto y valorado por el cliente: la marca, el precio, la comunicación, el valor percibido y el personal del proveedor del servicio.

- La marca o imagen: no solamente debe entenderse como el nombre del producto o servicio, sino que este concepto es mucho más amplio, e incluye los atributos físicos y los simbólicos. Definen las funciones de la marca como son las de garantizar la calidad, identificación personal, identificación social y estatus (Del Río, Vázquez e Iglesias, 2000).

La imagen de la marca puede afectar sobre el consumidor de dos formas:

- El consumidor desea vincularse con los servicios que se asemejan a su propia imagen o a la que él desea imitar adquiriendo su imagen.
 - La imagen del consumidor es vista a través de la imagen de la marca.
-
- El precio: el precio constituye un elemento causal muy importante como determinante del comportamiento del consumidor. Para Bassat (2001, p. 67) "el precio ideal de un producto es la cantidad más alta que el cliente está dispuesto a pagar por él". El precio no debe verse únicamente como un intercambio económico, sino que hay que considerar otros factores como confianza en el servicio o su valor añadido, que pueden afectar al comportamiento del individuo.
-
- La comunicación: todas las empresas necesitan comunicar sus servicios a sus clientes. Como instrumentos de comunicación podemos encontrar, citando a Navarro, Talaya y Colado (2006):

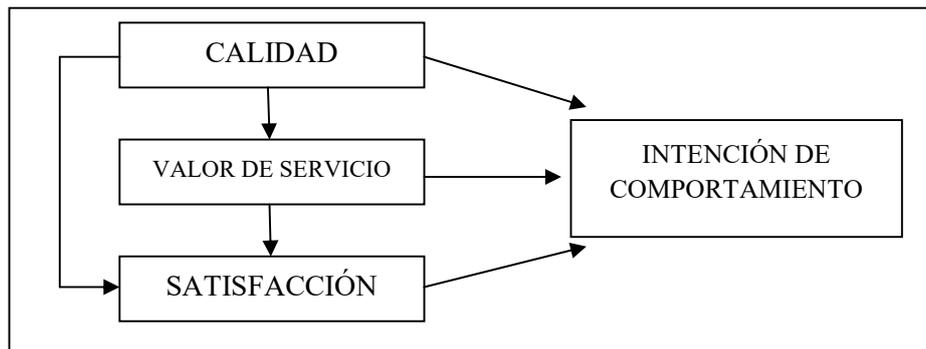
2.2 Comportamiento del consumidor.

- La publicidad como proceso de comunicación unilateral en el que la empresa dirige un mensaje a través de diferentes medios masivos con el objeto de influir en el consumidor.
 - La promoción de ventas como el conjunto de actividades que, mediante incentivos económicos o materiales, trata de estimular al consumidor.
 - Las relaciones públicas como aquellas acciones orientadas a crear una actitud o valores favorables hacia la empresa.
 - La venta personal como la forma de transmitir una información de manera directa y personal, obteniendo una respuesta inmediata del consumidor.
 - El Marketing directo como forma de comunicación de la empresa con el mercado, personalizada e interactiva.
-
- El valor percibido: este concepto puede ser considerado por parte de Bigné, Moliner y Callarías (2000, p. 75) como "la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da". Para estos autores, el valor percibido por el cliente es un determinante apreciado en la actualidad por las organizaciones. González, Rodríguez y Alen (2007) consideran que el valor

percibido es un mediador entre la calidad y la satisfacción, y que ejerce una influencia positiva sobre la intención futura de compra.

Figura 5.

Relación del valor percibido.



Fuente: González, Rodríguez y Alen (2007)

- El personal del proveedor: Las empresas de servicios poseen como característica específica "la servucción del servicio", y el consumidor participa en la misma como un elemento importante. Esta interacción entre el consumidor y el personal que presta dicho servicio se convierte en un determinante que puede afectar a la valoración general que el consumidor hace sobre el proveedor del servicio, e influir en el éxito o no de la organización.

2.2 Comportamiento del consumidor.

En las últimas décadas, la implantación de una revolución digital permite un mayor grado de personalización en los productos, servicios y mensajes publicitarios. Por otro lado, la misma tecnología da al consumidor la oportunidad de encontrar mayor información sobre los productos y servicios. Algunas características que representa esta revolución digital en los consumidores son, según Schiffman & Kanuk (2005), las siguientes:

- Los consumidores tienen mayor poder de decisión que antes.
- Los consumidores tienen mayor acceso a información que antes.
- Los proveedores ofrecen mayores servicios y productos que antes.
- El intercambio entre vendedores y consumidores es cada vez más activo e instantáneo.
- Las empresas cuentan con mayor información respecto de los consumidores más rápida y fácilmente.

2.2.1 El proceso de toma de decisión.

La toma de decisiones es el proceso en el que se debe elegir entre dos o más opciones y se desarrolla en cualquier contexto de la vida. En este proceso de decisión intervienen principalmente dos factores:

- 1.- la capacidad analítica, es decir, la facultad de evaluar y comprender el contexto en el que se toma una decisión y sus posibles repercusiones.
- 2.- las emociones, es decir, los estados psicológicos en los que se encuentra la persona que adopta la decisión.

A este respecto, Kahneman (2011) distingue dos sistemas de pensamiento en la toma de decisiones:

- Sistema de pensamiento rápido: que opera de manera rápida y automática con poco o ningún esfuerzo y sin sensación de control voluntario.
- Sistema de pensamiento lento: que se centra en actividades mentales que demandan esfuerzos

Los dos sistemas interaccionan y están siempre activos. El sistema de pensamiento rápido hace sugerencias constantemente al sistema de pensamiento lento en forma de impresiones, intuiciones, intenciones y sensaciones. Si cuentan con la aprobación del sistema de pensamiento lento, las impresiones e intuiciones se transforman en creencias y los impulsos se convierten en acciones voluntarias.

2.2 Comportamiento del consumidor.

En esencia, en la toma de decisiones influiría un modo de pensamiento basado en las emociones e intuiciones que produce respuestas rápidas y automáticas y un modo de pensamiento más racional que dirige la atención a las actividades mentales que así lo demanden.

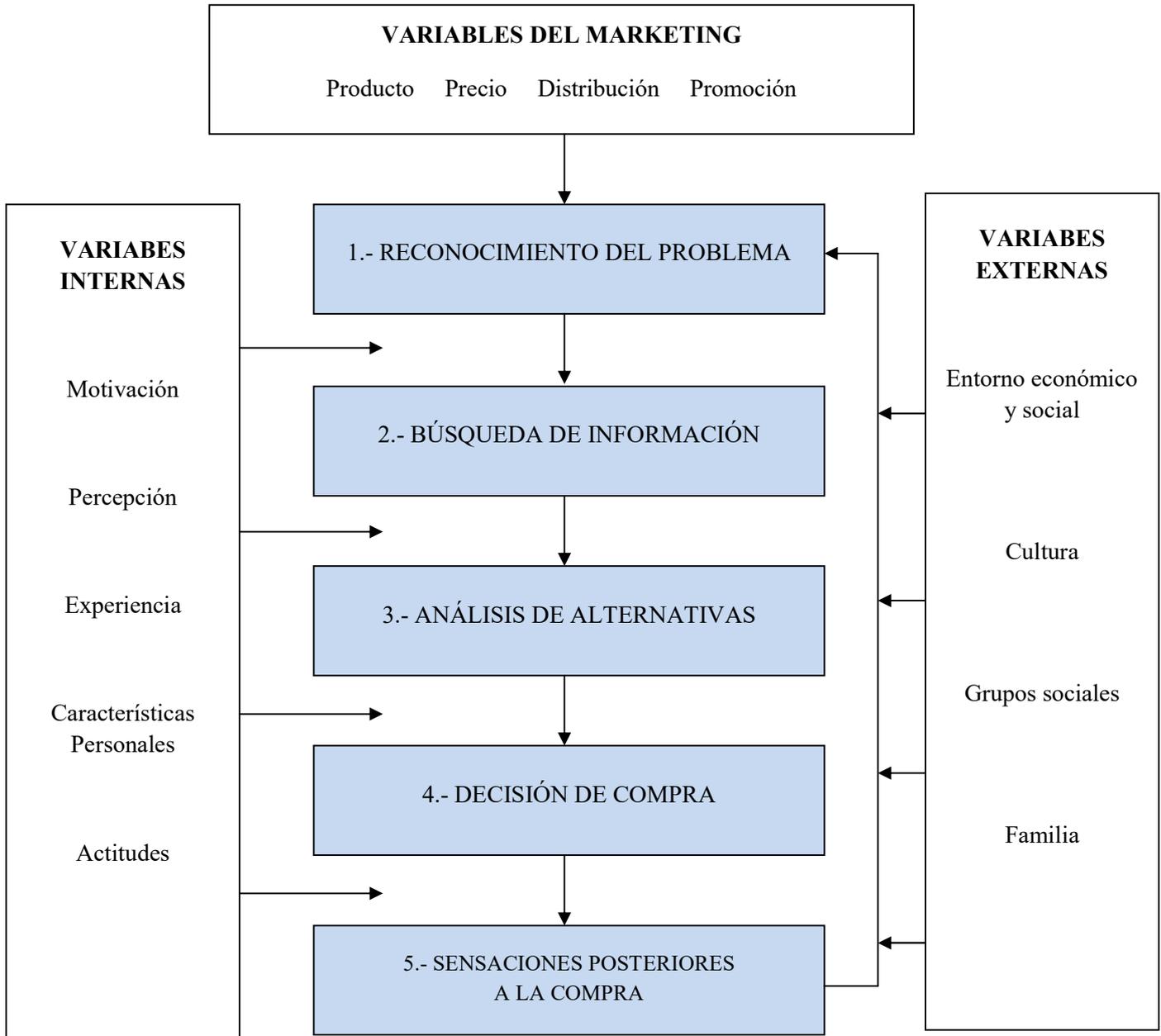
De esta manera, la intuición y razonamiento serían los dos modos de pensamiento en la toma de decisiones. El primero es responsable de las impresiones y juicios rápidos y el segundo es mucho más lento, requiere más esfuerzo y debe controlarse deliberadamente.

Uno de los modelos más reconocidos en el proceso de decisión en el comportamiento del consumidor es el de Santesmases (2007, p. 268) donde indica que el proceso de decisión se basa en cinco etapas secuenciales sobre las que actúan tres bloques de influencia:

- 1.- Variables del marketing (producto, precio, distribución y promoción).
- 2.- Variables internas (motivación, percepción, experiencia, características personales y actitud del individuo).
- 3.- Variables externas (entorno económico y social, cultura, grupos de referencia o sociales y familia).

Figura 6.

Modelo de Santesmases.



Fuente: Santesmases (2007)

2.2 Comportamiento del consumidor.

2.2.2 Comportamiento del consumidor de actividad física.

El estudio y análisis del comportamiento del consumidor resulta de gran utilidad para las organizaciones de servicios deportivos. En el ámbito de la actividad física podemos destacar los estudios basados en consumidores a Peiró (1987); González Roma et al. (1989); Martínez del Castillo (1992); Martínez-Tur, Peiró y Ramos (1995); García Ferrando (1997); Instituto Nacional de Estadística (2005); Dorado (2006) y Celestino (2013), entre otros.

La Subdirección General de Estadísticas y Estudios, a través de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, y a través del Consejo Superior de Deportes (CSD) ha mostrado siempre interés en conocer los hábitos y costumbres de los españoles en relación con la actividad física. Prueba de ello son los numerosos estudios que se han editado sobre este mismo tema, así como la ingente cantidad de datos que se muestran en estos estudios.

Destacan, a modo de resumen, los siguientes:

García Ferrando (2006a) en su informe sobre la práctica de actividad física en España afirma que el 67% no realiza actividad física, y del 33% restante el mayor número de practicantes corresponde a los usuarios de carácter municipal (11%), seguido de los usuarios de club privado (9%), los inscritos en gimnasios o centros deportivos parecidos (8%) y en último lugar, los usuarios de asociaciones de carácter privado (5%).

España contaba con 5,2 millones de socios inscritos a un centro deportivo o gimnasio al finalizar el pasado 2017, frente a los 5,06 millones de finales de 2016, lo cual se traduce en un incremento del 2,7% interanual (EuropeActive y Deloitte, 2018).

Según la encuesta de hábitos deportivos - MECD (2015), más de la mitad de la población de 15 años en adelante practicó deporte en el último año, el 53,5% ya sea de forma periódica o de forma ocasional.

Tabla 4.

Práctica deportiva semanal por comunidades en España (2015)

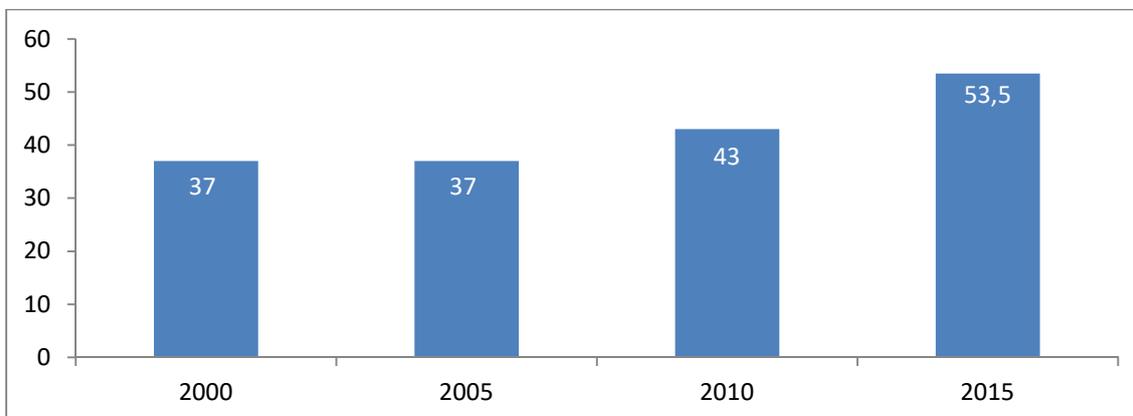
| | PRÁCTICA DEPORTIVA SEMANAL | | | | | |
|------------------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | TOTAL | | Hombres | | Mujeres | |
| | 2010 | 2015 | 2010 | 2015 | 2010 | 2015 |
| TOTAL | 37,0 | 46,2 | 45,4 | 50,4 | 28,8 | 42,1 |
| Andalucía | 33,6 | 45,7 | 43,1 | 50,3 | 24,5 | 41,3 |
| Aragón | 37,2 | 42,2 | 46,5 | 47,5 | 28,1 | 37,1 |
| Asturias (Principado de) | 31,9 | 40,1 | 38,8 | 46,6 | 25,7 | 34,3 |
| Baleares (Illes) | 43,6 | 54,2 | 51,9 | 57,4 | 35,4 | 51,1 |
| Canarias | 39,0 | 46,8 | 49,4 | 50,6 | 28,8 | 43,2 |
| Cantabria | 32,1 | 44,2 | 39,5 | 50,8 | 25,0 | 37,9 |
| Castilla y León | 32,4 | 40,9 | 38,6 | 43,8 | 26,3 | 38,1 |
| Castilla-La Mancha | 36,4 | 38,6 | 44,7 | 44,6 | 27,8 | 32,6 |
| Cataluña | 39,2 | 50,6 | 46,3 | 53,4 | 32,3 | 47,9 |
| Comunitat Valenciana | 38,7 | 47,0 | 48,6 | 51,7 | 29,1 | 42,6 |
| Extremadura | 28,8 | 41,1 | 35,0 | 43,3 | 22,6 | 38,9 |
| Galicia | 30,1 | 37,4 | 37,3 | 42,5 | 23,3 | 32,8 |
| Madrid (Comunidad de) | 42,9 | 50,5 | 49,5 | 53,5 | 36,4 | 47,8 |
| Murcia (Región de) | 35,6 | 43,2 | 50,0 | 49,9 | 20,6 | 36,4 |
| Navarra (Comunidad Foral de) | 42,9 | 53,3 | 53,7 | 59,5 | 32,0 | 47,3 |
| País Vasco | 37,6 | 46,9 | 46,9 | 54,1 | 28,9 | 40,3 |
| Rioja (La) | 43,0 | 45,0 | 47,9 | 48,4 | 38,3 | 41,6 |
| Ceuta y Melilla | 34,7 | 46,7 | 48,1 | 58,2 | 20,8 | 34,9 |

Fuente: Anuario estadísticas deportivas - MECD (2015)

2.2 Comportamiento del consumidor.

Figura 7.

Evolución práctica deportiva población española entre 15 y 75 años.



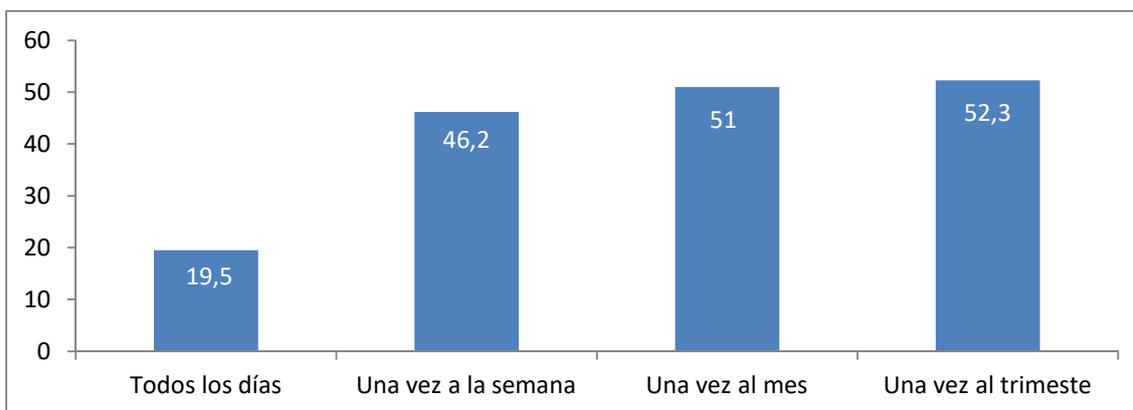
Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: Anuario estadísticas deportivas - MECD (2015)

En este mismo estudio, se muestra las cantidades porcentuales de la frecuencia de práctica deportiva en España.

Figura 8.

Frecuencia de la práctica deportiva en la población española.



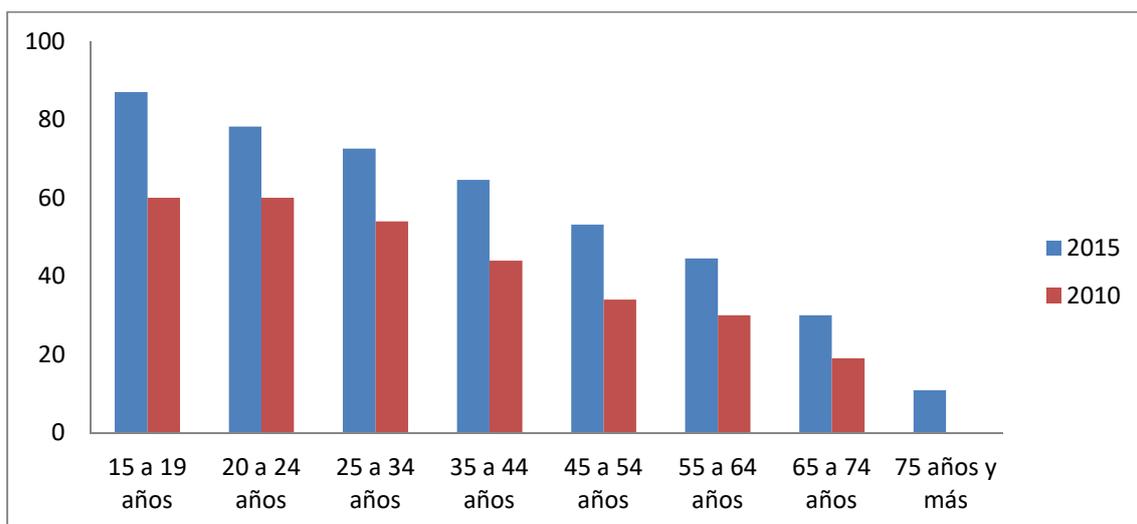
Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: Anuario estadísticas deportivas - MECD (2015)

La edad de práctica deportiva de los españoles en el último estudio de hábitos deportivos de 2015 se muestra en la siguiente figura.

Figura 9.

Edad de práctica deportiva de la población española.



Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

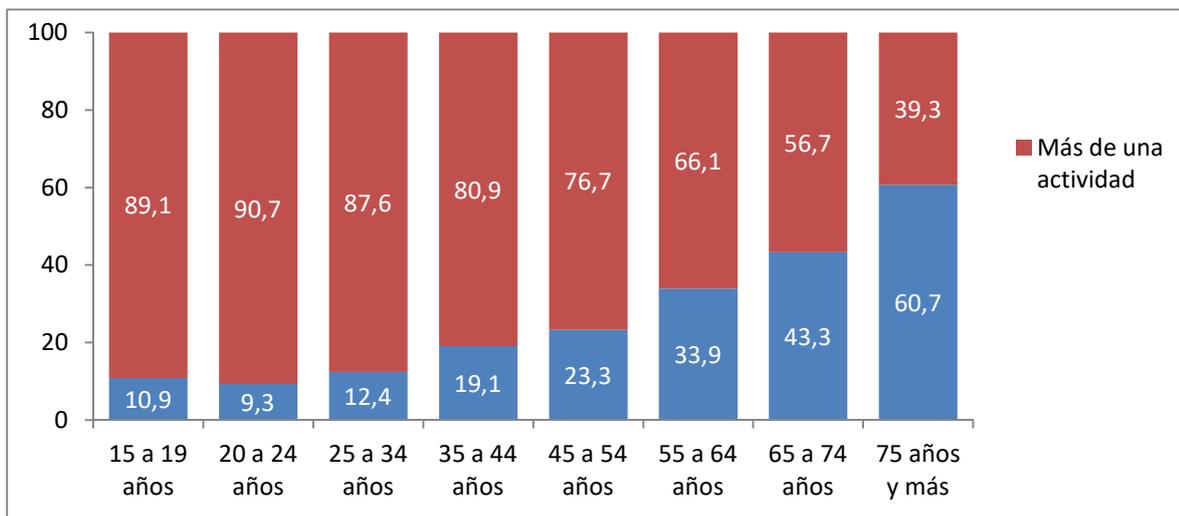
Fuente: Anuario estadísticas deportivas - MECD (2015)

En el siguiente gráfico se muestra la práctica deportiva según número de actividades deportivas. Como se puede apreciar, los individuos más jóvenes realizan más de una actividad a diferencia de los de mayor edad que sólo realiza una actividad física.

2.2 Comportamiento del consumidor.

Figura 10.

Práctica deportiva según número de actividades deportivas.



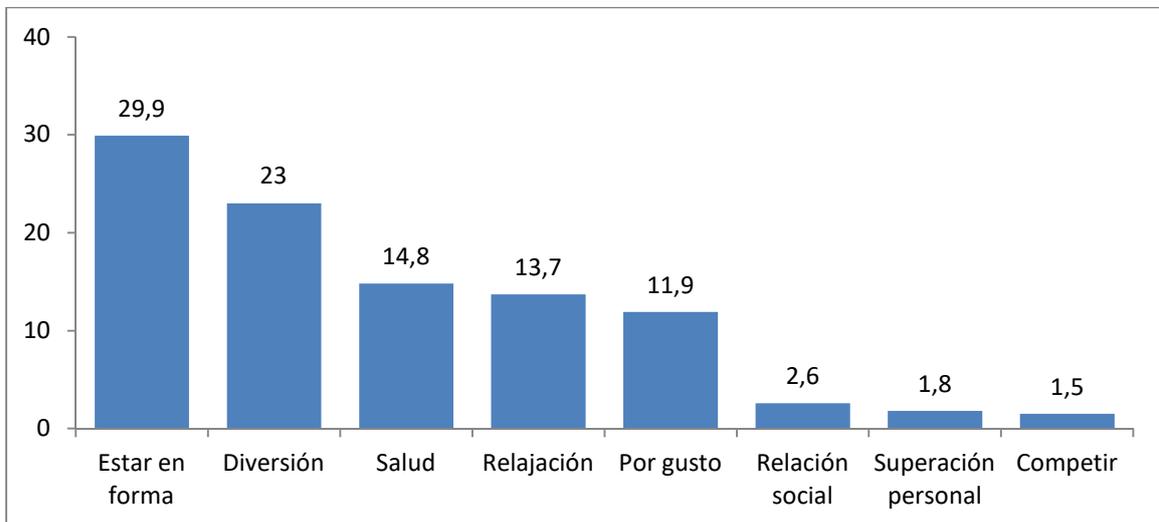
Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: Anuario estadísticas deportivas - MECD (2015)

Los motivos principales por lo que se practica actividad física puede verse en el siguiente gráfico (figura 11). Al igual que, las principales barreras que impiden la práctica deportiva de los españoles, que puede verse en la figura 12.

Figura 11.

Motivos principales por los que se práctica actividad física.

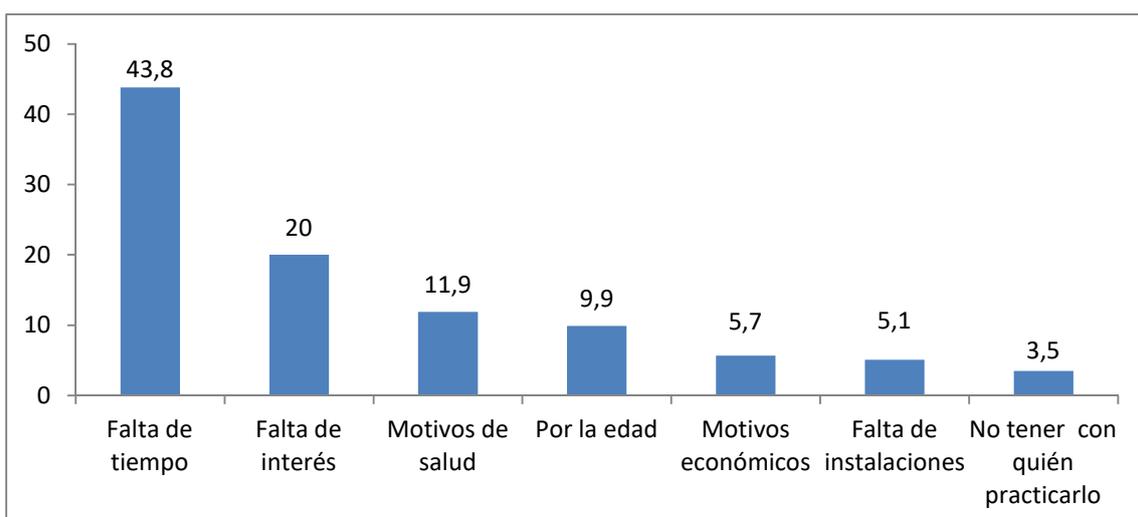


Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: Anuario estadísticas deportivas - MECD (2015)

Figura 12.

Principales barreras que limitan la práctica deportiva.



Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

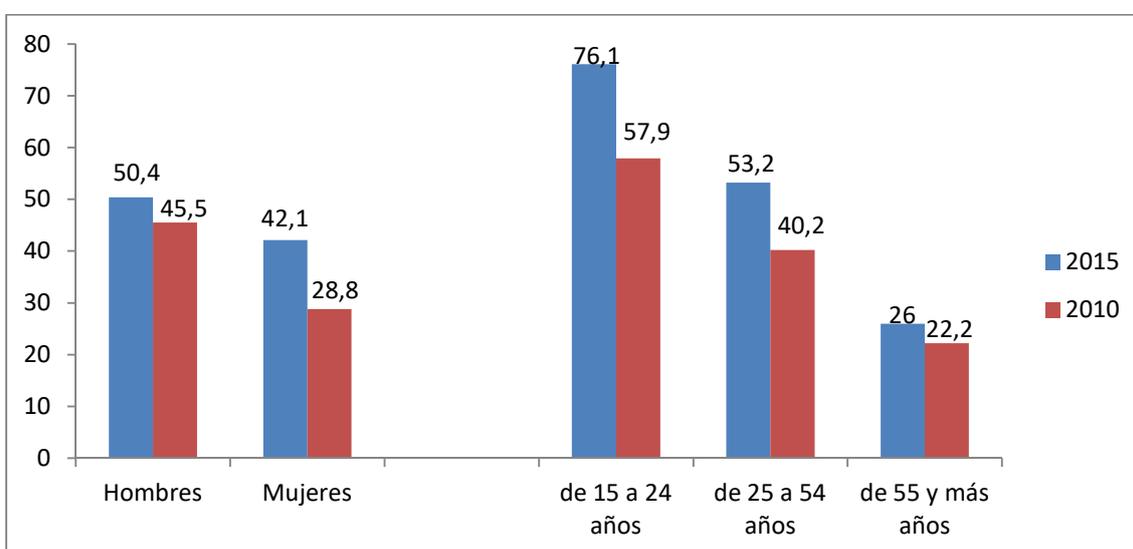
Fuente: Anuario estadísticas deportivas - MECD (2015)

2.2 Comportamiento del consumidor.

El anuario de estadísticas deportivas del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015) muestra que la evolución de la práctica deportiva en género y en diferentes franjas de edad ha crecido tanto en los varones como en las mujeres respecto al año 2010.

Figura 13.

Evolución de práctica deportiva en España en género y edad.



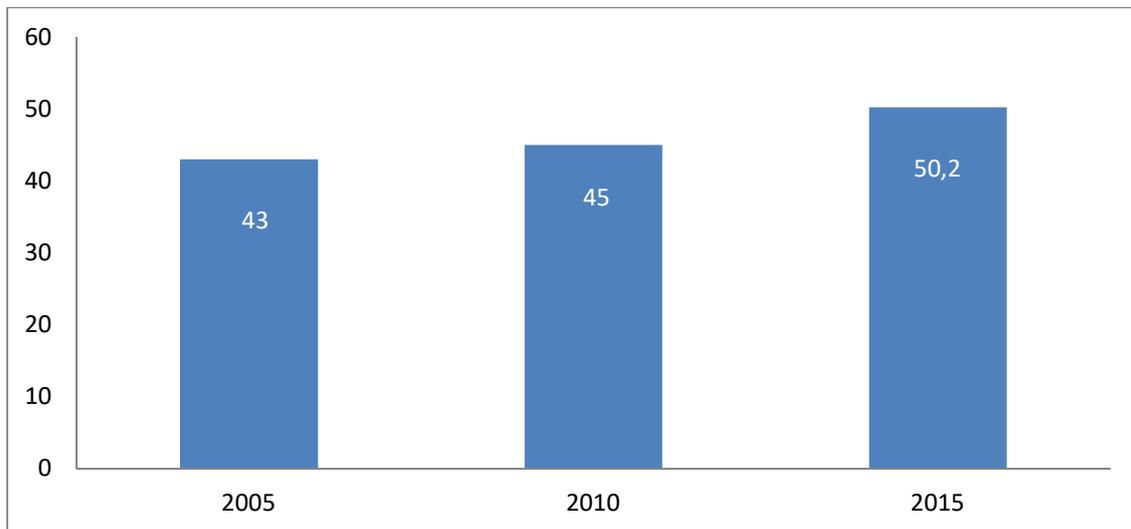
Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: Anuario estadísticas deportivas - MECD (2015)

En la Comunidad de Madrid, también se ha incrementado la práctica deportiva en los últimos años, como se aprecia en la figura 14. Sin embargo, predomina la vida sedentaria de los madrileños como se observa en la figura 15.

Figura 14.

Evolución práctica deportiva en Comunidad de Madrid.

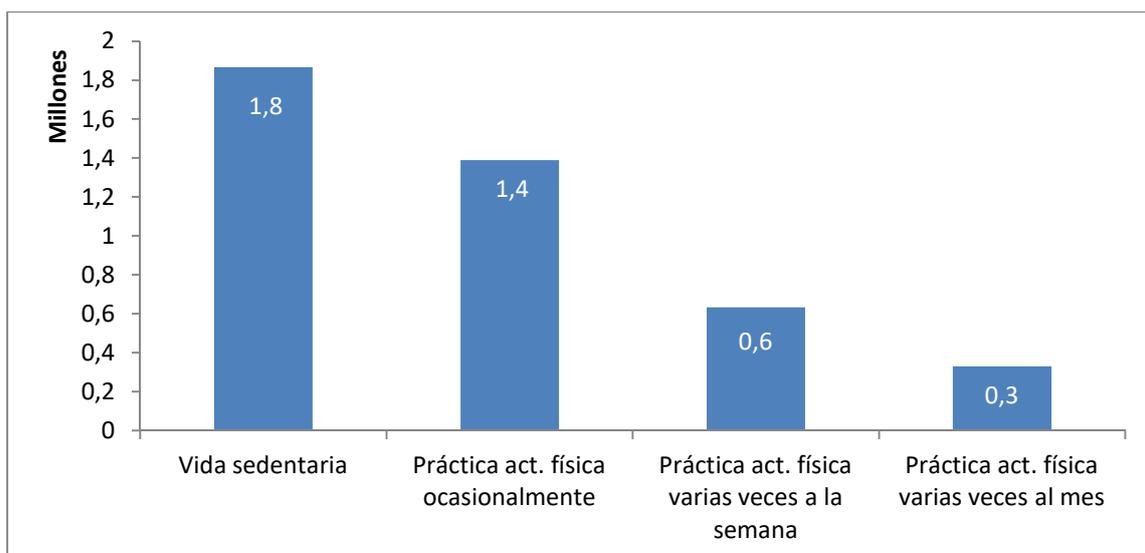


Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: Anuario estadísticas deportivas - MECD (2015)

Figura 15.

Práctica deportiva de los habitantes de la Comunidad de Madrid.



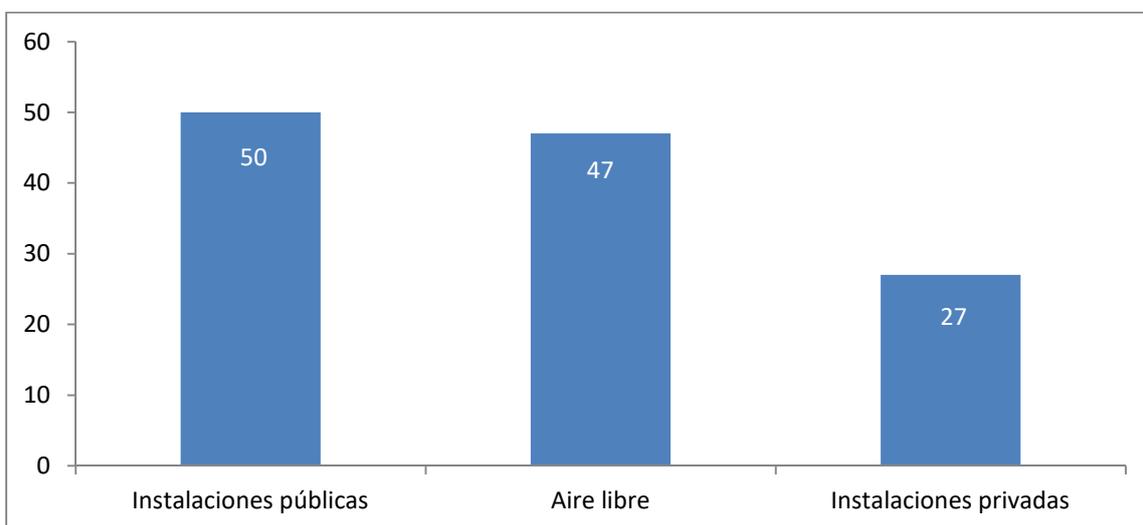
Fuente: Anuario estadísticas deportivas - MECD (2015)

2.2 Comportamiento del consumidor.

Según Rodríguez, Boned y Garrido (2009), casi la totalidad de la población madrileña, concretamente el 93,4%, percibe que la práctica de actividad física y/o deporte es muy necesaria o bastante necesaria, siendo la tasa de práctica deportiva del 55,7% por parte de los ciudadanos. Dicha práctica la desarrollan tantos en centros de actividad física públicos y privados.

Figura 16.

Lugares deportivos que utiliza habitualmente la población de la Comunidad de Madrid (2010).



Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

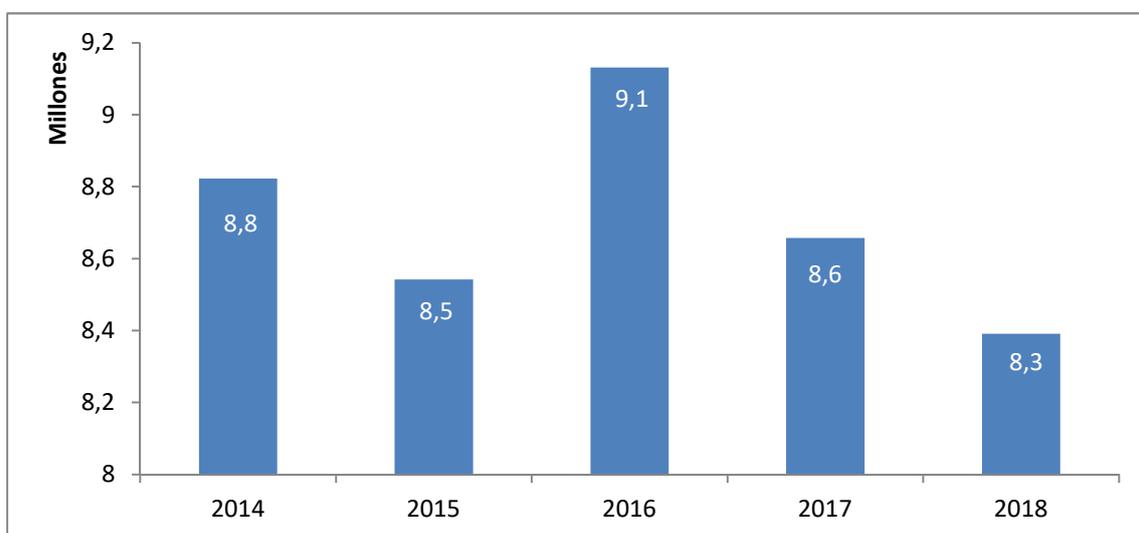
Fuente: Ayto. de Madrid. Área de Gobierno de Cultura y Deportes. Dirección General de Deportes (2010)

Según el estudio Zoom Mercado 2017 de LifeFitness, España se caracteriza por el gran interés que provocan las actividades dirigidas, ya que un 59% de inscritos declaró asistir normalmente a entre una y tres clases de actividades dirigidas distintas en su instalación deportiva habitual.

Para la ciudad de Madrid, en su último estudio de usuarios de centros deportivos municipales en el año 2015, sitúa en un 48,9% la asistencia a clases colectivas impartidas en la ciudad de Madrid. (Dirección General de Deportes de Madrid, 2015).

Figura 17.

Evolución en asistencia a actividades dirigidas en la ciudad de Madrid.



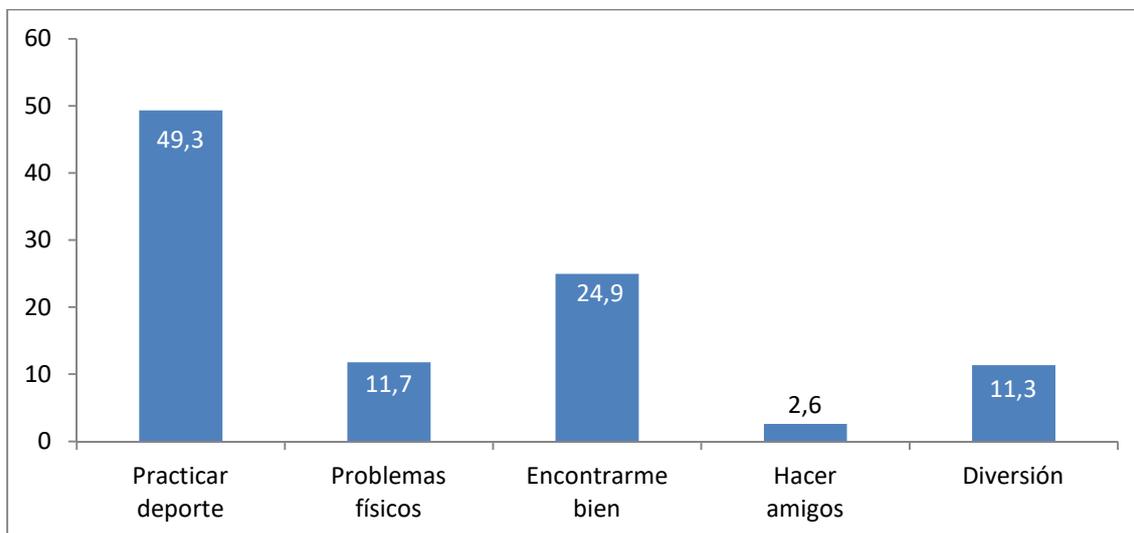
Fuente: Ayto. de Madrid. Área de Gobierno de Cultura y Deportes. Dirección General de Deportes (2019)

El principal motivo para la práctica de actividad física es practicar deporte (49,3%), seguido de encontrarse bien (24,9%), problemas físicos (11,7%) y diversión (11,3%).

2.2 Comportamiento del consumidor.

Figura 18.

Motivos para participar en clases colectivas.



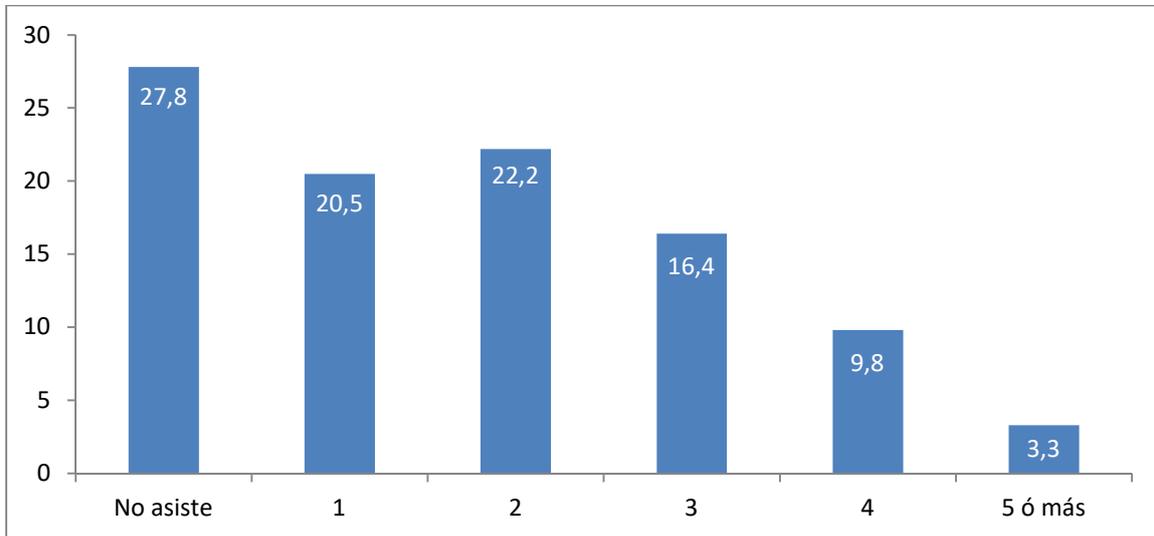
Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: Dirección General de Deportes de Madrid (2019)

El número de actividades dirigidas que suelen acudir los usuarios es de dos veces a la semana (22,2%) y una vez a la semana (20,5%) en su centro deportivo.

Figura 19.

Número de actividades dirigidas de asistencia a la semana.



Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: Estudio anual del mercado del Fitness en España - LifeFitness (2018)

Como menciona este estudio, aún existen un tanto por ciento elevado (27,8%) de posibles practicantes que no hacen actividades dirigidas.

2.3 Conceptualización de calidad.

Autores en la investigación de la calidad utilizan diferentes orientaciones a la hora de definir la calidad. De acuerdo con Morales Sánchez y Hernández-Mendo (2005), la evolución del concepto calidad se encuentra ligada al desarrollo de diversas etapas de la gestión de calidad.

2.3 Conceptualización de calidad.

Tabla 5.

Definiciones de Calidad.

| AUTOR | DEFINICIÓN | ETAPA |
|---|--|-------------------------------------|
| Shewhart (1931) | La calidad sería como una medición numérica, para hacer posible ver si la calidad de un producto difiere de otro, entre dos periodos de comparación, y para determinar si las diferencias son mayores y son producto del azar. | Inspección |
| Feigenbaum (1961) | La calidad es la combinación de las características del producto de la ingeniería y la producción que determinan el grado en que el producto en uso satisfaga las expectativas del cliente. | Control estadístico de la calidad |
| Juran (1974) | La calidad es el grado en que un producto sirve con éxito a los propósitos del usuario. | Aseguramiento de la calidad |
| Taguchi (1979) | La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de ser enviado, aparte de las pérdidas causadas por su función intrínseca. Es decir, o cumple con el objetivo especificado. | Aseguramiento de la calidad |
| Zeithaml (1988) | La calidad puede ser definida en términos generales como la superioridad o excelencia. | Calidad como estrategia competitiva |
| Crosby (1988) | La calidad es la conformidad con los requisitos, implica conocer y aplicar cuatro criterios: cumplimiento de los requerimientos, la prevención, un estándar de cero defectos y la medición de la misma sería el precio del incumplimiento. | Calidad como estrategia competitiva |
| Deming (1989) | La calidad solo puede definirse en función del sujeto y reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características evaluables de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar para proporcionar satisfacción por el precio que el sujeto tenga que pagar. | Calidad como estrategia competitiva |
| Pirsig (1992) | Definir la calidad como excelencia significa que se entiende "por delante de la definición" como una experiencia independiente directa de y antes de abstracciones intelectuales. | Calidad como estrategia competitiva |
| Dale, Van der Wile y Iwaarden (2007) | Las diferentes definiciones de calidad se pueden reducir a cualquiera que cumpla los requisitos y las especificaciones o satisfaga y deleite al cliente. | Calidad hacia la excelencia |

Fuente: Elaboración propia basado en Duque Oliva y Diosa Gómez (2014)

Siguiendo con la revisión de otros significados que ha ido adquiriendo el término de calidad, de acuerdo con Reeves & Bednar (1994, p. 419), se podría determinar cuatro perspectivas básicas en el concepto de calidad, coexistiendo en la actualidad, tales como:

Calidad como excelencia: De acuerdo al término, las organizaciones de servicios deben conseguir *el mejor de los resultados*, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como *excelente*, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.

Calidad como ajuste a las especificaciones: Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción, se desarrolló esta nueva perspectiva, que pretendía asegurar una precisión en la fabricación de los productos, esto permitió el desarrollo de una definición de calidad más cuantificable y objetiva. Desde esta perspectiva, se entiende la calidad como medida para la consecución de objetivos básicos, tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.

Calidad como valor: hace referencia al hecho de que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, dependiendo de aspectos tales como precio, accesibilidad, etc. Se puede definir como lo mejor para cada tipo de consumidor. En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los

2.3 Conceptualización de calidad.

consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.

Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o

consumidores: Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta medida es la más compleja de todas, ya que las personas pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del producto o servicio y es difícil medir las expectativas cuando los propios usuarios y consumidores a veces, no las conocen de antemano, sobre todo cuando están ante un producto o servicio de compra o uso poco frecuente (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001).

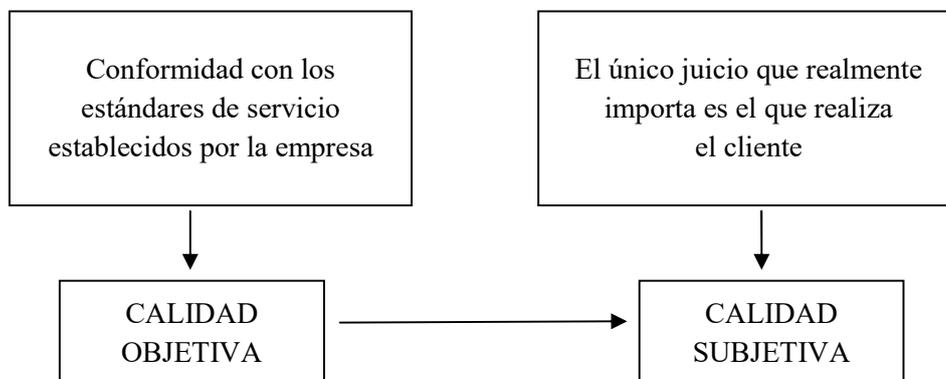
2.3.1 De la Calidad técnica a la Calidad percibida.

La conceptualización de la calidad, inicialmente estaba vinculada como si de un producto se tratara, pero con el tiempo, el término se ha ido desplazando hacia el usuario, viéndose desde la perspectiva subjetiva. A partir de esta concepción, es cuando aparece el término calidad percibida frente al de calidad técnica (Carman, 1990).

Según Colmenares y Saavedra (2007), el concepto de calidad se distingue bajo dos tendencias: la calidad objetiva y la calidad subjetiva. La calidad objetiva se enfoca en la perspectiva del productor y la calidad subjetiva en la del consumidor (Duque Oliva, 2005).

Figura 20.

De la calidad objetiva a la calidad subjetiva.



Fuente: Setó Pamies (2004)

Gil Saura et al. (2004, p. 7) presentan las diferencias entre la calidad objetiva y la subjetiva afirmando: "cuando la calidad de servicio se desplaza hacia el consumidor, la calidad aparece como una perspectiva subjetiva y relativa a quien realiza los juicios. Para el prestatario, ofrecer calidad consiste entonces en proponer a sus clientes un servicio en perfecta adecuación con sus necesidades y expectativas". El concepto se entiende basándose en la calidad percibida frente a la calidad técnica.

En la tabla 6 se puede apreciar las diferencias entre calidad objetiva y calidad subjetiva.

2.3 Conceptualización de calidad.

Tabla 6.

Calidad objetiva frente a calidad subjetiva.

| CALIDAD OBJETIVA | CALIDAD SUBJETIVA |
|---|---|
| Conformidad con las especificidades o estándares de fabricación del servicio. | Conformidad con las necesidades reales de los clientes. |
| Definición de la calidad por el prestatario del servicio. | Definición de la calidad por el beneficiario del servicio. |
| Definición de calidad única. | Definición de calidad múltiple. |
| Definición proyectada hacia el interior de la empresa. | Definición de calidad proyectada hacia el exterior de la empresa. |
| Concepto próximo a la fabricación. | Concepto próximo a la satisfacción del cliente. |
| Calidad técnica o mecánica. | Calidad humanística. |
| Objetivo: alcanzar cero defectos. | Objetivo: responder a las expectativas de los clientes. |

Fuente: Gil Saura et al. (2004)

De esta manera, se pasa de una concepción más técnica y objetiva a otra más subjetiva y centrada en los requerimientos del cliente (Calabuig, 2005). Por lo tanto, se observa cómo ha existido una evolución, tanto del concepto como de su aplicación terminológica, donde la presencia del cliente o consumidor se hace transcendental para la calidad.

Grönroos (1984) aportó la idea de que los usuarios comparan sus expectativas con el servicio que ellos perciben que han recibido, siendo el resultado de este proceso la calidad percibida del servicio.

Para Zeithaml (1988, p. 3), "la calidad percibida puede ser definida como el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad global de un producto (o servicio)".

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, p. 16) definen la calidad de servicio percibida como "un juicio global, o actitud, relativa a la superioridad del servicio".

Para Imai (1998, p. 10) "la calidad percibida se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios".

Para Duque Oliva (2005, p. 68), "la calidad percibida se valora (alta o baja) en el marco de una comparación, respecto de la excelencia o superioridad relativas de los bienes y/o servicios que el consumidor ve como sustitutos".

Por su parte, Calabuig, Molina y Núñez (2012, p. 68) la definen como "una evaluación a largo plazo post-consumo/uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes hacia el objeto de consumo o uso, y que es el resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo".

2.3 Conceptualización de calidad.

2.3.2 Modelos de Calidad Percibida.

Para hacer una aproximación teórica y conceptual de los modelos de calidad de servicios, siguiendo a autores como Serrano y López (2005) y Martínez García y Martínez Caro (2006), se puede hablar fundamentalmente, de dos grandes enfoques o escuelas de investigación de este constructo:

- En el primer grupo, se encuentran las escuelas que coinciden con el planteamiento del paradigma de la desconfirmación de Oliver (1980), y que consideran que la calidad percibida es el resultado de la divergencia entre percepciones y expectativas.

- Un segundo grupo, defiende los modelos que valoran entre lo deseado y lo percibido.

En el estudio de Colmenares y Saavedra (2007), es necesario agrupar los aportes realizados a través de dos grandes escuelas de conocimiento en las que se ha dividido el pensamiento académico: la norte europea o nórdica y la norteamericana o americana.

A continuación, en la tabla 7, se citan los principales modelos de la calidad de servicio y el enfoque en los que se engloban.

Tabla 7.*Modelos de Calidad Percibida.*

| CALIDAD PERCIBIDA | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| PARADIGMA DE LA DESCONFIRMACIÓN | | | | | |
| Paradigma Desconfirmación Expectativas | | | Basado en Superioridad de las Percepciones | | |
| Modelo de calidad de servicio Grönroos (1988) | Modelo de los tres componentes Rust y Oliver (1994) | Modelo SERVQUAL Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) | Modelo SERVPERF Cronin y Taylor (1992) | Modelo de desempeño evaluado Teas (1994) | Modelo Jerárquico Brady y Cronin (2001) |

Fuente: Elaboración propia basado en Colmenares y Saavedra (2007)

2.3.2.1 Modelos del Paradigma Desconfirmación de Expectativas.

2.3.2.1.1 Calidad de Servicio de Grönroos.

Modelo también conocido como "modelo de la imagen", formulado por Grönroos (1988, 1994) y plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. Es decir, el cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa.

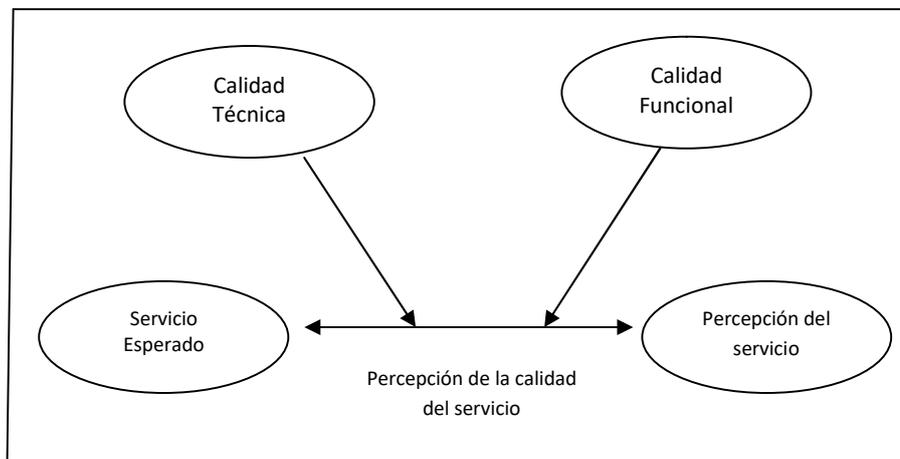
2.3 Conceptualización de calidad.

El modelo nórdico planteado por Grönroos define y explica la calidad del servicio percibida por medio de las experiencias evaluadas a través de las dimensiones de la calidad. Una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface.

Grönroos afirma que el nivel de calidad total percibida no está determinado realmente por el nivel objetivo de las dimensiones de la calidad técnica y funcional, sino que está dado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada, surgiendo el paradigma de la disconfirmación.

Figura 21.

Modelo nórdico de Grönroos.



Fuente: Elaboración propia basado en Grönroos (1988)

2.3.2.1.2 Modelo de los tres componentes de Rust y Oliver.

En 1994, Rust y Oliver presentaron una conceptualización que fundamenta lo planteado por Grönroos.

A) El planteamiento inicial del modelo fue para productos físicos, y se compone de tres elementos:

- 1.- el servicio y sus características (service product).
- 2.- el proceso de envío de servicio o entrega (service delivery).
- 3.- el ambiente que rodea el servicio (environment).

Figura 22.

Modelo de los tres componentes.



Fuente: Rust y Oliver (1994)

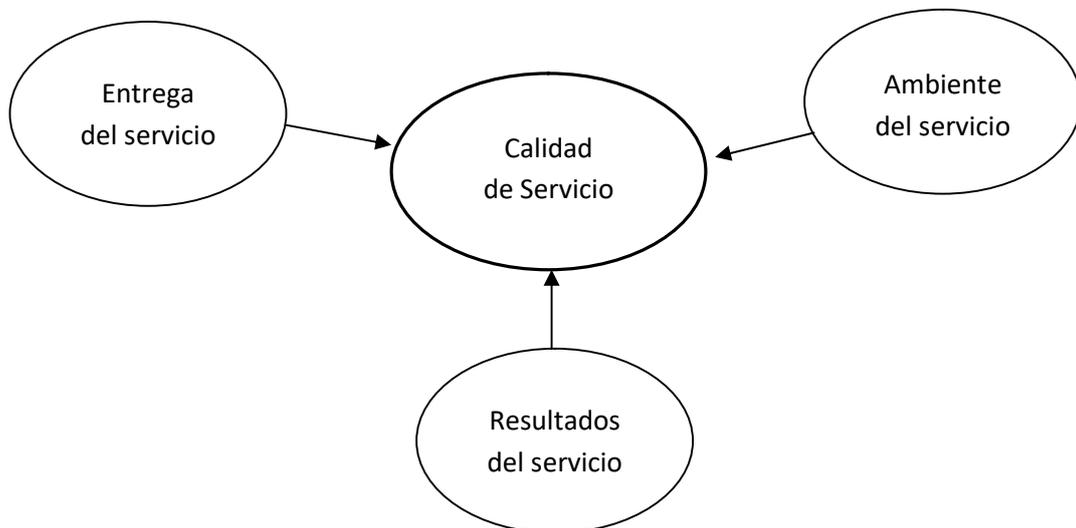
2.3 Conceptualización de calidad.

B) En la aplicación a los servicios, presentan la calidad de servicio como la interacción de tres elementos:

1. Entrega del servicio (la interacción empleado / cliente), como pueden ser la actitud, el comportamiento y experiencia del personal.
2. Resultados del servicio (calidad técnica).
3. El ambiente del servicio, que esta subdividido por dos perspectivas: la interna y la externa. El ambiente interno se enfoca en la cultura organizacional del proveedor del servicio, mientras el externo se orienta principalmente al ambiente físico de la prestación del servicio.

Figura 23.

Modelo de Rust y Oliver en servicios.



Fuente: Elaboración propia.

2.3.2.1.3 El modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry.

El modelo de la escuela americana es, sin lugar a dudas, el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985; 1988) partieron del paradigma de la disconfirmación. Estos autores definen la calidad de servicio percibida como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que el cliente cree que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre los resultados del servicio ofrecido (lo que el cliente obtiene como resultado del servicio).

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) desarrollaron un modelo conceptual de la calidad de servicio y diseñaron un instrumento de medida que identificaron como *SERVQUAL (SERVICE QUALITY - Servicio de Calidad)* para su evaluación. Este instrumento les permitió obtener la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente.

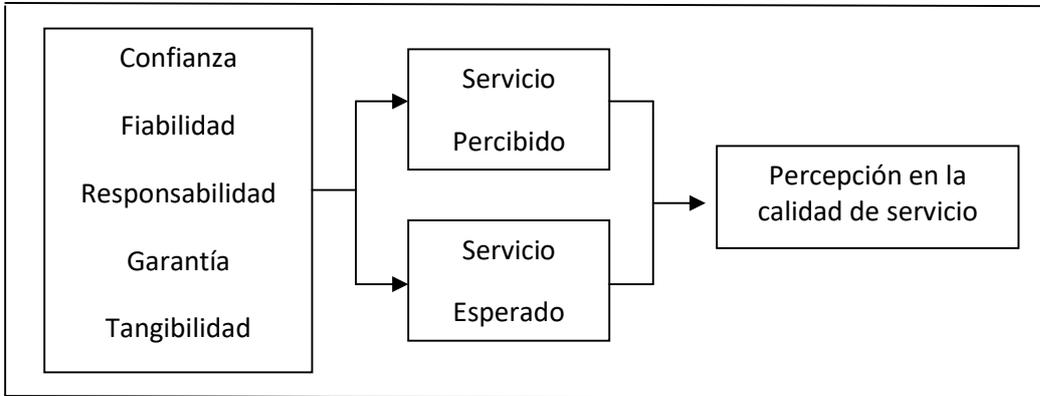
Estos autores, para evaluar la calidad percibida, plantean una serie de ítems, donde definen las expectativas del cliente, y posteriormente similares ítems para definir el servicio percibido.

La diferencia entre los ítems de las expectativas y los ítems de los servicios esperados supone la medida de la calidad percibida.

2.3 Conceptualización de calidad.

Figura 24.

Modelo SERVQUAL.



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry

Sin embargo, también parten del planteamiento del hallazgo de una serie de vacíos o gaps en el proceso. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, p. 44) definen "vacío o gap como una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutados y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores". Estos vacíos influyen en la percepción del cliente y son el objeto de análisis cuando se desea mejorar la calidad percibida.

Así, las percepciones generales de la calidad de servicio están influidas por estos vacíos (gaps) que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios.

Gap 1: Diferencia entre expectativas de usuarios y percepciones de directivos.

Gap 2: Diferencia entre percepciones de directivos y las especificaciones o normas de calidad.

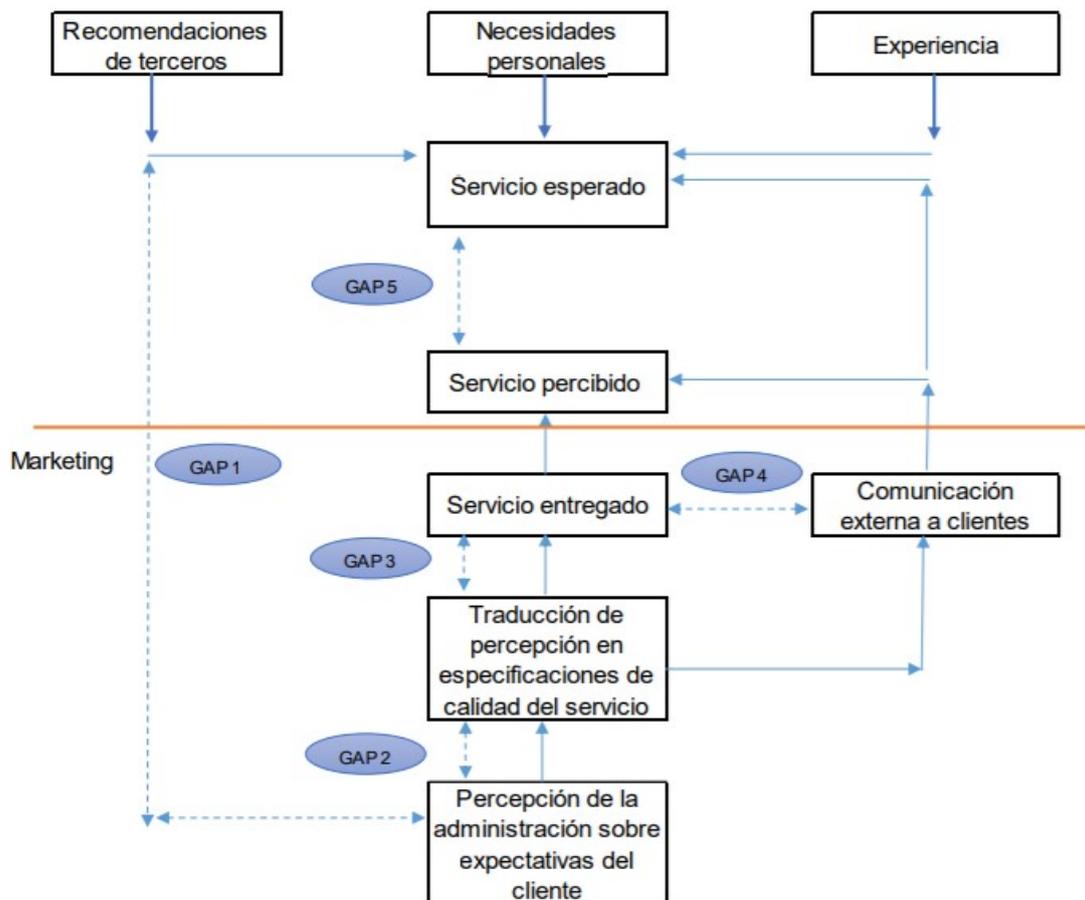
Gap 3: Diferencia entre especificaciones de calidad del servicio y prestación del servicio.

Gap 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Gap 5: Diferencia entre expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Figura 25.

Modelo SERVQUAL con el estudio de los 5 gaps.



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)

2.3 Conceptualización de calidad.

2.3.2.2 Modelos basados en Superioridad de las Percepciones.

2.3.2.2.1 *El modelo SERVPERF de Cronin y Taylor.*

Cronin & Taylor (1992) establecieron una escala más concisa que SERVQUAL y a la que llamaron SERVPERF (*SERVICE PERFORMANCE - Servicio Percibido*), que debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño para la medida y evaluación de la calidad de servicio.

Estos autores proponen el modelo alternativo SERVPERF basado en el desempeño y, aunque se compone de los mismos ítems y dimensiones que utiliza el SERVQUAL, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes.

Se basan en Carman (1990) para afirmar que la escala SERVQUAL (teoría de gaps de Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985) no presentaba mucho apoyo teórico y evidencia empírica como punto de partida para medir la calidad de servicio percibida.

La escala SERVPERF se fundamenta únicamente en las percepciones, eliminando las expectativas del servicio. Siendo esta la diferencia más notoria respecto al modelo SERVQUAL. Su fundamento se sustenta en que SERVQUAL está relacionado con los problemas de interpretación del concepto de expectativa, en su variabilidad en el transcurso de la prestación del servicio, y en su redundancia respecto a las percepciones del servicio recibido.

2.3.2.2.2 *El modelo de desempeño evaluado de Teas.*

El autor explica la conceptualización de las expectativas como puntos ideales en los modelos actitudinales, y bajo este planteamiento sugiere el modelo de desempeño evaluado. Este modelo de Teas (1993), plantea que el incremento de la diferencia entre las percepciones y las expectativas puede no reflejar necesariamente un incremento continuo en los niveles de calidad percibida.

Teas (1993) desarrolló y contrastó empíricamente las escalas de desempeño (*EP - Evaluated Performance*) y calidad normalizada (*NQ - Normaded Quality*) como instrumentos alternativos para medir la calidad de servicio percibido.

Para los autores Gimeno y Ruiz Olalla (2001, p. 1146) "el índice de calidad percibida de Desempeño Evaluado es el que introduce formalmente el concepto de punto ideal o nivel ideal de cada dimensión".

El índice de desempeño evaluado que establece Teas para medir la calidad percibida se calcula mediante la expresión:

$$EP = -1(\sum W_j 1(P_j - I_j))$$

Donde:

EP = calidad de un servicio percibida por el cliente.

W_j = importancia de la dimensión j en la determinación de la calidad percibida.

P_j = cantidad percibida de la dimensión j.

I_j = cantidad ideal de la dimensión j.

2.3 Conceptualización de calidad.

La calidad normalizada supone la relación de la calidad de un servicio con la calidad del servicio que se considera excelente.

Viene dada por la fórmula:

$$NQ = (EP - Q_e)$$

Donde:

NQ = índice de la calidad normalizada.

EP = calidad del servicio percibida por el cliente.

Q_e = calidad percibida por el cliente de un servicio que se considera excelente.

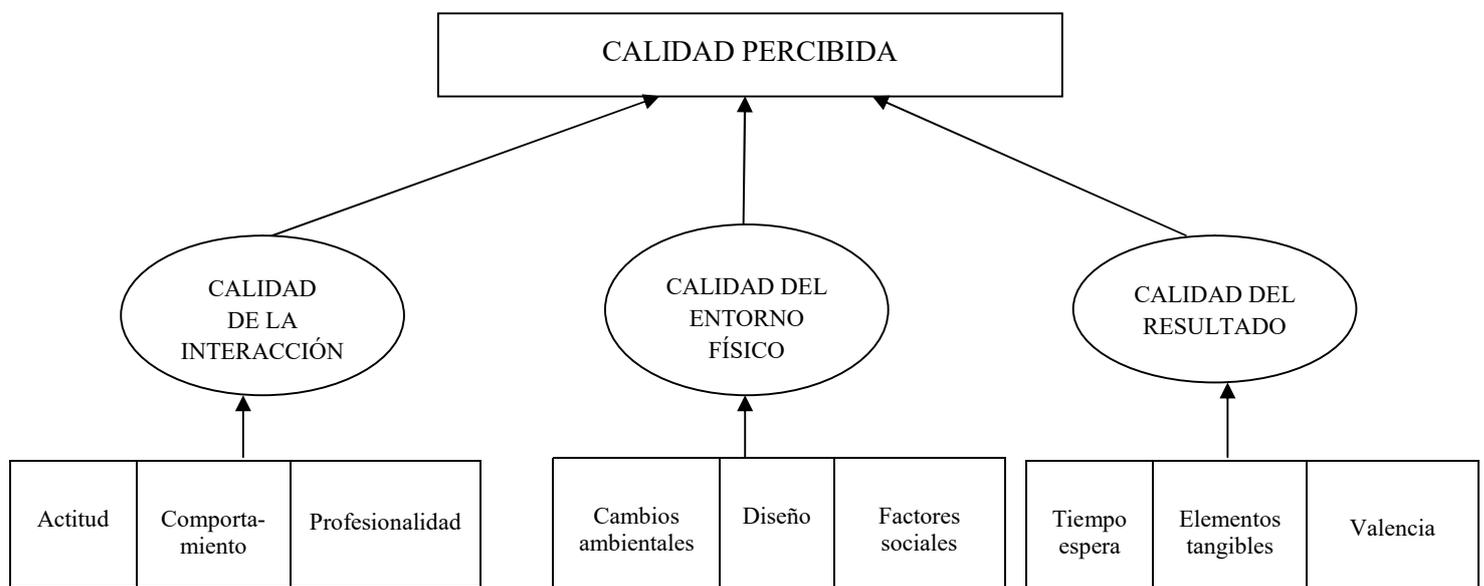
2.3.2.2.3 Modelo basado en la Jerarquización de Brady y Cronin.

Brady & Cronin (2001) plantean el modelo Jerárquico Multidimensional, que parte de los planteamientos de Grönroos (1984), Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), Rust & Oliver (1994) y Dabholkar, Thorpe & Rentz (1996), definido por los consumidores que forman sus percepciones sobre la calidad del servicio en base a una evaluación del desempeño en múltiples niveles, y al final combinan esas evaluaciones para llegar a la percepción global de la calidad de servicio. Los autores reconocen la complejidad del constructo y afirman que ninguna perspectiva es equivocada; cada una es incompleta sin la otra.

Brady & Cronin (2001) sostienen que su propuesta de medición es la mejor forma de explicar la complejidad de las percepciones humanas, teniendo en cuenta la conceptualización de calidad de servicio vigente en la literatura especializada.

Figura 26.

Modelo Jerarquizado de Brady y Cronin.



Fuente: Elaboración propia.

2.3.2.3 Multidimensionalidad de la calidad percibida.

Para Duque Oliva (2005) otra de las características de la medición de la percepción de la calidad del servicio es lo que se conoce como multidimensionalidad. La calidad percibida es una variable multidimensional, esto es, se manifiesta a través de una serie

2.3 Conceptualización de calidad.

de constructos con un alto grado de correlación. El carácter multidimensional de la calidad del servicio siempre ha tenido aceptación tanto desde aproximaciones prácticas como teóricas.

El punto de divergencia es la identificación de los determinantes de dicha calidad del servicio. Las clasificaciones de dimensiones que se otorgan al constructo son muy variables y heterogéneas, sin que exista por el momento ningún consenso al respecto.

El establecimiento de dimensiones o características diferenciadas ayuda a esquematizar y dividir el contenido del concepto constructo de estudio. Algunas veces, dada la subjetividad inmersa en el concepto de estudio, estas dimensiones no son tan fácilmente observables por los sujetos, sino que son abstracciones realizadas a partir de tributos o características que éstos perciben (Duque Oliva, 2005).

Celestino (2013) recoge las dimensiones encontradas por diferentes autores como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8.
Dimensiones de calidad percibida.

| AUTOR | DIMENSIONES |
|----------------------------|---|
| Lehtinen y Lehtinen (1982) | 1) Calidad física 2) Calidad corporativa 3) Calidad interactiva |

| | |
|---|--|
| <p>Grönroos (1984)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) Dimensión técnica o resultado 2) Dimensión funcional o de proceso 3) Imagen corporativa |
| <p>Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) Elementos tangibles 2) Fiabilidad 3) Capacidad de respuesta 4) Profesionalidad 5) Cortesía 6) Credibilidad 7) Seguridad 8) Accesibilidad 9) Comunicación 10) Comprensión del cliente |
| <p>Eiglier y Langeard (1989)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) Calidad del output servicio prestado 2) Calidad de los elementos que intervienen en el proceso 3) Calidad del proceso de prestación del servicio |
| <p>Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) Elementos tangibles 2) Fiabilidad 3) Capacidad de respuesta 4) Seguridad 5) Empatía |
| <p>Del Molino et al. (2008)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) Entorno físico 2) Organización 3) Interacción |

Fuente: Celestino (2013)

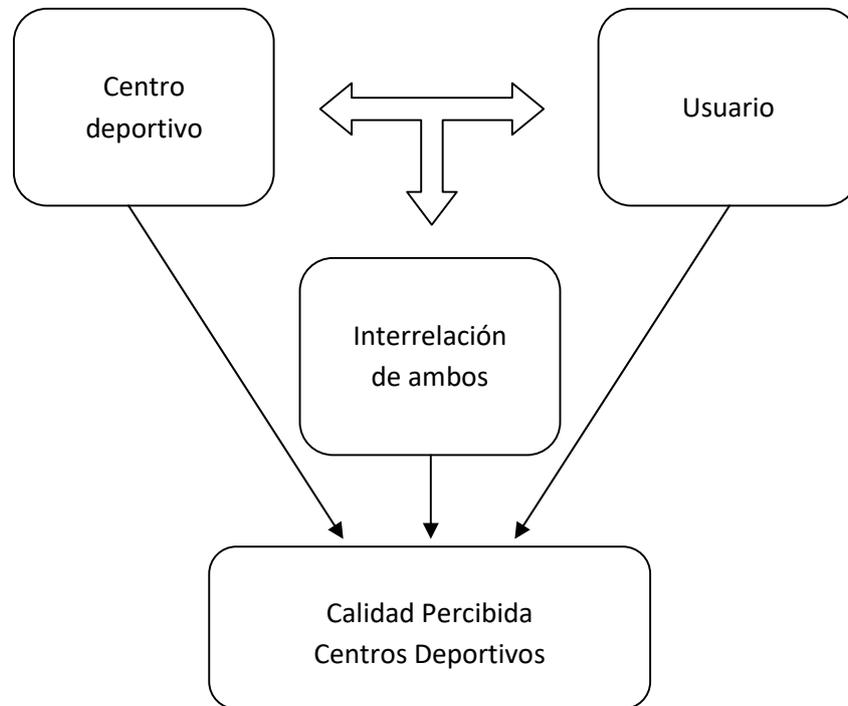
2.3 Conceptualización de calidad.

Según este autor, las dimensiones suponen los diferentes criterios o partes que el cliente utiliza para determinar la calidad de un servicio, y que pueden entenderse como los diferentes aspectos que lo componen. Los atributos son las diversas características que determinan una dimensión y, generalmente, se reflejan en un ítem o en una agrupación de ítems del cuestionario.

2.3.3 La gestión de la calidad percibida en centros deportivos.

Resulta necesario un buen conocimiento del cliente (sus motivaciones, necesidades y preferencias) ya que pueden ser elementos clave para la gestión. El creciente interés por conocer la percepción de los usuarios en cuanto al grado de calidad que perciben de los servicios deportivos, representa una de las principales herramientas sobre las que se apoyan las organizaciones como forma de profundizar en las características de los usuarios.

Un análisis permitiría comprender cómo intervienen elementos de diferente índole, algunos referidos al propio centro deportivo (instalaciones, equipamientos, ambiente físico, profesionalidad de los monitores, precio, etc.), otros propios del usuario (motivaciones, objetivos, implicación, posibilidades físicas, etc.) y otros referidos a condiciones y resultados que se generan en la interrelación de ambos tipos de factores (ambiente social, interacciones, consecución de objetivos, etc.).

Figura 27.*Calidad Percibida en centros deportivos.**Fuente: Elaboración propia.*

Diferentes autores como Dube & Menon (1998) o Bakken, Van Walraven & Egeland (2004), destacan en sus trabajos la búsqueda de una calidad de tipo emocional que, llevada al contexto de los centros deportivos, pone de manifiesto el papel que el ambiente social y los propios empleados del centro desempeñan en la calidad de servicio (Rial, Varela y Real, 2010).

En las organizaciones de servicios deportivos, los empleados llevan a cabo un trabajo emocional de mayor envergadura. El personal de contacto (monitores y atención al

2.3 Conceptualización de calidad.

cliente) pasa mucho tiempo con los usuarios, estableciendo una relación socio-emocional que va más allá de una mera transacción o intercambio (Pérez-López et al., 2015). Siguiendo a estos autores se puede concluir que, al menos de una forma teórica, los usuarios experimenten emociones positivas, por lo que el comportamiento del empleado de contacto parece tener mucha importancia.

Según Hochschild (1979), el empleado de un servicio puede realizar su trabajo emocional de dos maneras distintas. En un primer lugar, puede expresar las emociones esperadas a través de lo que denomina "actuación superficial": el empleado simula la expresión de las emociones esperadas cuando realmente no las experimenta, usando para ello información verbal, o no verbal (expresión facial, gestos, tono de voz). En segundo lugar, el trabajo emocional se puede llevar a cabo a través de una "actuación profunda": el empleado experimenta realmente las emociones que ha de expresar.

2.3.4 Multidimensionalidad de la calidad percibida en centros deportivos.

En la revisión de los instrumentos, se observa que existen dos modelos al margen del ámbito deportivo que han marcado la orientación y la metodología de la mayoría de las investigaciones encaminadas a la medición de la percepción de la calidad.

Estas corrientes son las de:

1. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), con su escala (SERVQUAL) de medición de la calidad del servicio en función de la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas.
2. Cronin & Taylor (1992), con su escala (SERVPERF) de medición de la percepción de la calidad en función del rendimiento percibido.

En la tabla 9, se presentan las principales herramientas de medición de la percepción de la calidad en los servicios deportivos, presentando el contexto para el cual se ha diseñado cada una y la construcción de sus dimensiones particulares.

Tabla 9.

Estudios que han dimensionado la calidad del servicio en el sector deportivo.

| INSTRUMENTO | AUTORES | DIMENSIONES | | APLICACIÓN |
|-------------|-------------------------------------|--|--|---|
| QUESC | Kim y Kim (1995) | 1. Ambiente 2. Actitud del empleado 3. Fiabilidad 4. Información disponible 5. El programa que ofrece 6. Consideraciones personales | 7. El precio 8. El privilegio 9. La facilidad 10. La estimulación 11. La conveniencia | Centros deportivos |
| CERM-CSQ | Howat et al. (1996) | 1. Los servicios básicos 2. La calidad del personal | 3. El servicio en general 4. Los servicios secundarios | Servicios deportivos y de ocio |
| NEPTUNO- 1 | Luna-Arocas, Mundina y Gómez (1998) | 1. Las clases 2. El tiempo libre 3. La limpieza 4. El entorno náutico 5. La comida | 6. La comida complementaria 7. El material náutico 8. Los horarios 9. La conserjería 10. La teoría | Escuelas náuticas Comunidad Valenciana |

2.3 Conceptualización de calidad.

| | | | |
|-----------|--|--|--|
| FITSSQ | Papadimitriou y Karteroliotis (2000) | 1. Calidad del instructor 2. Atracción de la instalación y su funcionamiento 3. La disponibilidad y entrega del programa 4. Otros servicios | Fitness and Sport Service |
| SPORTSERV | Theodorakis et al. (2001) | 1. Acceso 2. Fiabilidad 3. Capacidad de respuesta 4. Los tangibles 5. La seguridad | Deportes profesionales |
| ICPAF | Morales, Hernández-Mendo y Blanco (2005) | 1. Profesor 2. Respeto a instalaciones 3. Respeto a las actividades 4. Respeto al personal e información | Programas de Actividad Física |
| HAFSQ | Dhurup, Singh y Surujlal, (2006) | 1. El personal 2. La programación 3. Difusión de la información 4. La funcionalidad y el diseño 5. El ambiente y la accesibilidad 6. La atracción de la instalación 7. La seguridad 8. El apoyo y la adhesión | Centros deportivos |
| EPOD | Nuviála et al. (2008) | 1. Técnicos 2. Instalaciones y material 3. Actividades 4. Imagen de la Organización | Calidad percibida en el sector deportivo |
| QSport-10 | Rial et al. (2010) | 1. Instalaciones 2. Personal | Centros deportivos |
| EVENTQUAL | Calabuig, Mundina y Crespo (2010) | 1. Los tangibles 2. El personal 3. Los servicios complementarios 4. La accesibilidad. | Eventos deportivos |
| CECASDEP | Gálvez y Morales (2011) | 1. Instalación deportiva 2. Espacio deportivo 3. Vestuario 4. Programas de actividad física 5. Profesor/a o monitor/a | Servicios municipales deportivos |
| CALIDFIT | García, Cepeda y Martín (2012) | 1. Personal 2. Instalaciones 3. Ambiente 4. Número de equipamientos 5. Servicios | Centros de <i>fitness</i> privados |
| EPOD-2 | Nuviála et al. (2013) | 1. Técnicos 2. Programas de Servicios 3. Comunicación 4. Actividad 5. Material 6. Espacios | Calidad percibida en el sector deportivo |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, uno de los aspectos más destacables en la calidad de servicio, es que la multidimensionalidad es unánime para todas las escalas estudiadas, variando en el número de las mismas, presentando diferencias incluso en la medición de la percepción en contextos similares.

Nuviala et al. (2008), en su primer estudio EPOD, expresan las limitaciones del modelo SERVQUAL ya que cuenta con un número excesivo de indicadores y una especificidad máxima que impide la generalización de resultados y carece de dimensiones necesarias para la valoración del servicio. Igualmente, Calabuig, Quintanilla y Mundina (2008) afirman que el instrumento de medida no es estable, y demuestran que, en los servicios de recreación, las dimensiones del SERVQUAL son eventuales y poco específicas.

Nuviala et al. (2008) desarrollan la Escala de Percepción de Organizaciones Deportivas (EPOD) que pretende ser "una herramienta práctica y directa sobre la percepción que los usuarios de servicios deportivos tienen de la organización deportiva y de los servicios que presta" (p. 14).

2.3 Conceptualización de calidad.

Tabla 10.

Instrumento Escala de Percepción de Organizaciones Deportivas (EPOD)

| DIMENSIONES EPOD |
|--|
| TÉCNICOS |
| El profesor es respetuoso con el horario. |
| Está contento/a con el trato dispensado por el monitor. |
| Cree que el monitor presta una atención adecuada a los usuarios-alumnos desde el primer día. |
| Cree que el monitor adapta las clases a los intereses-necesidades de los usuarios-alumnos. |
| Considera que el monitor anima lo suficiente al grupo. |
| Percibe que el monitor tiene las clases bien planificadas. |
| INSTALACIONES Y MATERIAL |
| Los vestuarios están suficientemente limpios. |
| Los vestuarios son lo suficientemente amplios. |
| Las instalaciones están suficientemente limpias. |
| La temperatura es la adecuada. |
| Se dispone de suficiente material para las clases. |
| El material está en condiciones óptimas para su uso. |
| El material es moderno. |
| La seguridad en las instalaciones es la adecuada. |
| ACTIVIDADES |
| La oferta de actividades se actualiza con frecuencia. |
| La actividad es amena. |
| Las tareas que se desarrollan en la clase son lo suficientemente variadas. |
| Los horarios son convenientes para los usuarios. |
| Las actividades finalizan en el tiempo indicado. |
| Esta informado/a sobre los beneficios de esta actividad. |
| Está satisfecho/a con la relación calidad-precio de la actividad. |
| Con esta actividad, obtengo los resultados que esperaba. |
| IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN |
| Las instalaciones disponen de algún medio para transmitir sugerencias. |
| La información sobre actividades que se desarrollan en el centro es adecuada. |
| Le ha resultado sencillo incorporarse en la actividad en la que participa. |
| El personal de servicio está cuando se le necesita y siempre dispuesto a ayudarle. |
| El trato del personal de la instalación es agradable. |
| Hay buena relación entre los miembros del personal de la instalación. |

Fuente: Nuviola et al. (2008)

Son muchos los estudios que la literatura especializada muestra sobre la valoración de la calidad de servicio de las instalaciones deportivas y los centros fitness. Según Gálvez y Morales (2011), la evaluación de la calidad desde el punto de vista de las percepciones se ha llevado a cabo utilizando diferentes herramientas que se han enfocado de manera muy específica a servicios deportivos concretos (Afthinos, Theodorakis y Nassis, 2005; Alonso, Rial y Rial, 2013; Armada Ros, 2015; Bodet, 2006; Calabuig, Quintanilla y Mundina, 2008; Crespo et al., 2013; Kim y Kim, 1995; Mañas et al., 2008; Nuviala et al., 2010; Reyes Robles, 2018; Rial, Varela y Real, 2010, entre otros), exponiendo así que las dimensiones no son generalizables a cualquier servicio o entorno geográfico, variando completamente en función del servicio (Batista y Coenders, 2012).

Se puede destacar, entre otros muchos estudios que abarcan diferentes dimensiones de la calidad del servicio en instalaciones deportivas, el estudio de Kim & Kim (1995) que desarrollaron un instrumento específico, *QUESC (Quality Excellence of Sports Centres)*, para evaluar la calidad de servicio en centros fitness de Corea, basada en las percepciones de los usuarios en función a once dimensiones del servicio deportivo (ambiente, actitud de los empleados, fiabilidad, información disponible, programa de actividades, consideración personal, privilegios, precios, facilidad de comprensión, estimulación y la conveniencia).

En otro estudio, Papadimitriou & Karteroliotis (2000) elaboraron otra herramienta para medir la calidad de las instalaciones deportivas, denominada *FITSSQ (Fitness and Sport Service Quality)* en la que centran la calidad bajo cuatro dimensiones:

2.3 Conceptualización de calidad.

1. Calidad del monitor (competitividad, responsabilidad, servicial, etc.)
2. Atractivos y funcionamiento de la instalación (limpieza, diseño, etc.)
3. Calidad de los programas de actividades (variedad, innovación, etc.)
4. Otros servicios (protocolos de emergencia, protección de datos, resolución de problemas, etc.).

Otros autores, como Dhurup, Singh & Surujlal (2006), se basaron en escalas e instrumentos ya validados como son las escalas SERVQUAL, QUESC y FITSSQ para la realización de otro instrumento que abarcara con mayor precisión todas las dimensiones del servicio de los centros fitness. Esta escala fue denominada HAFSQ (*Health and Fitness Service Quality*) y estaba compuesta por ocho dimensiones: personal, programación y soporte médico, información y comodidad, funcionalidad y diseño, ambiente y accesibilidad, atractivos de la instalación, seguridad y miembros.

Otra de las herramientas es la QSport-10 (Rial, Varela y Real, 2010). Esta escala presenta dos dimensiones diferenciadas:

- a) Personal, ocho ítems relacionados con los trabajadores del centro, como son: amabilidad, profesionalidad, eficacia, atención personalizada, interés mostrado, personal de recepción, vestimenta de personal y organización.

b) Instalaciones, seis ítems relacionados con la infraestructura y sus características, como son: espacios deportivos, higiene y limpieza, equipamiento, vestuarios, localización y ambiente físico.

También, encontramos el estudio en complejos deportivos de Reyes Robles (2018), que presenta:

1. para trabajadores, con seis factores: lugar de trabajo, recursos materiales, seguridad e higiene, organización en el trabajo, reconocimiento y valoración global de su trabajo
2. para usuarios, con once factores: atención al cliente, instalaciones, actividades, instructor, oferta de servicios, costo, quejas y sugerencias, servicio médico, cafetería, estacionamiento y actitud de la entidad.

2.4 Satisfacción del cliente.

La actividad física y el deporte cada vez están más presentes y en constante evolución en la sociedad, con una oferta de actividades capaces de satisfacer a la gran mayoría de la población. Según García Ferrando (2006b), el constructo deporte tiene diferentes denominaciones (deporte salud, deporte ocio o recreación, deporte para todos, deporte informal, deporte aficionado, entre otros), pero, sin duda, sin importar su denominación, se trata de satisfacer los deseos individuales y colectivos en la práctica deportiva.

2.4 Satisfacción del cliente.

Siguiendo al mismo autor, la mayoría de las organizaciones actuales son conscientes de que su éxito depende en gran parte de la consecución de la satisfacción de sus clientes, pudiendo ser considerado uno de los mejores indicadores de los beneficios futuros de la empresa.

2.4.1 Satisfacción del cliente externo.

2.4.1.1 Hacia una conceptualización del constructo.

La conceptualización de la satisfacción puede abordarse desde dos perspectivas: el enfoque basado en una transacción específica y el enfoque de satisfacción global o acumulada (Yang & Peterson, 2004).

El primero de los enfoques, define la satisfacción como la respuesta del consumidor a la transacción más reciente con la organización (Oliver, 1993). En esta misma línea, Giese & Cote (2000) indican que la satisfacción es una respuesta que se da en un momento temporal específico, de duración limitada y referido a determinados aspectos de la compra y/o consumo de un producto.

Asimismo, Homburg & Giering (2001) consideran la satisfacción global o acumulada como el juicio emitido por el consumidor. Es el resultado de una acumulación de experiencias, incluyendo tanto la satisfacción asociada con los servicios específicos como la relativa a diferentes facetas de la organización.

En el contexto de los servicios, Cronin & Taylor (1994) sugieren la satisfacción como una valoración referida a un conjunto de experiencias vividas con un servicio que se basa en la evaluación de la capacidad de la empresa de entregar de una manera continuada los atributos o beneficios que el consumidor busca.

Etimológicamente, el término satisfacción procede del latín, "*satis*" (bastante) y "*facere*" (hacer), es decir, está relacionado con un sentimiento de "estar saciado". Esta procedencia indica que la satisfacción implica un cumplimiento o una superación de los efectos deseados por el individuo (sensación de contento).

Por su parte, los investigadores del comportamiento del consumidor han huido del significado literal del término y se han preocupado por describir el concepto dándole un significado específico, al ubicarlo en el marco de las experiencias de los consumidores. Así, desde esta perspectiva y en el contexto de la situación de compra y/o consumo, "la satisfacción se entiende como una respuesta que manifiesta el consumidor frente a las prestaciones mínimas de un producto o servicio" (Oliver, 1997, p. 21).

Existe consenso entre los autores al considerar la satisfacción como una respuesta o evaluación vinculada al acto de compra. Para los economistas, la satisfacción se ha centrado más como "resultado", mientras que para psicólogos se han centrado más en el "proceso" de evaluación de la compra.

El interés por la satisfacción del consumidor se hizo evidente en la década de los 80 y desde entonces, la investigación sobre este tema se ha llevado a cabo de forma fructífera siendo muchas las corrientes teóricas que se han identificado.

2.4 Satisfacción del cliente.

Para Yi (1991, p. 111) la satisfacción se puede definir como el "proceso que experimenta el cliente por el cual percibe y evalúa una supuesta experiencia". Según Vavra (2002, p. 25), y siguiendo la perspectiva de Yi (1991), define la satisfacción como "una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa (expectativas) de nuestro producto y organización, y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que ha probado nuestro producto".

La satisfacción puede influir en los clientes en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, lealtad, etc.).

El constructo satisfacción se ha ido matizando a lo largo del tiempo, según han avanzado sus investigaciones, enfatizando distintos aspectos y variando su concepción.

En la tabla 11 se pueden apreciar algunas definiciones más representativas.

Tabla 11.*Definiciones de satisfacción de diferentes autores.*

| AUTOR | DEFINICIÓN CONCEPTUAL |
|--|--|
| Miller (1977) | La satisfacción es el resultado de la interacción entre el nivel de expectativas sobre la performance del producto y la evaluación de la performance recibida. |
| Andreasen (1977) | La satisfacción es el grado de ajuste de las necesidades y deseos del cliente a la performance de los productos y servicios ofrecidos por las empresas. |
| Westbrook (1980) | La satisfacción se refiere a lo favorable de la evaluación subjetiva del individuo sobre un conjunto de resultados y experiencias asociados al uso y consumo de un producto. |
| Churchill y Suprenant (1982) | La satisfacción es el resultado de la compra y uso referido a la comparación que realiza el individuo entre los inputs y outputs de la compra y la anticipación de las consecuencias de la misma. Además, la satisfacción es una actitud que se crea de la valoración de un conjunto de satisfacciones de varios atributos del producto. |
| LaBarbera y Mazursky (1983) | La satisfacción es una evaluación post-compra de la sorpresa referida a la experiencia de compra y/o consumo de un producto. |
| Oliver (1984) | La satisfacción es una evaluación de la sorpresa intrínseca referida a la experiencia de compra y/o consumo de un producto. Es un estado psicológico global resultante de la diferencia entre la emoción derivada de la disconfirmación de expectativas y las creencias previas del consumidor sobre la experiencia de consumo. |
| Day (1984) | La satisfacción es una respuesta evaluativa del consumidor a una determinada experiencia de consumo que se refiere a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas previas (o cualquier otro estándar de comparación) y la performance de un producto después de su adquisición. |
| Tse y Wilton (1988) | La satisfacción es la respuesta que da el consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas previas (o cualquier otro estándar de comparación) y la performance de un producto después de su consumo. |
| Oliver (1992) | La satisfacción es un fenómeno emocional referido a un conjunto de atributos que se combina con otras emociones de consumo. |
| Cronin y Taylor (1992) | La satisfacción es una medida individual de una determinada transacción o una evaluación de una experiencia particular con un producto o servicio. |
| Anderson, Fornell y Lehmann (1994) | La satisfacción es una evaluación global basada en una experiencia total de compra y consumo de un producto o servicio a lo largo del tiempo. |
| Vanhamme y Snelders (2001) | La satisfacción es un estado psicológico y relativo que resulta de una experiencia de compra y/o consumo. |
| Florido, Del Alcaraz y González (2014) | La satisfacción es la evaluación global o acumulada de una experiencia de consumo donde intervienen componentes cognitivos y personales. |

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Satisfacción del cliente.

Cabe destacar entre otras, la conceptualización de Oliver (1980) que explica la satisfacción del cliente como "una sorpresa inherente a la experiencia de compra, de finita duración y que decae luego en actitudes hacia la compra realizada".

Los autores Tse & Wilton (1988, p. 205) coinciden en definir la satisfacción como "la evaluación ejercida por el sujeto al contraponer las expectativas creadas previamente y el resultado obtenido del consumo de un producto o servicio".

Entre otras conceptualizaciones, la satisfacción del consumidor ha sido definida como:

- a) En función de las expectativas asociadas al consumo o servicio y su confirmación o no confirmación (Bearden & Tell, 1983; Bitner, 1990; Cadotte, Woodruff & Jenkins, 1987; Labarbera & Mazursky, 1983; Oliver & Swuan, 1989).
- b) En función de la evaluación de la discrepancia entre expectativa y rendimiento percibido (Oliver, 1980; Tse & Wilton, 1988).
- c) Como juicio o evaluación global determinado por respuestas afectivas y/o cognitivas relacionadas al uso o consumo de productos o servicios (Bolton & Drew, 1991; Mano & Oliver, 1993; Oliver 1981, 1993; Woodruff, Cadotte & Jenkins, 1983;).
- d) En función de la comparación de costes-beneficios de la compra, o uso de un bien o servicio en relación a consecuencias anticipadas (Churchill & Surprenant, 1982; Oliver & Swuan, 1989).

e) Como un proceso multidimensional, dinámico y complejo que incluye actividades cognitivas, afectivas y fisiológicas o conductuales (Oliver & De Sarbo, 1988; Oh & Parks, 1997).

Otros autores se centran en la búsqueda de los objetivos de la satisfacción. En esta línea se pueden citar, entre otros:

Paterson (1983, p. 7) concibió la satisfacción del cliente como "la medida de la calidad que ofrecen las organizaciones, convirtiéndose en el objetivo principal para obtener una ventaja competitiva".

Fornell (1992) aproximó el término de satisfacción del cliente hacia la producción, justificando que mientras la producción se refiere a la cantidad de salida (output), la satisfacción considera su calidad.

Boulding et al. (1993) aproximaron la satisfacción hacia la calidad del servicio percibido por los clientes.

La satisfacción del consumidor constituye un fenómeno de especial importancia en la etapa de evaluación de una experiencia de compra y/o consumo y, por tanto, en las respuestas que se dan posteriormente.

2.4 Satisfacción del cliente.

Por su parte, Quintanilla (2003) enfatiza una visión de proceso en la explicación de la satisfacción, señalando cinco variables que afectarían la evaluación de la experiencia postcompra y que participan del proceso de satisfacción, a saber:

- 1.- la confirmación subjetiva.
- 2.- las expectativas.
- 3.- la equidad.
- 4.- el cumplimiento del producto.
- 5.- los resultados de la atribución.

Sin embargo, para Martínez García y Martínez Caro (2008) y basándose en Sachdev & Verma (2004), existen diversas clases de expectativas, que sirven asimismo de diferentes estándares de comparación para el consumidor.

Entre esa variedad se encuentran:

- las mínimas tolerables (Miller & Sturdivant, 1977);
- las normas basadas en la experiencia (Woodruff, Cardotte & Jenkins, 1983);
- las expectativas ideales y las equitativas (Tse & Wilton, 1988).

Por lo que los consumidores utilizan múltiples estándares de comparación en sus evaluaciones sobre el servicio (Ekinici & Riley, 2003).

De igual forma, la satisfacción del cliente, parece incidir en que un cliente satisfecho deja de lado a la competencia y, por lo general, vuelve a adquirir el servicio, comunicando a otros posibles clientes sus experiencias positivas (Lane & Kotler, 2006).

Para Florido-Benítez, Del Alcázar y González (2014) "la satisfacción es la evaluación global o acumulada de una experiencia de consumo de un producto o servicio, donde intervienen componentes cognitivos, afectivos, situacionales (experiencia, clase de servicio, etc.) y personales (género, edad, ingresos, etc.)".

Como se puede observar, autores como Kotler & Armstrong (1991) o Gil et al. (2005) han concluido que la satisfacción del cliente es el resultado de una evaluación post-consumo o post-compra. Sin embargo, otros autores como Bigné y Andreu (2004), mencionan que la satisfacción contiene tanto elementos afectivos como cognitivos.

De este modo, la satisfacción puede también considerarse desde el punto de vista emocional. Rust & Oliver (1994) definen la satisfacción del cliente como "una evaluación y a la vez una respuesta emocional al desempeño de la organización que presta el servicio".

De este modo, y según Luna Arocas (2000) se puede afirmar que la satisfacción del cliente puede tener dos componentes:

- Componente estructural o cognitivo: prestaciones post-consumo tangibles del servicio.

2.4 Satisfacción del cliente.

- Componente emocional o afectivo: personalidad del servicio, contacto humano y manera de sentirse del cliente con la empresa que presta el servicio.

Los aspectos cognitivos, así como los relacionados con la afectividad tienen un efecto significativo sobre los juicios de satisfacción. La cognición ha sido estudiada principalmente en términos del paradigma de disconfirmación, como una función comparativa de expectativas y desempeño.

Otros autores han reconocido que la emotividad o la afectividad experimentadas durante la adquisición y consumo del bien o servicio pueden también tener una influencia significativa sobre los juicios de satisfacción (García Fernández, 2013).

De esta manera, la satisfacción del usuario o del consumidor, sería a partir del procesamiento cognitivo de la información, aunque también puede ser consecuencia de la experimentación de emociones durante el proceso de consumo; se podría definir como "una evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes hacia el objeto de consumo y/o uso, y que es el resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo". (Morales y Hernández-Mendo, 2005 p. 1)

Siguiendo a Moliner (2004), el criterio puramente conceptual recoge aquellas definiciones que identifican qué es la satisfacción a través de tipos de procesos y/o tipos de respuestas del consumidor.

Tabla 12.*Enfoques definición de satisfacción.*

| CRITERIO | ENFOQUES | |
|------------|-----------------------------------|-----------|
| CONCEPTUAL | Proceso de evaluación | |
| | Respuesta | Cognitiva |
| | | Afectiva |
| | Proceso de evaluación y respuesta | |

Fuente: Moliner (2004)

Como recoge la tabla 12, el grupo de definiciones que responde al criterio conceptual, se pueden detectar tres enfoques. Por una parte, aquel que entienden este fenómeno como un proceso de evaluación; por otra, el enfoque de los que lo consideran como el resultado de dicho proceso (respuesta); y, por último, una combinación de ambos.

- La satisfacción como "proceso de evaluación" supone la comparación, evaluación o forma de medida de determinadas variables entre el producto/servicio y algún elemento de comparación que puede variar desde las necesidades del individuo. Según Moliner (2004, p. 24) "este enfoque entiende la satisfacción como una evaluación de carácter cognitivo, ya que se fundamenta en el análisis de las variables que afectan a su formación y en las relaciones existentes entre ellas".

2.4 Satisfacción del cliente.

- Las definiciones que defienden la satisfacción como una "respuesta" atienden más a la naturaleza que al origen del concepto, ofreciendo planteamientos de carácter cognitivo y afectivo.

- Cognitivamente, la satisfacción se puede entender como una respuesta de cumplimiento del consumidor (Rust y Oliver, 1994). En este sentido, la satisfacción es el resultado de una experiencia de consumo que se manifiesta en forma de reacción del individuo, y es consecuencia de una evaluación o comparación cognitiva de variables (Bloemer & Kasper, 1995).

Este enfoque cognitivo responde a planteamientos que se centran en la medida de la satisfacción como un resultado o estado final.

- El componente afectivo de la satisfacción entendía que la satisfacción constituye el elemento sorpresa de la adquisición de un producto y de las experiencias de consumo (Oliver, 1981). Westbrook & Reilly (1983) valoran la satisfacción como una respuesta a una situación de consumo de carácter afectivo.

En este enfoque afectivo, se incluyen aquellas conceptualizaciones que definen este fenómeno como un resultado puramente emocional del consumidor que se refleja mediante sentimientos, y es el resultado de la experiencia con el servicio o determinados atributos del mismo (Day, 1984; Giese &

Cote, 2000; Oliver, 1993; Woodruff, Schumann & Gardial, 1993; Woodruff & Gardial, 1996).

- La combinación de los dos enfoques, satisfacción "como proceso y como respuesta", da lugar a un tercer grupo de definiciones que revelan que la satisfacción con un servicio está ligada tanto a juicios cognitivos como a reacciones afectivas derivadas de su consumo (Oliver, 1981, 1989). Según las teorías cognitivas, el componente cognitivo implica un proceso mental de pensamiento y evaluación de una experiencia de consumo formado por los elementos de comparación, mientras que el componente emocional se refiere a las respuestas afectivas positivas o negativas que aparecen de esa valoración (Cadotte, Woodruff & Jenkins, 1987; Halstead, Hartman & Schmidt, 1994; Spreng, MacKenzie & Olshavsky, 1996; Vanhamme & Snelders, 2001; Westbrook & Reilly, 1983;).

Esto implica que la experiencia emocional procede de una actividad cognitiva que el sujeto realiza durante el proceso de compra y uso del servicio (Frijda, 1986; Lazarus, 1991).

2.4 Satisfacción del cliente.

2.4.1.2 Modelos de Satisfacción del cliente externo.

Los primeros modelos de satisfacción se basan en una evaluación que hace el cliente sobre los atributos del servicio, y puede afirmarse que corresponde con un proceso cognitivo. Posteriormente, se entiende que la satisfacción también está relacionada con las emociones que produce el servicio, e incluso llegar a ser una relación que comprende un enfoque cognitivo y afectivo simultáneamente.

Setó Pamies (2004) considera que la satisfacción puede agruparse en cuatro modelos:

1) Modelos de naturaleza cognitiva:

- a. Paradigma de la desconfirmación de expectativas.
- b. Teoría de las atribuciones.
- c. Teoría de la equidad.

2) Modelos de naturaleza afectiva:

- a. Satisfacción exigente.
- b. Satisfacción estable.
- c. Satisfacción resignada.

3) Modelos de naturaleza cognitiva - afectiva.

4) Modelos basados en las necesidades:

- a. Seguridad.
- b. Justicia.
- c. Autoestima.

Para una mejor comprensión, se describen brevemente los diferentes modelos propuestos por el autor.

2.4.1.2.1 Modelos de naturaleza cognitiva.

La satisfacción de un cliente está determinada por la impresión que experimenta el cliente después de la compra o uso, basándose en una comparación y obteniendo una respuesta cognitiva (Oliver, 1981; Setó Pamies, 2004; Tse & Wilton, 1988).

Setó Pamies (2004, p. 55) define "la satisfacción es el resultado de un proceso de comparación. Los consumidores comparan sus percepciones de los resultados del servicio con un conjunto de estándares".

2.4.1.2.1.a) Paradigma de la Disconfirmación de Expectativas.

Oliver (1981) argumenta que la satisfacción o insatisfacción de un cliente viene determinada por la impresión que éste experimenta, después de una compra como resultado de la disconformidad -positiva o negativa- entre las expectativas y los

2.4 Satisfacción del cliente.

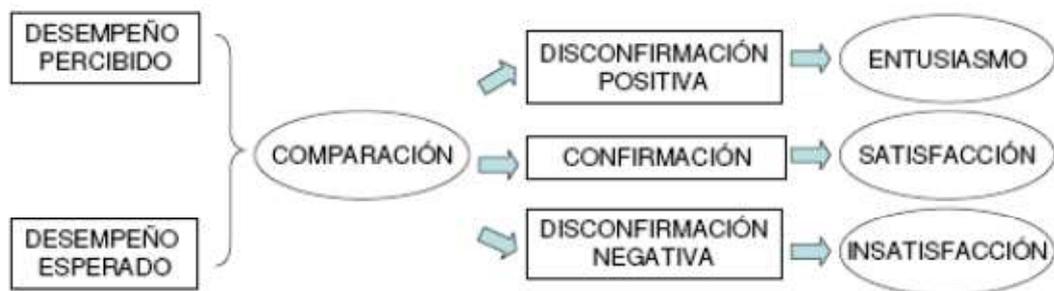
sentimientos derivados de su experiencia. Este autor plantea que los clientes comparan sus expectativas con el desempeño percibido del servicio adquirido.

Como resultado de este proceso de comparación, los consumidores confirman o rechazan las expectativas que se habían hecho sobre un servicio antes de su adquisición:

- Si el valor percibido se corresponde con lo esperado, las expectativas quedan confirmadas, lo que lleva a la satisfacción.
- Si el desempeño supera a las expectativas (disconfirmación positiva) se alcanza un nivel de satisfacción alto (incluso entusiasmo).
- Si, por el contrario, no se alcanzan las expectativas, surge la insatisfacción (disconfirmación negativa).

Figura 28.

Paradigma de disconfirmación.



Fuente: García Fernández (2013)

Martínez García y Martínez Caro (2010) presentan en el paradigma de la disconfirmación de expectativas, dos teorías que pueden explicar los efectos de las expectativas sobre las actitudes: la Teoría de la Asimilación y la Teoría del Contraste.

Como detallan Oliver & DeSarbo (1988), la Teoría de la Asimilación expone que los individuos asimilarán cualquier discrepancia entre lo que esperan y lo que reciben con objeto de reducir el conflicto psicológico derivado de su encuentro en el servicio.

Alternativamente, la Teoría del Contraste defiende que cuando se produce una discrepancia negativa entre las expectativas y el desempeño percibido, se produce un efecto contraste que afecta negativamente y de forma importante a las evaluaciones del consumidor.

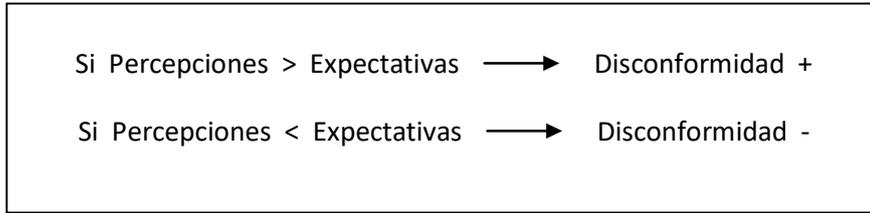
De forma general, podría decirse que la satisfacción es conceptualizada como actitud, similar a una valoración siguiendo a un acto de compra o basada en una serie de interacciones entre el servicio y el consumidor (Yi, 1991).

Este paradigma supone que la satisfacción es el resultado de un proceso de comparación. Los consumidores comparan sus percepciones del resultado del servicio con un conjunto de estándares. La confirmación resulta cuando el resultado percibido iguala a los estándares, mientras que la disconformidad resulta de una falta de igualación. Parece ser que, un cliente estará satisfecho cuando recibe, al menos, lo que él esperaba de su proveedor, y estará insatisfecho cuando el resultado de la compra del producto o prestación del servicio sea, a su juicio, inferior a lo que él esperaba (Barroso y Martín, 1999).

2.4 Satisfacción del cliente.

Figura 29.

Resultado proceso de comparación.



Fuente: Elaboración propia.

2.4.1.2.1.b) Teoría de las Atribuciones.

La Teoría de las Atribuciones también ha sido un planteamiento utilizado con frecuencia para explicar la formación de la satisfacción y, sobre todo, de la insatisfacción. Según este enfoque, los consumidores tienden a buscar y juzgar las causas del fracaso y éxito de sus experiencias utilizando tres criterios, que representan las tres dimensiones de las atribuciones: el origen, el control y la estabilidad (Folkes, 1984; Krishnan & Valle, 1979; Oliver & DeSarbo, 1988; Weiner, 1985, 1986).

Algunos autores entienden que estas valoraciones causales sólo aparecen cuando las situaciones de compra y/o consumo producen resultados inesperados o negativos, es decir, cuando se da una desconfirmación negativa imprevista (Folkes, 1984; Folkes, Koletsky & Graham, 1987; Folkes & Kotsos, 1986; Weiner, 1985).

En estas ocasiones el consumidor reacciona buscando las causas (Mizerski, 1982; Wong & Weiner, 1981), sin embargo, la tendencia a realizar atribuciones causales es menor cuando los resultados son positivos (Pyszczynski, Greenberg & LaPrelle, 1985).

Estas aportaciones sugieren que la disconfirmación negativa favorece más los procesos de atribución que la disconfirmación positiva (Oliver, 1989). Esto parece suponer que la Teoría de las Atribuciones tiene una mayor acogida en el estudio de los juicios de insatisfacción y sus consecuencias.

2.4.1.2.1.c) Teoría de la Equidad.

De acuerdo con la Teoría de la Equidad, la satisfacción se forma a partir de un estado de conformidad o disconformidad del individuo de carácter cognitivo y afectivo causado por la comparación entre los resultados percibidos en relación con las variables invertidas en el proceso de compra y/o consumo (Adams, 1965), y siguiendo a Fornell y Wernerfelt (1987) consideran que dichas variables son dinero, tiempo y esfuerzo.

Según Oliver & Swann (1989), la Teoría de la Equidad es una reacción del individuo que se produce como resultado del desequilibrio entre inputs y outputs que intervienen en una situación de consumo. Dicha reacción se manifiesta en forma de sentimientos de satisfacción o insatisfacción.

Por tanto, la satisfacción aparece cuando el consumidor percibe más de lo que invierte (inequidad positiva), y se produce la insatisfacción en caso contrario (inequidad negativa) es decir, han utilizado como estándar de comparación las expectativas equitativas basadas en lo que el consumidor cree que debería ocurrir de forma razonable dado el precio del servicio (Oliver & Swann, 1989).

2.4 Satisfacción del cliente.

2.4.1.2.2 Modelo de Naturaleza Afectiva.

El Modelo de Naturaleza Afectiva supone la consideración de los aspectos relacionados con sentimientos basados en emociones y estados de ánimo.

La satisfacción no solo debe entenderse como un procesamiento de la información, sino que, y según Velandia, Ardon y Jara (2007 p. 147) "durante la experiencia de compra aparecen una serie de fenómenos mentales relacionados con sentimientos subjetivos, acompañados de emociones y estados de ánimo".

Setó Pamies (2004) plantea la satisfacción en función del comportamiento afectivo del cliente en:

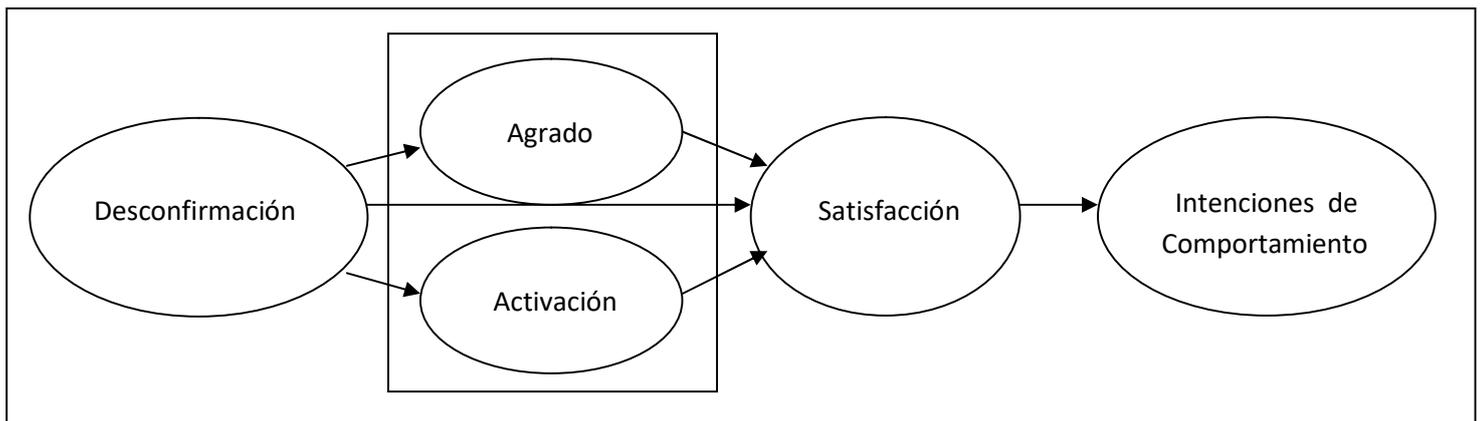
- Satisfacción exigente: el cliente espera que el proveedor sea capaz de satisfacer sus crecientes expectativas.
- Satisfacción estable: las emociones positivas producen estabilidad y confianza en el cliente.
- Satisfacción resignada: El cliente considera poco probable esperar una mejora del comportamiento del proveedor.

2.4.1.2.3 Modelo cognitivo - afectivo.

Este modelo plantea que en la satisfacción se entiende que las emociones inciden entre la desconfirmación y la satisfacción del cliente. Para Bigné y Andreu (2004 p. 97) "comprender la satisfacción desde un enfoque más afectivo, si bien conjuntamente con las influencias cognitivas".

Figura 30.

Modelo cognitivo - afectivo de la satisfacción.



Fuente: Bigné y Andreu (2004)

2.4 Satisfacción del cliente.

2.4.1.2.4 Modelo basado en las necesidades.

En el este modelo, el proveedor no puede gestionar las emociones del usuario derivadas del uso de sus servicios. Pero el hecho de contemplar al cliente como una persona única permite a la empresa acceder a sus necesidades y centrarse en su bienestar.

Schneider y Bowen (1999) aportan el estudio de las reacciones emocionales del consumidor a la relación entre el proveedor y cliente.

Para Setó Pamies (2004, p. 62) "si las empresas se concentran en las necesidades de las personas, tienen la oportunidad de conocer los estados internos del cliente y así obtener información sobre cómo conseguir la satisfacción del cliente y evitar la insatisfacción".

Las necesidades básicas que se consideran son:

- a) Seguridad: entendida como la necesidad de no sentirse amenazado por daños físicos, psicológicos o económicos.
- b) Justicia: reconocimiento de la inversión por parte del cliente y el valor que recibe a cambio.
- c) Autoestima: supone mantener y mejorar la imagen del cliente realizando sus valores. Para la empresa, sus clientes son personas importantes.

2.4.1.3 Expectativas del cliente externo.

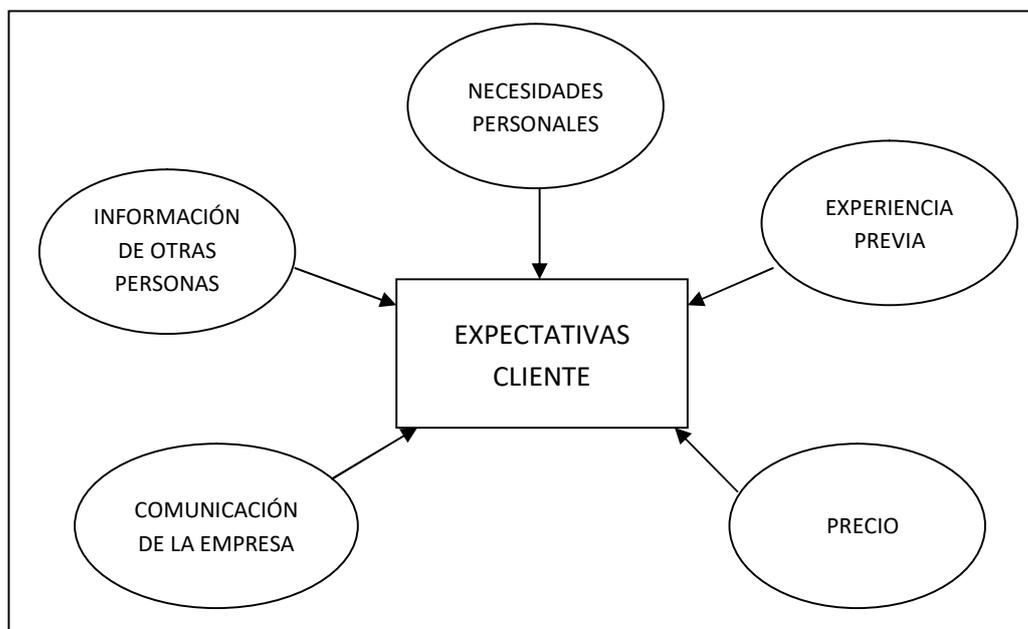
"Las expectativas se puede definir como lo que piensan los clientes que ocurrirá durante el desarrollo de un intercambio" (Barroso y Martín, 1999, p. 189). En este sentido, el concepto de expectativas está ligado al de predicción.

Las expectativas se componen por un lado de las experiencias previas del cliente y por otro lado de las expectativas ideales del consumidor de qué sería un servicio óptimo.

Para Rubio Romero et al. (2011) las expectativas del cliente dependen de las necesidades personales; experiencias personales; precio; comunicación de la empresa e información de otras personas.

Figura 31.

Expectativas del cliente externo.



Fuente: Elaboración propia.

2.4 Satisfacción del cliente.

El conocimiento de las expectativas de los clientes constituye un factor relevante para ofrecer un servicio de calidad. Tener un mal o erróneo conocimiento de las expectativas de los clientes puede significar una pérdida de usuarios. En el estudio de las expectativas, es necesario tener en cuenta que las expectativas no son estáticas, sino que varían en función del momento, de la persona y de la situación.

De esta manera, las empresas deben focalizarse en conocer a sus usuarios para poder centrarse en satisfacer sus expectativas.

2.4.1.4 Multidimensionalidad de la satisfacción del cliente externo.

En base al propósito de estudio planteado en esta investigación, se han encontrado autores, entre otros, que analizando la estructura de la satisfacción del cliente externo que se fundamentan en diferentes dimensiones.

Tabla 13.

Dimensiones de la satisfacción cliente externo.

| AUTOR | DIMENSIONES |
|---------------------------------------|--|
| Papadimitriou y Karteroliostis (2000) | Calidad del instructor; atracción de la instalación y su funcionamiento; disponibilidad y entrega del programa; otros servicios. |
| Sanz et al., (2005) | Monitor; sala; bicicletas; organización; otros aspectos. |

| | |
|--|---|
| Morales, Hernández-Mendo y Blanco (2005) | Profesor; respecto a las instalaciones; respecto a las actividades; respecto al personal e información. |
| Mejías y Manrique (2011) | Calidad funcional percibida; calidad técnica percibida; valor percibido; confianza; expectativas. |
| Celestino (2013) | Comportamiento del profesor; comportamiento de la empresa; servicio de la organización; equipamientos; horario. |
| Armada (2015) | Aspectos generales de satisfacción percibida; instalaciones y material; calidad del personal; coste y pago de los servicios; información recibida sobre actividades deportivas. |
| González Bautista et al. (2017) | Fiabilidad; capacidad de respuesta; seguridad; empatía; elementos tangibles. |
| Sánchez García et al. (2017) | Monitores; actividades ofertadas; relación con el personal; precio; limpieza; vestuarios. |
| Reyes Robles (2018) | Atención al cliente; instalaciones; actividades; instructor; oferta académica; costo; quejas y sugerencias; servicio médico; cafetería; estacionamiento; actitud de la entidad. |

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2 Satisfacción del cliente interno.

2.4.2.1 Hacia una conceptualización del constructo.

La satisfacción del cliente interno, en otros contextos denominada "satisfacción laboral", es una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, y presenta algunas dificultades conceptuales además de importantes influencias en otras variables.

2.4 Satisfacción del cliente.

Para Jordán et al., (2020) la satisfacción laboral además de influir en el trabajo diario y en la calidad de servicio, tiene una relación muy estrecha y determina la satisfacción de los clientes.

La definición quizá más aceptada, y a pesar de su antigüedad, es la de Locke (1976, p. 163), que cita "la satisfacción en el trabajo es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

El autor Loitegui (1990, p. 83) considera la satisfacción laboral como "un constructo pluridimensional que depende, tanto de las características individuales del sujeto, como a las características y especificaciones del trabajo que realiza". Además, continúa el autor, "la satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general".

Para Davis & Newstrom (2001, p. 203) la satisfacción laboral de los colaboradores es definido como "el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella, con un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual perciben su trabajo".

Casas et al. (2002, p. 145) entienden la satisfacción laboral como "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo".

Según Robbins (2004, p. 72) la satisfacción laboral es "la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Indicando que una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo, mientras que una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él".

Para Álvaro y Garrido (2006, p. 121) "la satisfacción laboral es la respuesta afectiva que se deriva de una evaluación positiva o negativa del trabajo que se desempeña".

Según el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2006), la satisfacción laboral expresa en qué medida se acomodan las características del trabajo a los deseos, aspiraciones, expectativas o necesidades del trabajador, según es percibido y valorado por el propio trabajador.

Aamodt (2010, p. 332) determina que la satisfacción laboral es la "discrepancia entre lo que queremos, valoramos y esperamos con lo que en realidad proporciona el trabajo. Las discrepancias potenciales entre lo que los empleados quieren y lo que el trabajo les proporciona afecta a la satisfacción laboral".

De esta manera, Sánchez (2006) clasifica en dos grandes grupos las diferentes concepciones referentes a este constructo:

- la satisfacción laboral entendida como un "estado emocional", un sentimiento, una actitud o una respuesta de tipo afectivo hacia el trabajo que se lleva a cabo.
- la satisfacción laboral entendida como una "comparación entre expectativas", necesidades, valores, ideas, pensamientos de tipo personal y lo que en realidad nos ofrece el trabajo.

2.4 Satisfacción del cliente.

Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores es importante, pues parece ser que es un antecedente de comportamientos y otras actitudes que pueden repercutir en la actividad del trabajador en la empresa.

Cavalcante (2004) presenta una agrupación de las diferentes definiciones bajo dos perspectivas:

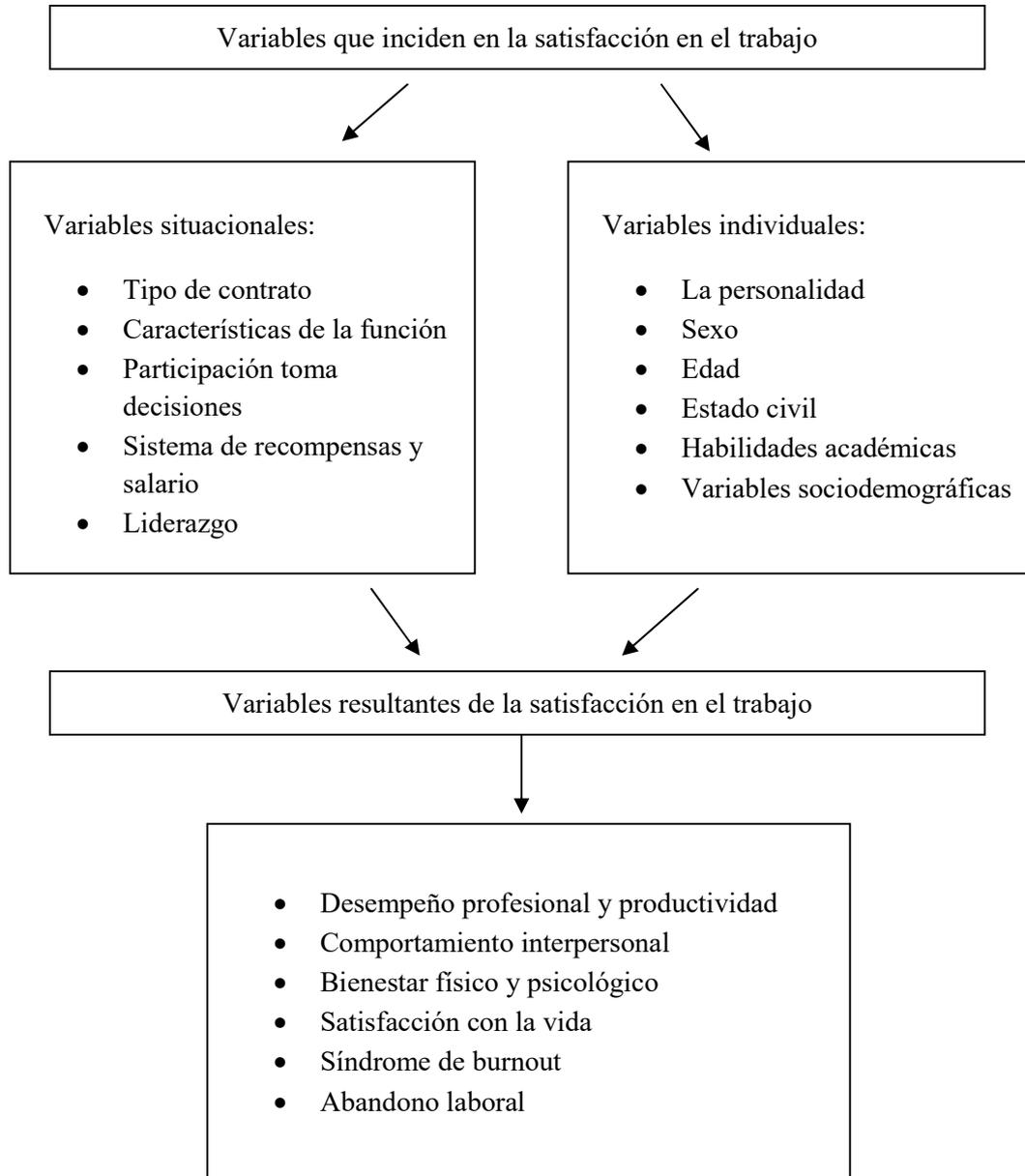
- Primera: donde *destaca el estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas con relación al trabajo.*

- Segunda: entiende la *satisfacción como una actitud generalizada en relación al trabajo*, que atiende a tres dimensiones:
 - la dimensión cognitiva (evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento).
 - la dimensión afectiva (sentimientos, emociones positivas o negativas).
 - la dimensión del comportamiento (predisposición de comportamiento).

El mismo autor, señala que en la satisfacción en el trabajo inciden dos variables, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 32.

Variables sobre la satisfacción del trabajo.



Fuente: Elaboración propia basada en Cavalcante (2004)

2.4 Satisfacción del cliente.

Holgada y Cañizares (2006) diferencian dos orientaciones relativas a la definición del constructo:

- Una primera orientación entiende la satisfacción como una emoción, una actitud o respuesta afectiva. En dichas definiciones, aparecen las referencias a respuesta emocional, actitud, sentimiento generado, etc.
- Una segunda orientación considera la satisfacción como el resultado de una comparación, realizada por el empleado, ente los resultados que espera obtener y los obtenidos.

A modo de recopilación se citan, entre otras, algunas definiciones de la satisfacción del cliente interno, y que se mencionan en la tabla 14.

Tabla 14.

Definiciones satisfacción cliente interno.

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|---------------------------|---|
| Locke (1976) | La satisfacción en el trabajo es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. |
| Loitegui (1990) | Constructo pluridimensional que depende, tanto de las características individuales del sujeto, cuanto a las características y especificaciones del trabajo que realiza. |
| Davis y Newstrom (2001) | El grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. |
| Casas et al. (2002) | Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. |
| Navarro y Quijarno (2003) | Referencia al esfuerzo que las personas están dispuestas a iniciar y mantener en sus puestos de trabajo. |

| | |
|-------------------------|--|
| Robbins (2004) | Actitud general de un individuo hacia su trabajo. |
| Álvaro y Garrido (2006) | Es la respuesta afectiva que se deriva de una evaluación positiva o negativa del trabajo que se desempeña. |
| Aamodt (2010) | Discrepancia entre lo que queremos, valoramos y esperamos con lo que en realidad proporciona el trabajo. |

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2.2 Características más relevantes de la satisfacción laboral.

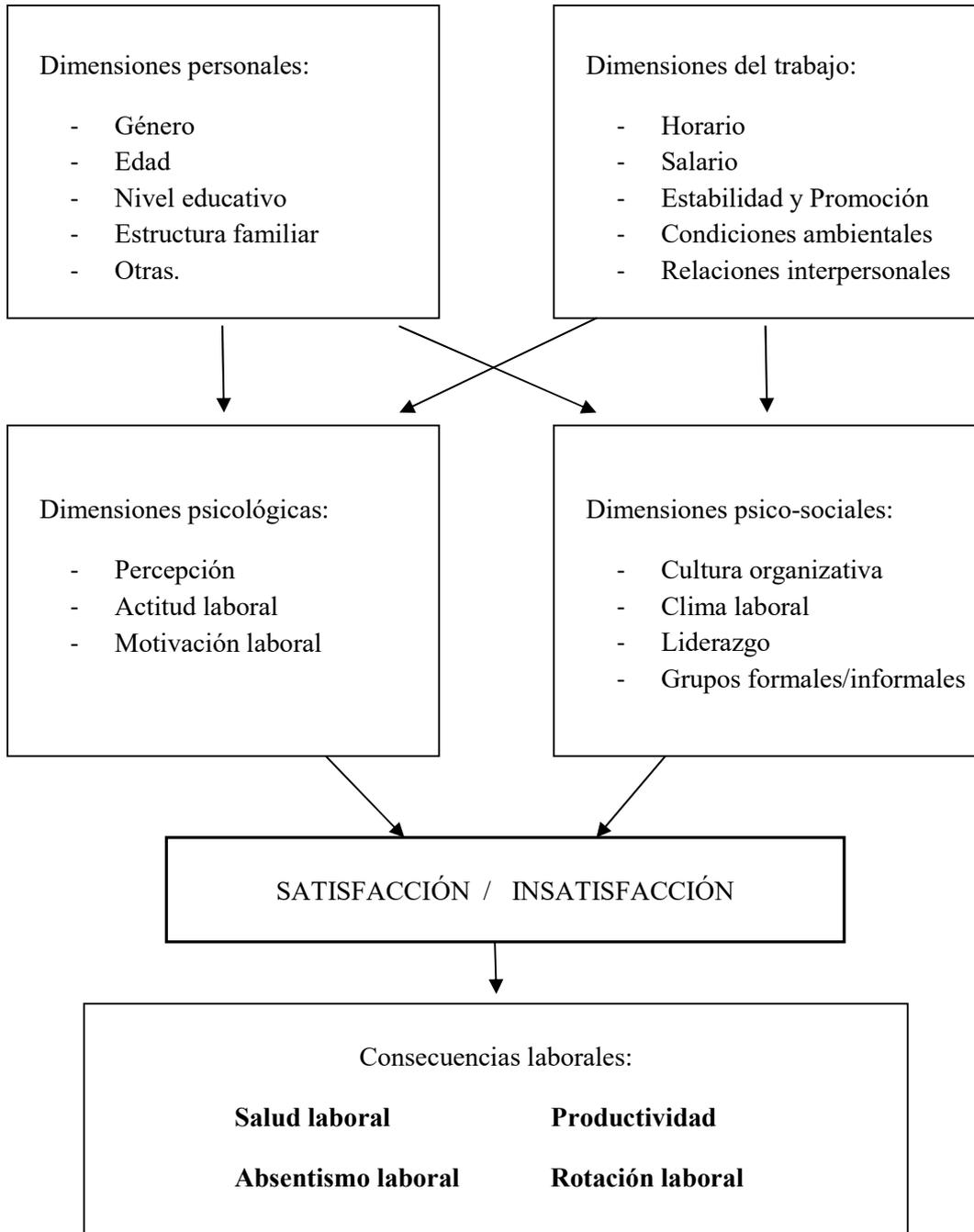
Según Loitegui (1990, p. 137) los factores que intervienen y determinan la satisfacción laboral pueden agruparse en tres grupos:

1. según las características y especificidades del puesto de trabajo: autonomía, seguridad, libertad de iniciativa, retribución económica, condiciones físicas, aplicación variada de conocimientos, posibilidades de promoción, diversidad de tareas, oportunidades de formación, entre otras.
2. según factores subjetivos: interés, sentido de responsabilidad, competencia, formación, nivel de aspiraciones, aptitudes, actitudes, edad, sexo, situación familiar, status social, nivel cultural, entre otras.
3. según repercusión en la satisfacción: el tamaño de la empresa, el ambiente de la misma, estructura jerárquica, grado de estructuración y formalización, estilos de mando y dirección, solución de conflictos, entre otras.

2.4 Satisfacción del cliente.

Para Loitegui (1990, p. 85) "las facetas del trabajo que compone la situación laboral del empleado y que afectan a su actitud de satisfacción son: funcionamiento y eficacia de la Organización; condiciones físico-ambientales de trabajo; contenido interno del trabajo; grado de autonomía en el trabajo; tiempo libre; ingresos económicos; posibilidades de formación; posibilidades de promoción; reconocimiento por el trabajo; relaciones con los jefes; relaciones de colaboración; trabajo en equipo y prestaciones sociales".

Por su parte, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, a través de la Norma Técnica de Prevención 394, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Pérez y Fidalgo (s.f.), señalan dos tipos de características del trabajo más relevantes para el individuo en la generación de satisfacción o insatisfacción como son: las características personales y las características del trabajo.

Figura 33.*Dimensiones y consecuencias de la satisfacción laboral.**Fuente: Elaboración propia basada en NTP394*

2.4 Satisfacción del cliente.

2.4.2.3 Modelos satisfacción cliente interno.

2.4.2.3.1 Modelos genéricos relacionados con la Teoría de la Motivación.

Los modelos teóricos en los que se inspiran la mayor parte de los métodos para la satisfacción laboral, parten de la existencia de una serie de necesidades o expectativas comunes a todos los individuos que el trabajo debe satisfacer.

A continuación, se muestran las principales teorías que quizás más han influido en este constructo:

A) Una de las teorías de motivación más conocidas es la de Maslow (1954), que parte del principio de que el comportamiento está determinado por las necesidades no satisfechas; lo que impulsa a actuar a las personas es la necesidad de satisfacer sus necesidades y una vez se ve satisfecha, aparecen otras. La necesidad de satisfacer no termina nunca, es un proceso continuo.

Siguiendo la línea de este autor, para el crecimiento y su autorrealización total del trabajador, los individuos deben satisfacer sus necesidades más básicas (fisiológicas; de seguridad; sociales; de autoestima; de potencial personal) y diseñar un entorno en el que puedan dar respuesta a sus necesidades, a la vez que cumplen con los objetivos de la empresa.

Figura 34.

Pirámide de necesidades de Maslow.



Fuente: Elaboración propia.

B) Otra teoría a destacar es la de Herzberg (1966), que propone la existencia en el ámbito laboral de dos grandes grupos de necesidades:

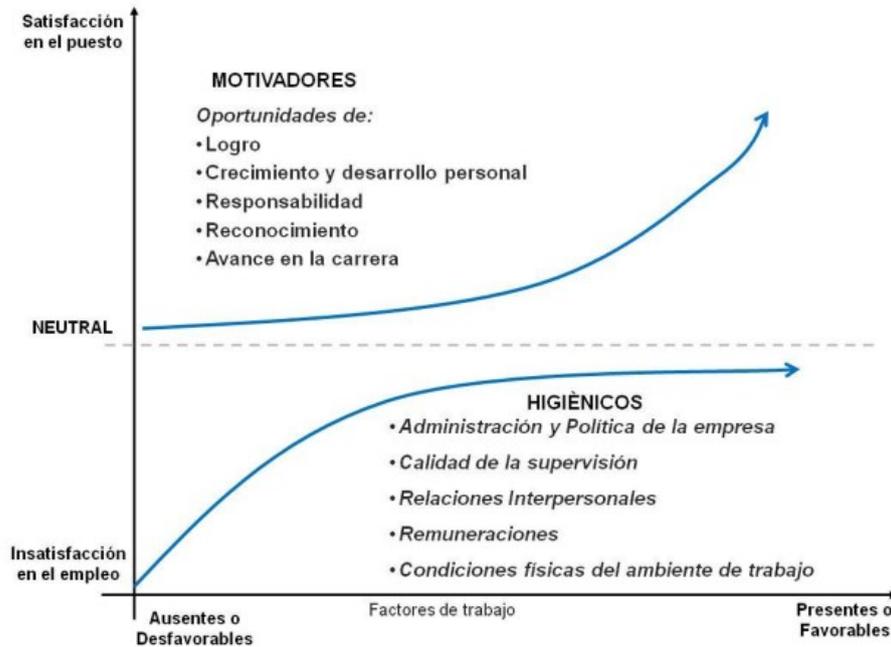
- los "motivadores", asociadas a factores intrínsecos al trabajo (contenidos, logros, responsabilidad, reconocimiento, entre otras);
- las "higiénicas", asociadas por factores extrínsecos al trabajo (salario, supervisión, condiciones, relaciones compañeros, entre otras).

Esta teoría supone la existencia de dos índices distintos y paralelos. Un índice de satisfacción que sería medido a través de los factores intrínsecos del trabajo, y otro índice de insatisfacción que sería medido a través de los factores extrínsecos del trabajo.

2.4 Satisfacción del cliente.

Figura 35.

Teoría de motivación - higiene de Herzberg.



Fuente: Herzberg (1966)

C) Otra teoría, como la de las expectativas de Vroom (1964) se basan en que las personas están satisfechas cuando saben lo que quieren y dirigen sus acciones con el fin de conseguirlo.

Vroom asienta su teoría en tres conceptos básicos como son el de expectativa, valencia e instrumentalidad:

- Expectativa: es la percepción subjetiva sobre la probabilidad de que un determinado acto será seguido por un determinado resultado.

- Valencia: definida como las orientaciones de una persona hacia determinados resultados (es el valor subjetivo de la recompensa).

- Instrumentalidad: es la percepción del trabajador de que ciertos resultados le llevarán a la obtención de otros resultados.

En consecuencia y según Vroom (1964, p. 17) "la motivación de un trabajador será alta cuando le sea fácil que, al conseguir un determinado grado de desempeño de su trabajo, obtenga los resultados deseados por él, o bien, cuando, a juicio del trabajador, los resultados obtenidos, como consecuencia de su nivel de ejecución, sean los previstos y deseados por él mismo".

Parece apreciarse que para motivar a los trabajadores se debe diseñar un entorno en el que puedan dar respuesta a sus necesidades y expectativas a la vez que cumplen con los objetivos de la empresa.

Se podría resumir que la evidencia y después de lo considerado por los autores citados, en el ámbito de la satisfacción del cliente interno, intervienen una gran cantidad de factores que abarcan tanto al propio trabajador, su ambiente social y su relación con la organización.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) identifican la importancia del conocimiento de la satisfacción y su medición con el objetivo de prevenir y modificar, en medida de lo posible, actitudes negativas, así como el incremento del flujo de información entre la dirección y los trabajadores.

2.4 Satisfacción del cliente.

Pérez Rubio (1997) ha catalogado la satisfacción en tres niveles ligados entre sí:

- *Ámbito de trabajo*: condiciones de trabajo, características de la organización, remuneraciones, productividad, entre otras.
- *Relaciones sociales*: organización formal e informal, grupos de pertenencia y referencia, entre otras.
- *Sistemas sociales*: modelos culturales, estructura de clases, sistemas ideológicos, entre otras.

Para Robbins (2004, p. 33) "el trabajo no incluye solamente las actividades propias del mismo, como pueden ser manejar documentos, impartir actividades o manejar una máquina. Implica, además, relacionarse con compañeros, con jefes o subordinados, atender a clientes y vivir en unas condiciones determinadas". Todo ello supone una multivariedad de factores que hay que considerar en el estudio de este constructo.

2.4.2.3.2 Modelos específicos relacionados con Teoría de la Motivación en la actividad física.

"La motivación es un elemento clave para lograr el compromiso y la adherencia al deporte, ya que es el más importante e inmediato determinante del comportamiento humano" (Iso-Ahola y St. Clair, 2000 p. 132), siendo un mecanismo psicológico que gobierna la dirección, intensidad y persistencia de la conducta de la persona (Kanfer, 1990).

Quizás las principales teorías vinculadas a la motivación en la actividad física pueden ser la Teoría de las Metas de Logro (Nicholls, 1989) y la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1991).

1) La Teoría de las Metas de Logro (Nicholls, 1989) establece que la meta principal de un individuo en contextos de logro es demostrar habilidad, existiendo dos concepciones de la misma que se crean por influencia social; la orientación a la tarea o a la maestría, en la que el éxito se define como superación a los rivales y demostración de mayor capacidad.

Siguiendo al autor, si para la gente que rodea al deportista lo más importante es la victoria y la demostración de capacidad y rendimiento, estarán transmitiendo un clima orientado al ego, mientras que si consideran que lo fundamental es el esfuerzo, la mejora personal y el desarrollo de habilidades, transmitirán un clima orientado a la tarea.

2) La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1991) establece que la motivación es un proceso continuo, caracterizado por los niveles de autodeterminación: la motivación intrínseca, la motivación extrínseca y la amotivación:

- la motivación intrínseca supone el compromiso de un sujeto con una actividad por el placer y disfrute que le produce siendo la actividad un fin en sí misma.

2.4 Satisfacción del cliente.

- la motivación extrínseca, supone la decisión de participar en una actividad que viene dada por una serie de beneficios personales y sociales, y no solo por el placer y la satisfacción inherente a la propia actividad.

- la amotivación se caracteriza porque el sujeto no tiene intención de realizar algo y por tanto es probable que la actividad sea desorganizada y acompañada de sentimientos de frustración, miedo o depresión.

Siguiendo la Teoría de la Autodeterminación, Ntoumanis y Biddle (1999) en un trabajo de revisión del clima motivacional en la actividad física, argumentaron que un clima motivacional intrínseco a la tarea podía satisfacer las necesidades de competencia, autonomía y relación con los demás, y desarrollar la autodeterminación. Mientras que el clima motivacional orientada al ego podía disminuir dichas necesidades, desarrollando así la motivación extrínseca y la amotivación.

White y Duda (1994) mostraron que la orientación al ego se relacionaba positivamente con motivos de participación asociados a la competición y reconocimiento (más extrínsecos), mientras que la orientación a la tarea se asoció a motivos relacionados con el desarrollo de habilidades y la actividad física (más intrínsecos).

Kim y Gill (1997) hallaron que tanto la orientación a la tarea como la orientación al ego se relacionaban positivamente con la motivación intrínseca.

Zahariadis y Biddle (2000) a través de un análisis de correlación mostraron una relación positiva y significativa entre la orientación a la tarea y la motivación intrínseca (espíritu de equipo, desarrollo de habilidades), mientras que la orientación al ego estaba asociada con la motivación extrínseca (estatus, reconocimiento).

2.4.2.4 Multidimensionalidad de la satisfacción del cliente interno

En base al propósito de estudio planteado en esta investigación, se han encontrado autores que han analizado la estructura de la satisfacción del cliente interno y lo fundamentan en diferentes dimensiones.

Tabla 15.

Dimensiones de la satisfacción del cliente interno.

| AUTOR | DIMENSIONES |
|----------------|--|
| Maslow (1954) | Fisiológicas; seguridad; sociales; reconocimiento; autorrealización. |
| Porter (1962) | Seguridad; aspecto social; autonomía; autoestima; actualización; recompensas. |
| Vroom (1964) | Satisfacción en el trabajo; con el sueldo; con las promociones; con el reconocimiento; con los beneficios; con los superiores; con los compañeros; con las condiciones de trabajo; con la organización. |
| Hezberg (1974) | Factores Motivacionales: deseo de realización o logro; estima ajena; gusto por el trabajo; responsabilidad; promoción. Factores Extrínsecos: política de la compañía; vigilancia excesiva; salario; condiciones de trabajo. |
| Locke (1976) | Condicionales: satisfacción con el trabajo; con las promociones; con el salario; con el reconocimiento; con los beneficios; con las condiciones de trabajo. Agentes: con la supervisión; con los compañeros; con la organización; la dirección. |

2.4 Satisfacción del cliente.

| | |
|----------------------------------|---|
| Melía y Peiró (S20/23) (1989) | Supervisión; ambiente físico; prestaciones; intrínseca del trabajo; participación. |
| Loitegui (1990) | Funcionamiento y eficacia de la Organización; condiciones físico-ambientales; contenido interno del trabajo; autonomía en el trabajo; tiempo libre; ingresos; formación; promoción; reconocimiento; relaciones con los jefes; trabajo en equipo; prestaciones sociales. |
| Peiró y Pérez (1996) | Satisfacción con el trabajo; con el salario; con las promociones; con el reconocimiento; con los beneficios; con las condiciones del trabajo; con la superioridad; con los compañeros; con la organización y dirección. |
| Gamero Burón (2005) | Ingresos; tiempo de trabajo; dureza del trabajo; conocimiento de la tarea; nivel de comunicación; relación personal; perspectiva de futuro; conciliación laboral y familiar. |
| Fidalgo Vega et al. (2006) | Contenido del trabajo; organización del trabajo; salario; promoción; relaciones humanas; reconocimiento personal; estilo de mando. |
| Celestino (2013) | Estilo de dirección; satisfacción intrínseca; acondicionamiento instalaciones; mantenimiento instalaciones; objetivos y metas de la organización. |
| Sánchez Alcaraz y Parra (2015) | Seguridad; promoción; remuneración; condiciones de trabajo; factores extrínsecos. |
| Reyes Robles (2018) | Lugar de trabajo; recursos materiales; seguridad e higiene; organización del trabajo; reconocimiento al trabajo; valoración global del trabajo. |

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2.5 Clima laboral.

"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" (Rubio Navarro, 2002, p. 1). El clima laboral analiza los aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con el resto de la organización, por lo tanto, el clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la "calidad de vida" dentro de una organización.

Dada la dificultad de definir el clima laboral, Doménech y Gómez (1995) enumeran en cuatro rasgos distintivos este concepto:

- conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza que puede ir variando en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a los agentes que intervienen en el proceso.
- responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización.
- está condicionado por dos dimensiones: la interna y la externa, razón por la cual contempla las situaciones externas a la organización puede dar un notable valor añadido a nuestra percepción.
- está determinado en mayor parte por las características, conductas, actitudes, aptitudes, las expectativas y las realidades sociológicas, económicas y culturales de la organización.

Para la Escuela de Organización Industrial (2015) el clima laboral es el análisis mediante una métrica de la percepción de los puntos de vista de los empleados sobre una serie de factores:

- ocupación (condiciones laborales, contexto de trabajo).
- equipo de trabajo (estructura de canales, grupo de compañeros).

2.4 Satisfacción del cliente.

- jefes inmediatos (estilos de dirección, sistemas de motivación).
- empresa (estrategia e imagen).
- entorno de trabajo (condiciones de trabajo, percepción de la competencia).

El clima laboral es producto de las percepciones y éstas están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros de la organización (Casas y Klijn, 2006).

En la revisión de González y De Elena (1999) se recogen una serie de estudios sobre la implicación con el trabajo, entre ellos se encuentran los de Lawler (1992) y Pleffer (1994), que declaran que la implicación con el trabajo es un elemento estratégico en la dirección de los recursos humanos que ofrece a la empresa una ventaja competitiva y la consideran una de las claves del éxito organizacional, ya que los trabajadores más implicados están más motivados y satisfechos con su trabajo, lo que influye positivamente en su rendimiento y en la mejora de la eficacia organizacional.

Para Medina et al., (2004) 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.

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).

2.4.3 Relación entre calidad percibida y satisfacción del cliente.

La literatura especializada muestra que la calidad de servicio y la satisfacción del cliente son constructos diferentes, aunque profundamente relacionados. Ambos constructos poseen indicadores comunes, lo que dificulta su diferenciación. Para García et al., (2012), y siguiendo la línea de Hurley & Estelami (1988), cuando se estudia la satisfacción, es imposible no hacer mención a la calidad percibida, pues son conceptos íntimamente relacionados donde su conexión sugiere una diferencia de constructos.

Parece ser que no existe un consenso en lo que se refiere a la diferencia entre ambos constructos, aunque la mayoría de autores coincide en que se trata de aspectos parecidos pero diferenciables. Autores como Liljander (1994) considera que ambos términos son sinónimos, ya que sugiere que los modelos de satisfacción pueden ser denominados de calidad de servicio percibida.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) y Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) diferencian ambos conceptos en función del horizonte temporal de la evaluación o del estándar de comparación:

- En función del horizonte temporal.

A veces se diferencia entre satisfacción y calidad de servicio en función del horizonte temporal. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) establece que la diferencia entre ambos términos se centra en que la calidad de servicio es una valoración global de las experiencias del cliente con la empresa, mientras que la satisfacción estaría relacionada con una transacción específica o puntual.

2.4 Satisfacción del cliente.

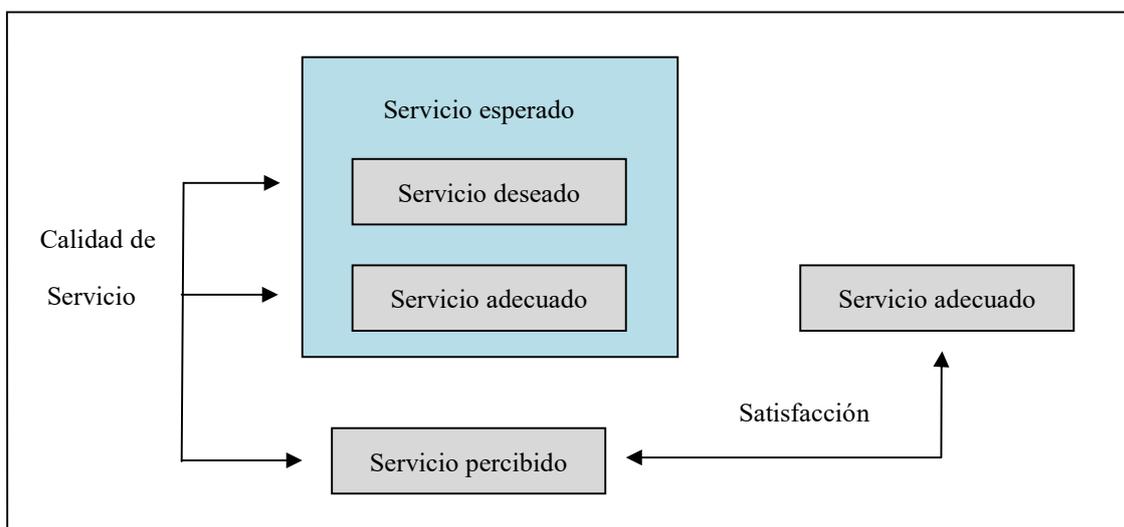
- En función del estándar de comparación.

En este sentido, la diferencia esencial entre ambos constructos viene dada por los diferentes estándares de comparación usados por los clientes (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993). Así, las valoraciones de la satisfacción resultan de una comparación entre el servicio previsto y el esperado, mientras que las valoraciones de la calidad de servicio resultan de una doble comparación: una realizada entre el servicio deseado y el percibido, y otra entre el servicio adecuado y el percibido.

Barroso y Martín (1999) muestran un esquema de comparación entre calidad de servicio y satisfacción que se presentan en la figura 36.

Figura 36.

Comparación entre calidad y satisfacción.



Fuente: Barroso y Martín (1999)

Siguiendo García, Cepeda y Martín (2012) otra diferencia radica en que la satisfacción es el resultado de una comparación que surge siempre y cuando lo percibido supere las expectativas (Huber, 2001), pudiendo decir que la satisfacción es un resultado psicológico que emana de una experiencia (Oliver, 1993) o una respuesta emocional a experiencias asociadas a la compra (Wesbrook & Reilly, 1983) mientras que la calidad del servicio se refiere a los atributos del servicio en sí (Crompton & MacKay, 1989). Para que un cliente pueda definir su grado de satisfacción necesita una experiencia (Oliver, 1993) mientras que la calidad percibida puede ser apreciada sin necesidad de experiencia de consumo.

A nivel gerencial, cabe destacar que la calidad del servicio parece comparar el servicio esperado (expectativas) con el servicio percibido (percepciones). El cuestionario SERVQUAL (Parasuraman et al. 1988) parece pues más indicado como medidor de la calidad percibida, a diferencia del cuestionario SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992) que parece más adecuado como medidor de la satisfacción.

Según García, Cepeda y Martín (2012) a partir del SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) se establecen medidas para evaluar la calidad percibida, y posteriormente su repercusión en la satisfacción. No obstante, la medición de la calidad percibida a través del SERVQUAL, que plantea a ésta como el resultado de la divergencia entre las percepciones y las expectativas en el desempeño del servicio, ha tenido su crítica apareciendo otros instrumentos como el SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992) por el cual no se necesita comparar las percepciones con las expectativas, sino la percepción evaluativa del rendimiento de los atributos del servicio.

2.4 Satisfacción del cliente.

De esta manera, investigadores consideran que la calidad de servicio percibida es una actitud duradera a lo largo del tiempo, mientras que la satisfacción es un juicio transitorio ante un servicio específico (Bitner, 1990; Carman, 1990; Mentzer, Bienstock & Kahn, 1993). En este sentido, la satisfacción es considerada como una evaluación susceptible a ser cambiada en cada transacción, mientras que la calidad de servicio percibida supone una evaluación más estable a lo largo del tiempo.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) y Cronin & Taylor (1992) valoran la diferenciación entre los conceptos de calidad y satisfacción y consideran que la calidad del servicio percibida es una actitud duradera a lo largo del tiempo, mientras que la satisfacción es un juicio transitorio ante un servicio específico.

Otras investigaciones plantearon el modelo de forma intermedia, siendo la calidad del servicio percibida tanto un antecedente como una consecuencia de la satisfacción (Teas, 1993; Oliver, 1993; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1994; Rust & Oliver, 1994).

Para Teas (1993); Oliver (1993); Rust & Oliver (1994), la calidad de servicio percibida es tanto un antecedente como un consecuente de la satisfacción. La satisfacción en un servicio concreto viene determinada por la calidad de servicio percibido. A su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los usuarios.

Figura 37.

Relación entre calidad percibida y satisfacción.



Fuente: Elaboración propia.

Taylor & Baker (1994) confirmaron la idoneidad de una estrategia que combinara la creación de actitudes a largo plazo con el cuidado de la satisfacción en los encuentros específicos. Realizaron su estudio en varias organizaciones de servicios, hallando que la interacción entre calidad de servicio y satisfacción era significativa al predecir la lealtad y fidelización de los clientes.

2.4.4 Satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo.

La relación entre los conceptos tratados anteriormente ha sido estudiada por diversos autores y desde diferentes disciplinas. Según Dean (2004) la relación entre satisfacción de empleado y cliente se ha estudiado desde diferentes ciencias como el marketing, recursos humanos e incluso desde la psicología.

2.4 Satisfacción del cliente.

Según Zapata y Gálvez (2019) en el sector del fitness, los técnicos deportivos mantienen un contacto e interacción permanente con los usuarios, y en este sentido tienen la responsabilidad de mantener a los clientes.

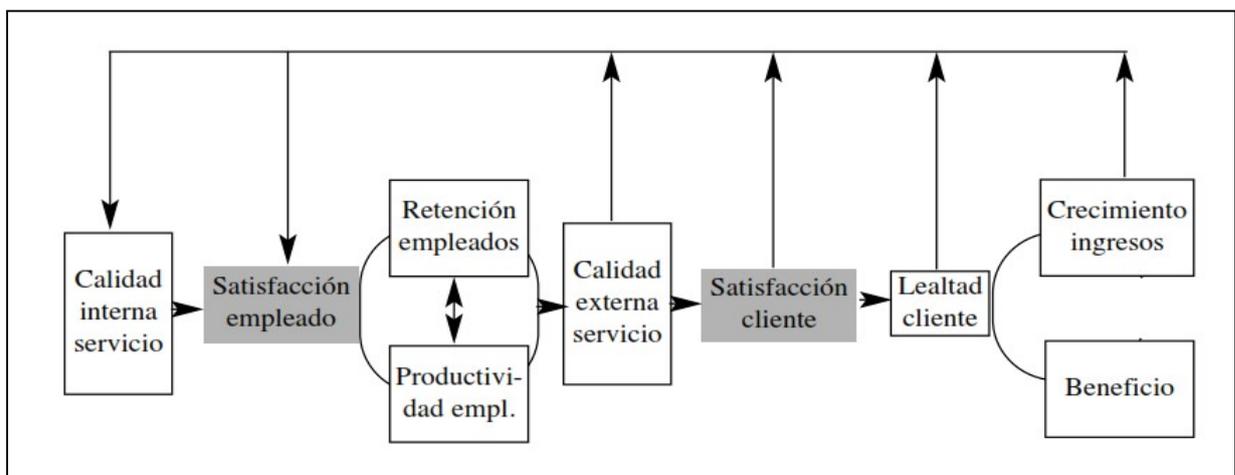
Siguiendo el estudio de Brown & Lam (2008), los autores recopilan dos marcos conceptuales en la relación de la satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente/usuario: la cadena de servicio-beneficio y el contagio emocional:

1.- Cadena servicio - beneficio (Service profit chain).

Este modelo presentado por Heskett, Sasser & Schlesinger (1997) propone la existencia de relaciones causa-efecto en toda una cadena de valor que empieza en la calidad interna del servicio y acaba en la obtención de beneficios por parte de la empresa, pasando por la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Figura 38.

Cadena de servicio - beneficio.



Fuente: Heskett, Sasser & Schlesinger (1997)

2.- Contagio Emocional.

Este modelo procede de una tradición más psicológica, donde se basa en la idea de que un cliente recibirá los estados emocionales de un empleado satisfecho y reflejará esta satisfacción directamente en su percepción del servicio. Es, por tanto, y como dicen Margalef et al., (2011), una reciprocidad más emocional que racional, y se da tanto en sentido positivo (Pugh, 2001) como en sentido negativo (Du, Fan & Feng, 2011).

Al mismo tiempo se aprecia estudios relacionados con el impacto de la satisfacción del trabajador en la satisfacción del cliente que es una relación directa y positiva, mientras que otros no obtienen relaciones significativas e incluso han detectado una relación negativa:

Estudios como Hatfield, Cacioppo & Rapson (1994) y de Yee, Yeung & Cheng (2011) encuentran una relación directa y positiva (con más o menos peso) entre las dos satisfacciones estudiadas.

Hallowell, Schlesinger & Zornitsky (1996) cuestionan que la relación entre satisfacción del empleado y del cliente sea directa.

Algunos estudios en diversos sectores como en la banca (Brown & Mitchell, 1993) o el hotelero (Spinelli & Cavanos, 2000) encuentran relaciones entre las dos satisfacciones, aunque no significativas.

También podemos encontrar una relación negativa entre la satisfacción del empleado y del consumidor, como en la investigación de Silvestro & Cross (2000) llevada a cabo en una cadena de comercio, donde detectaron una relación negativa.

2.4 Satisfacción del cliente.

Por último, encontramos estudios donde el impacto de la satisfacción del empleado en la satisfacción del consumidor depende de algunos factores que afectan a la relación. Homburg & Stock (2005) proponen que se debería estudiar la relación teniendo en cuenta la existencia de factores de contingencia que hacen reforzar o debilitar la relación.

Parece ser que la relación existente ente satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo no es constante en la literatura especializada, al igual que en el sector de la actividad física, por lo que se hace necesario continuar con la investigación en este sentido.

CAPÍTULO 3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

3.1 Objetivos e hipótesis.

Como afirma Santesmases (2007, p.12) "todo trabajo de investigación debe tener como finalidad principal reducir la incertidumbre", lo que supone ofrecer alguna información que permita mejorar el conocimiento del fenómeno, de tal forma que los resultados de la investigación puedan aplicarse, en nuestro caso, a la gestión deportiva.

Según se menciona en el apartado primero de introducción de este trabajo, el objeto del mismo se centra en conocer la satisfacción de los clientes internos y clientes externos en organizaciones deportivas.

En los centros deportivos se concentran una gran variedad de tipos de clientes, por ello surge la necesidad de centrar dicho objeto de estudio, de tal manera que se ha determinado enfocarse en las clases colectivas de fitness (actividad física) y wellness (bienestar físico) en los centros deportivos pertenecientes al Ayuntamiento de Madrid, ya que supone un importante factor de éxito y de prestigio entre sus clientes.

En esta investigación se intenta obtener información acerca de los comportamientos, percepciones, opiniones y características sociodemográficas de dos tipos de clientes que interactúan en las clases colectivas. Por un lado, los profesores (cliente interno) de las clases, y por otro lado los alumnos (cliente externo) que asisten a la clase, y así, conocer el nivel de satisfacción de cada grupo.

Así pues, se examinan por una parte las percepciones de los clientes internos y externos sobre determinados aspectos de una clase colectiva y, por otra parte, las características sociodemográficas de ambos grupos.

3.1 Objetivos e hipótesis.

Partiendo del problema y el objeto general de la tesis, los objetivos específicos determinan la finalidad del estudio y marcan los puntos que se pretenden conseguir como resultado del presente trabajo. Los objetivos e hipótesis son los siguientes:

- **Objetivo I**

Acreditar la validez y fiabilidad del instrumento de medida de la satisfacción del cliente interno en clases colectivas de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

Hipótesis 1. *El cuestionario adaptado del instrumento S20/23 de Meliá y Peiró es válido y fiable para el cliente interno, y permite medir su satisfacción en clases colectivas de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.*

- **Objetivo II**

Acreditar la validez y fiabilidad del instrumento de medida de la satisfacción del cliente externo en clases colectivas de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

3.1 Objetivos e hipótesis.

Hipótesis 2. *El cuestionario adaptado del instrumento SERVPERF de Cronin y Taylor es válido y fiable para el cliente externo, y permite medir su satisfacción en clases colectivas de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.*

- **Objetivo III**

Conocer las dimensiones que componen el constructo de satisfacción del cliente interno de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

Hipótesis 3. *La satisfacción del cliente interno de las clases colectivas de fitness y wellness del Ayuntamiento de Madrid está compuesta por varias dimensiones.*

- **Objetivo IV**

Conocer las dimensiones que componen el constructo de satisfacción del cliente externo de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

Hipótesis 4. *La satisfacción del cliente externo de las clases colectivas de fitness y wellness del Ayuntamiento de Madrid está compuesta por varias dimensiones.*

- **Objetivo V**

Conocer la posible correlación entre la satisfacción total del cliente interno y la satisfacción total del cliente externo en clases colectivas fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

Hipótesis 5. Existe correlación positiva entre la satisfacción del cliente interno y el cliente externo en clases colectivas de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

- **Objetivo VI**

VI.1 Conocer la posible correlación entre la satisfacción total y las dimensiones del cliente interno de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

VI.2 Conocer la posible correlación entre la satisfacción total y las dimensiones del cliente externo de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

Hipótesis 6.1 Existe una correlación positiva entre la satisfacción total y las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente interno en clases colectivas de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

3.1 Objetivos e hipótesis.

Hipótesis 6.2 *Existe una correlación positiva entre la satisfacción total y las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente externo en clases colectivas de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.*

- **Objetivo VII**

VII.1 Conocer la posible correlación entre las dimensiones de la satisfacción del cliente interno de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

VII.2 Conocer la posible correlación entre las dimensiones de la satisfacción del cliente externo de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

VII.3 Conocer la posible correlación entre las dimensiones de la satisfacción del cliente interno y las dimensiones de la satisfacción del cliente externo de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

Hipótesis 7.1 *Existe correlación positiva entre las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente interno en clases colectivas de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.*

Hipótesis 7.2 *Existe correlación positiva entre las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente externo en clases colectivas de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.*

Hipótesis 7.3 Existe correlación positiva entre las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente interno y cliente externo en clases colectivas de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

- **Objetivo VIII**

Conocer las características socio demográficas de los clientes internos y externos que acuden a los centros deportivos municipales del Ayuntamiento de Madrid y practican clases colectivas de fitness y wellness.

En relación a los clientes internos y externos, se desea conocer las características más destacables como son para el cliente interno: género; edad; formación académica; tipo de contrato; número de horas contratadas y antigüedad en el centro. Para el cliente externo se desea conocer: género; edad; nivel de estudios; frecuencia de uso y antigüedad en el centro.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

4.1 Determinación de la Organización de Actividad Física
sujeta a estudio.

4.2 La práctica deportiva en la ciudad de Madrid.

4.3 Universo y Muestra.

4.4 Cuestionario como recogida de información.

4.5 Trabajo de campo y procedimiento de aplicación.

4.6 Plan de análisis estadístico.

4.1 Determinación de la Organización de Actividad Física sujeta a estudio.

La literatura muestra gran cantidad de estudios relacionados con la calidad y la satisfacción que se han llevado a cabo en los sectores de industria, para orientarse más en las últimas décadas en las organizaciones de servicio.

Algunos estudios se han centrado en conocer la satisfacción de los clientes externos en centros deportivos o de actividades deportivas, sin embargo, existen insuficientes investigaciones sobre la satisfacción de los profesores como clientes internos de clases colectivas de fitness y wellness en centros de actividad física.

Sí se han realizado diversos estudios de satisfacción que hacen referencia al cliente interno en el ámbito docente de la Educación Física (Iznaola & Wells, 2008; Sánchez-Oliva et al., 2014; Zurita Ortega et al., 2015).

Este estudio pretende poner a disposición de las organizaciones deportivas públicas de actividad física unas herramientas, como son los cuestionarios aplicados, que les permitan medir el constructo de satisfacción de una forma sencilla y eficaz entre los diferentes clientes que interactúan en una clase colectiva.

Las condiciones estudiadas para elegir la organización del Ayuntamiento de Madrid fueron:

En primer lugar, esta organización tiene un amplio número de centros deportivos gestionados directamente por el Ayuntamiento.

En segundo lugar, entre las múltiples actividades que se desarrollan en los centros deportivos pertenecientes al Ayuntamiento, las clases colectivas de fitness y wellness se encuentran entre las más demandadas por los ciudadanos de la capital de Madrid.

Por último, el apoyo desinteresado desde la Dirección General de Deportes del Ayuntamiento de Madrid para la realización de este tipo de estudio, lo que permitió acceder a sus instalaciones, personal y usuarios.

4.2 La práctica deportiva en la ciudad de Madrid.

Desde el año 1981 hasta el 2004, la gestión del deporte en la ciudad de Madrid, se desarrollaba a través del Instituto Municipal de Deporte (IMD) como organismo autónomo encargado de la gestión de las instalaciones deportivas municipales y de la promoción y práctica de actividad física y deporte para todos los ciudadanos de la capital.

Entre los aspectos fundamentales de la política deportiva que tuvo este organismo deportivo, se encontraban prestar el servicio público deportivo a todos los vecinos, y la promoción de la actividad física y el deporte.

De esta manera, entre todas las actividades que se desarrollan en las instalaciones deportivas, las clases colectivas de fitness y wellness constituyen una de las más demandadas entre los usuarios de la capital.

La frecuencia con la que la población realiza actividad física y/o deporte pone de manifiesto que, la actividad física y el deporte no solamente forma parte de sus estilos

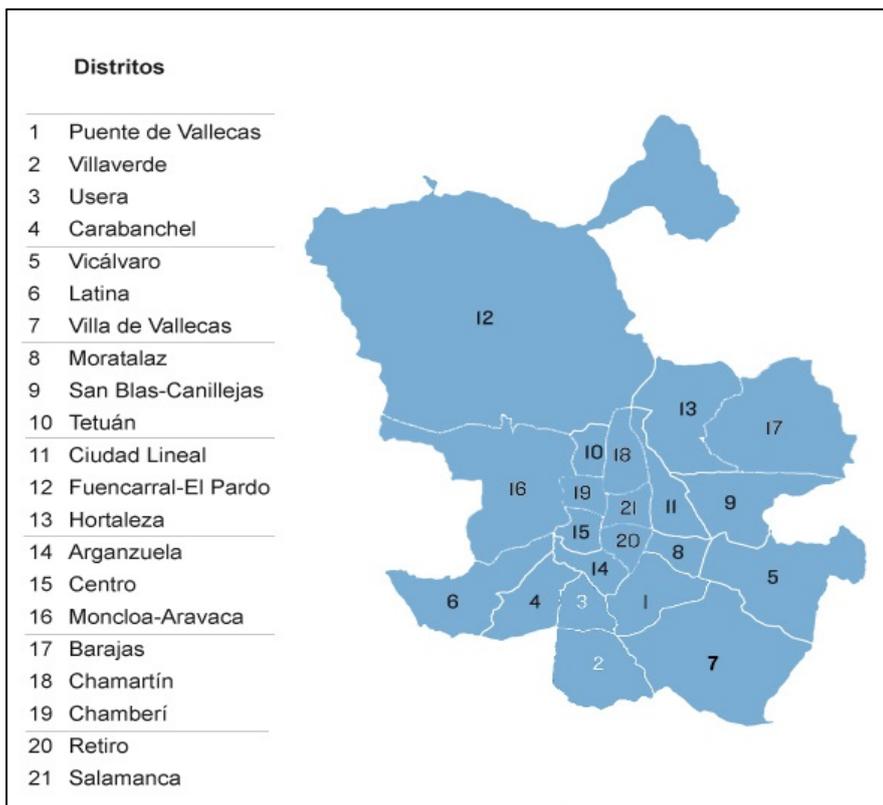
4.2 La práctica deportiva en la ciudad de Madrid.

de vida, sino que además constituye un hábito cotidiano y social en los habitantes de la ciudad de Madrid.

En el año 2004 se crea la Dirección General de Deportes (DGD) de la ciudad de Madrid con la finalidad de coordinar la actuación del programa deportivo y el programa de actividad física en todas las instalaciones deportivas municipales. A su vez, se crean las Juntas Municipales de Distrito que desarrollan la política de la DGD en cada Distrito.

Figura 39.

Distribución distritos del Ayuntamiento de Madrid.



Fuente: Dirección General del Ayto. de Madrid.

El trabajo de campo de esta investigación se ha llevado a cabo en las clases colectivas de fitness y wellness que se imparten en los principales centros deportivos públicos de gestión directa pertenecientes al Ayuntamiento de Madrid, y gestionados a través de cada Junta de Distrito, que están ubicados en los 21 distritos que conforman la ciudad.

Para determinar los centros más adecuados para este estudio se estableció una entrevista con los responsables de la Dirección General de Deportes del Ayuntamiento. Se determinó la instalación municipal principal en cada Distrito en base al tipo de estudio planteado, a la mayor afluencia de ciudadanos y a la mayor oferta de clases colectivas impartidas en dichos centros.

En la entrevista, la Dirección General de Deportes informó de que en las fechas marcadas para el trabajo de campo (último trimestre del año 2017) las instalaciones deportivas de tres de sus Distritos se encontraban en obras de mejora. Sus alumnos y profesores habían sido derivados a las instalaciones municipales más próximas.

Para este estudio, los alumnos y profesores de los tres distritos que estaban en obras no han sido considerados al no reunir el requisito exigible de un mínimo de tres meses de antigüedad en el mismo centro.

4.3 Universo y Muestra.

El objeto de estudio de esta investigación es conocer la satisfacción de los clientes internos y clientes externos de las clases colectivas de fitness y wellness impartidas en las organizaciones deportivas del Ayuntamiento de Madrid.

4.3 Universo y Muestra.

Dicho objeto de estudio lo conforman dos grandes conjuntos:

- un primer conjunto constituido por todos los clientes internos, entendiendo por tales a los profesores que imparten las clases colectivas de fitness y wellness que trabajan en los centros municipales.
- un segundo conjunto, formado por todos los clientes externos inscritos en las clases colectivas, es decir, aquellos usuarios que están matriculados en las actividades colectivas y que asisten a las clases.

El estudio está centrado en las actividades dirigidas, entendidas como las que se caracterizan por desarrollarse de manera colectiva y bajo la supervisión de un profesor que dirige la actividad, no pudiendo ser consideradas como tales las actividades desarrolladas a través de una plataforma virtual.

4.3.1 Universo cliente interno.

Conocer el mercado laboral de la actividad física y el deporte resulta complejo ya que representa un campo profesional muy amplio y difícil de acotar.

El autor Heinemann (1998) propone considerar tres factores que inciden en el ámbito profesional del deporte y por ende de la actividad física:

Un primer factor denominado "las tareas profesionales", como la producción de conocimientos, la gestión, la instrucción, la producción y la transmisión de información.

Un segundo factor, "los campos de actividad" donde se realizan las tareas anteriormente mencionadas,

Un tercer factor, el de las "instituciones", donde las tareas profesionales y las actividades se desarrollan.

Siguiendo a Merino (2011), en el ámbito del fitness aparecen dos claras orientaciones en cuanto a los tipos de puestos funcionales.

Por un lado, se encuentran los puestos relacionados con la función más operativa o de desarrollo técnico como son el de profesores de fitness, de clases colectivas y el entrenador personal. Y por un segundo lado, se encuentran los puestos relacionados con el área funcional de dirección y organización de las actividades.

En el ámbito operativo, según Viallon, Camy & Collins (2003) el profesor de fitness representa la figura principal, ya que tiene la responsabilidad de supervisar a los usuarios de los centros y asegurar que realizan un ejercicio seguro y efectivo.

Igualmente, la Asociación Madrileña de Empresarios Deportivos - ASOMED (2005) apunta que los profesores de los centros de fitness son considerados como una parte fundamental en el proceso de captación y fidelización de los clientes y pueden llegar a contribuir de forma notoria en el nivel de calidad de los servicios que perciben los consumidores.

4.3 Universo y Muestra.

El universo, a fecha del trabajo de campo, está constituido por todos los profesores que imparten clases colectivas de fitness y wellness de las instalaciones seleccionadas por la Dirección General de Deportes del Ayuntamiento de Madrid.

Cabe destacar que, para este estudio, sólo se contabilizó una vez a cada profesor a pesar de las diferentes clases colectivas de fitness y wellness que pudiera impartir a lo largo de la semana en la instalación.

Este universo está constituido por 105 profesores.

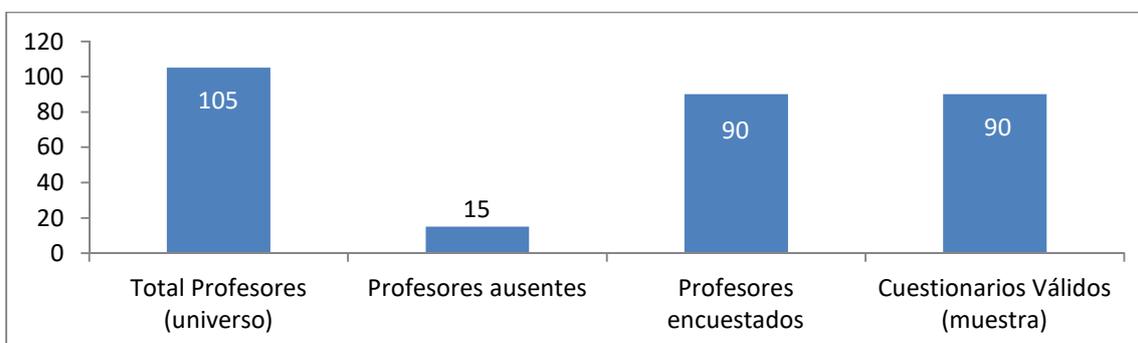
4.3.2 Muestra del cliente interno.

Se ha intentado testar a todo el universo de clientes internos al considerarlo un número pequeño. Debido a diversas circunstancias como vacaciones, lesiones o enfermedades, no ha sido posible llegar a los 105 profesores que imparten las clases colectivas, por lo que la muestra ha sido de 90 profesores.

En la figura 40 corresponde a la relación entre el universo y la muestra de profesores testados.

Figura 40.

Universo y Muestra cliente interno.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 16 se aprecia el universo y muestra del cliente interno.

Tabla 16.

Universo y Muestra cliente interno por Distrito e instalación.

| Distrito | Instalación | Profesores fitness/wellness (universo) | Profesores entrevistados (muestra) |
|---------------------|-----------------------------|---|---|
| Puente de Vallecas | Alberto García | 5 | 5 |
| Moncloa-Aravaca | Alfredo Goyeneche | 6 | 5 |
| Barajas | Barajas | 7 | 7 |
| Arganzuela | Centro Integrado Arganzuela | 4 | 2 |
| Ciudad Lineal | Concepción | 6 | 6 |
| Retiro | Daoíz y Velarde | 6 | 4 |
| Villaverde | El Espinillo | 4 | 2 |
| Latina | Gallur | 5 | 3 |
| Salamanca | Gimnasio Moscardó | 7 | 6 |
| Hortaleza | Hortaleza | 9 | 9 |
| Fuencarral-El Pardo | La Masó | 6 | 5 |
| Carabanchel | La Mina | 5 | 5 |
| Moratalaz | Moratalaz | 6 | 6 |
| Usera | Orcasitas | 4 | 4 |
| Tetuán | Playa Victoria | 6 | 4 |
| Chamartín | Pradillo | 8 | 8 |
| San Blas-Canillejas | San Blas | 4 | 3 |
| Vicálvaro | Valdebernardo | 7 | 6 |
| TOTAL | | 105 | 90 |

4.3 Universo y Muestra.

Así pues, el tamaño de la muestra final fue de 90 profesores. Por tanto, y aplicando la fórmula de cálculo del error en poblaciones finitas de Sierra Bravo (1999, p. 216) y Fernández Nogales (2004, p. 166):

$$E = \sqrt{\frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{n} \cdot \frac{N - n}{N - 1}}$$

Donde:

σ es el nivel de confianza elegido 95.5 % (2 sigmas).

p y q corresponden a la proporción de variabilidad con la que se aceptó y se rechazó la hipótesis. Al ser desconocida, se emplea la peor de las situaciones (0.5) para cada uno de los supuestos, $p = q = 0.5$.

N es el número del universo; en este caso, 105.

n corresponde al número de la muestra; es decir, 90.

Trabajando con un intervalo de confianza del 95.5% (2 sigmas), el error muestral es de $\pm 4.4\%$.

4.3.3. Universo cliente externo.

Como servicio deportivo municipal, cada Distrito ofrece cada temporada a todos sus habitantes una amplia oferta de actividades colectivas. Para ser usuario de las mismas, sólo es necesario matricularse en la clase colectiva hasta llenar el aforo de las mismas fijado por la Dirección del centro.

El universo del cliente externo para esta investigación está constituido por todos aquellos alumnos que estén matriculados en actividades de fitness y wellness de las clases seleccionadas.

Al igual que en el caso del cliente interno, y para no contaminar posibles resultados, solo se tendrá en consideración la opinión del usuario en la clase sujeta a estudio. No pudiendo responder de nuevo al cuestionario si repite como alumno con otro profesor en otra actividad.

4.3.4 Muestra del cliente externo.

Para determinar la muestra del estudio se estableció como requisito ser mayor de 18 años y un mínimo de tres meses de antigüedad⁽¹⁾ en las clases colectivas de fitness y wellness establecidas.

⁽¹⁾ se establece el criterio de tres meses de antigüedad para diferenciar los constructos de calidad y satisfacción. La satisfacción requiere una experiencia en el uso del servicio, que se ha establecido en 90 días de antigüedad en el mismo centro deportivo para este trabajo.

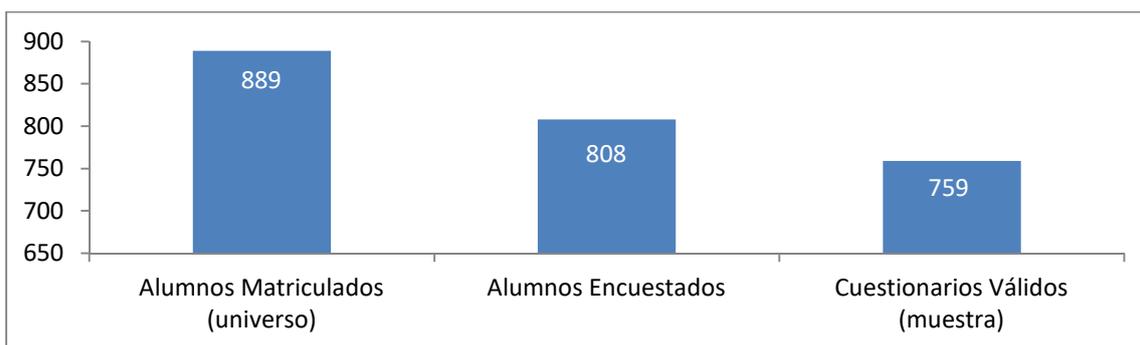
4.3 Universo y Muestra.

El universo está compuesto por todos aquellos alumnos matriculados en las clases asignadas, lo que supuso un total de 889 alumnos, de los cuales respondieron al cuestionario 808 alumnos (el 90,89%), y de los cuales reunieron las condiciones exigidas para el estudio un total de 759 alumnos (el 93,94% sobre los alumnos que respondieron). Por lo que la muestra de clientes externo corresponden a 759 alumnos.

La figura 41 corresponde a la relación entre el universo y la muestra de alumnos encuestados.

Figura 41.

Universo y Muestra cliente externo.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 17 se observa el universo y muestra del cliente externo.

Tabla 17.*Universo y Muestra cliente externo por Distrito e instalación.*

| Distrito | Instalación | Universo | Alumnos encuestados | Muestra |
|---------------------|-----------------------------|-----------------|----------------------------|----------------|
| Puente de Vallecas | Alberto García | 43 | 43 | 40 |
| Moncloa-Aravaca | Alfredo Goyeneche | 41 | 40 | 37 |
| Barajas | Barajas | 91 | 77 | 73 |
| Arganzuela | Centro Integrado Arganzuela | 23 | 21 | 18 |
| Ciudad Lineal | Concepción | 61 | 56 | 54 |
| Retiro | Daoíz y Velarde | 30 | 28 | 25 |
| Villaverde | El Espinillo | 20 | 18 | 17 |
| Latina | Gallur | 30 | 28 | 27 |
| Salamanca | Gimnasio Moscardó | 69 | 54 | 52 |
| Hortaleza | Hortaleza | 114 | 103 | 99 |
| Fuencarral-El Pardo | La Masó | 37 | 36 | 32 |
| Carabanchel | La Mina | 44 | 42 | 40 |
| Moratalaz | Moratalaz | 50 | 46 | 43 |
| Usera | Orcasitas | 38 | 37 | 34 |
| Tetuán | Playa Victoria | 17 | 17 | 14 |
| Chamartín | Pradillo | 75 | 64 | 61 |
| San Blas-Canillejas | San Blas | 55 | 51 | 48 |
| Vicálvaro | Valdebernardo | 51 | 47 | 45 |
| TOTAL | | 889 | 808 | 759 |

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Universo y Muestra.

De esta manera, el tamaño de la muestra final fue de 759 alumnos. Por tanto, y aplicando la fórmula de cálculo del error en poblaciones finitas de Sierra Bravo (1999, p. 216) y Fernández Nogales (2004, p. 166):

$$E = \sqrt{\frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{n} \cdot \frac{N - n}{N - 1}}$$

Donde:

σ es el nivel de confianza elegido 95.5 % (2 sigmas).

p y q corresponden a la proporción de variabilidad con la que se aceptó y se rechazó la hipótesis. Al ser desconocida, se emplea la peor de las situaciones (0.5) para cada uno de los supuestos, $p = q = 0.5$.

N es el número del universo; en este caso 889.

n corresponde al número de la muestra; es decir, 759.

El tamaño muestral, considerando poblaciones finitas, implica un error de muestreo de $\pm 1,28\%$ con un nivel de confianza del 95% o dos sigmas.

Los resultados correspondientes al Universo y Muestra analizados en el presente estudio, se pueden apreciar en el capítulo de Resultados (apartado 5.3 Resultados Sociodemográficos, situado en la página 199).

4.4 Cuestionario como recogida de la información.

Para este estudio se ha optado como instrumento de recogida de información los cuestionarios.

El cuestionario es el instrumento a través del que se recoge una información deseada, consistente en un conjunto de preguntas estandarizadas que se hacen de igual forma a todos los encuestados. Un cuestionario ha de estar bien estructurado y las preguntas formuladas con escalas de medición. A través del cuestionario podemos conseguir los objetivos de nuestra investigación.

Se puede definir al cuestionario, siguiendo a García Ferrando (1993, p. 25), como "una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características".

Para Sierra Bravo (1994, p. 43), "la observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado".

Siguiendo a Sierra Bravo (1999, p. 51), entre las características de los cuestionarios, se pueden destacar las siguientes:

1. "La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, por lo que cabe la posibilidad de que la información obtenida no siempre refleje la realidad.

4.4 Cuestionario como recogida de la información.

2. La encuesta permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.
3. El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí, la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas.
4. Permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas.
5. La información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario (instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas, etc.), lo que faculta hacer comparaciones intragrupalas".

Hayes (1995) afirma que la utilización de cuestionarios para medir la satisfacción del cliente se muestra extremadamente apropiada para organizaciones del sector servicios o de otros sectores no fabricantes.

4.4.1 Elección de los instrumentos.

Una decisión importante es la elección de los instrumentos de medición a utilizar para la determinación de los constructos, tanto en la determinación de la satisfacción del cliente interno como externo. La literatura puede mostrar numerosos instrumentos aceptados por la comunidad científica, e incluso cabe la posibilidad de confeccionar instrumentos específicos y diseñados ad hoc.

En primer lugar, hay que establecer si se utiliza un instrumento previamente documentado, adaptar uno existente o si, por el contrario, es más interesante elaborar otro específico.

Para esta investigación, se ha optado por adaptar dos cuestionarios ya existentes a las características y realidades de nuestra población objeto de estudio.

Los instrumentos seleccionados son los cuestionarios:

Cliente interno → instrumento S20/23 de Meliá y Peiró (1989)

Cliente externo → instrumento SERVPERF de Cronin y Taylor (1992)

El instrumento S20/23, de Meliá y Peiró (1989), fue seleccionado para medir la satisfacción del cliente interno, ya que se trata de un instrumento de reconocido prestigio en el ámbito laboral y de investigación.

Por otra parte, se utilizó el instrumento SERVPERF, de Cronin & Taylor (1992), como medidor de la satisfacción del cliente externo. Al igual que el anterior, se trata de un instrumento de reconocido prestigio y conocido por toda la comunidad científica.

Como se cita en el apartado 2.4.3 relación entre calidad percibida y satisfacción (pág. 145) aun partiendo ambos constructos (calidad y satisfacción) del mismo paradigma de la desconfirmación de expectativas (pág. 79), los aspectos a valorar son distintos. Su fundamental diferencia radica en su aspecto temporal. Es decir, el concepto satisfacción requiere experiencia de uso, no así la calidad que únicamente hace referencia a los atributos del servicio. Por ello, en este estudio se ha establecido en los cuestionarios una

4.4 Cuestionario como recogida de la información.

pregunta filtro que hace alusión a la experiencia de uso necesaria para diferenciar entre calidad percibida y satisfacción. Esta diferencia temporal se ha cuantificado en tres meses para ambos clientes.

Ambos instrumentos tienen características comunes; entre otras, un número muy similar de ítems; la valoración de los ítems; cercanas fechas de creación; semejante modo de administración a los sujetos de estudio; lenguaje claro, directo y de fácil comprensión; utilización de ítems en positivo, y de posible adaptación a un entorno de actividad física.

4.4.1.1 Escala Likert

Para Martínez y Galán (2014, p.192) "la técnica de Likert tiene como finalidad esencial el escalonamiento u ordenación de los sujetos a lo largo de un continuo. Así, las variaciones sistemáticas encontradas en las respuestas dadas por los sujetos son atribuibles a las diferencias individuales entre ellos, pudiendo evaluar dichas diferencias situando las puntualizaciones individuales a lo largo de un continuo, para realizar estudios comparativos. Basándose en un sistema de respuesta múltiple para cada elemento de la escala, y comprobando que dichas respuestas tienden a distribuirse siguiendo el modelo de la curva normal".

Las respuestas tipo Likert pretenden recoger las valoraciones de los sujetos sobre su actitud ante un determinado ítem que se le presenta, y al cual se le debe ofrecer al sujeto opciones entre alternativas opuestas, opciones favorables y desfavorables, hacia la actitud que se quiere medir.

Frecuentemente, en el uso de la escala Likert, se ofrecen cinco posiciones, una central y dos por encima y por debajo. Para este trabajo, se ha optado por una escala que va del uno al diez, ya que, al estar en el sistema métrico decimal, el sujeto podrá valorar con mayor precisión su respuesta.

4.4.2 Validación de instrumentos. Método Delphi.

Una forma estandarizada en el mundo científico para validar un cuestionario nuevo es a través del método Delphi.

Somerville (2008, p. 16) lo define como "un proceso, normalmente de tres o cuatro rondas de preguntas, cada una basada en los resultados de la consulta previa y cuyo propósito es abierto acerca de un tópico hasta llegar al consenso con las contribuciones de todo el grupo".

Según Varela, Díaz y García (2012, p. 91) "lo que persigue es obtener el grado de consenso o acuerdo, mediante un debate controlado, entre especialistas sobre el problema planteado, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional".

Para Reguant y Torrado (2016), este método consiste en una técnica de obtención de información, basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado. Estos expertos son sometidos individualmente a una serie de ítems en profundidad que se intercalan con retroalimentación de lo expresado por el grupo, y que, tras sucesivas devoluciones, producen la opinión que representa al grupo.

4.4 Cuestionario como recogida de la información.

Este método es una técnica muy versátil, ya que hace uso de la información que proviene tanto de la experiencia como de los conocimientos de un grupo compuesto por expertos.

Para las modificaciones y adaptaciones necesarias para esta investigación, se utilizó el método Delphi, contando para ello con ocho expertos, entre gerentes deportivos de trayectoria contrastada y académicos especializados en la gestión deportiva y la actividad física.

A todos los expertos seleccionados, se les facilitó un primer cuestionario, tanto para cliente interno como para cliente externo, y se les pidió que expresasen sus consideraciones a cada uno de los ítems que conformaban los cuestionarios y preguntas sociodemográficas. Este proceso se realizó hasta en tres ocasiones para buscar la aprobación en cada uno de los ítems propuestos a los especialistas.

Una vez obtenidas las opiniones de todos los expertos, y analizadas las sugerencias propuestas, se modificaron y se adaptaron los mismos y se reenviaron los cuestionarios definitivos a los expertos para su aprobación final.

4.4.3 Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas.

Para este análisis, también se pretende conocer algunas variables sociodemográficas de los grupos sujetos al planteamiento de estudio. Dichas variables, con sus peculiaridades, deben valorarse tanto en los clientes internos como en los externos.

Las variables analizadas son las siguientes:

1. Género: Esta variable dicotómica nominal está considerada en el análisis de ambos clientes (mujer / hombre).
2. Edad: Variable cuantitativa considerada para cliente interno y externo.
3. Nivel de estudios: Esta variable discreta ordinal, se analiza en los clientes internos y externos. Se contemplan los grupos de estudios básicos (educación básica), medios (formación profesional) y superiores (estudios universitarios).
4. Tipo de contrato: Es una variable dicotómica nominal: se ha determinado dos grupos: eventual o fijo. Esta variable participa solo en el cliente interno.
5. Número de horas: Es una variable discreta. Hace referencia a las horas/semana contratadas en el caso de los clientes internos. Mientras, para los clientes externos hace mención al número de visitas a la semana al centro deportivo.

4.4 Cuestionario como recogida de la información.

6. Antigüedad: Es una variable discreta. Se constituye como una pregunta filtro tanto para el cliente interno como el cliente externo. Se ha determinado que para diferenciar entre los constructos calidad y satisfacción, la satisfacción necesita de la experiencia, por lo que se ha fijado un mínimo de tres meses de antigüedad en el mismo centro.

En la tabla 18 se muestra la relación de variables utilizadas tanto en el cliente interno como externo.

Tabla 18.

Relación de variables sociodemográficas.

| Clientes Internos | Clientes Externos |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Género.2. Edad.3. Nivel de estudios.4. Tipo de contrato.5. Número de horas semanales.6. Antigüedad en el centro. | <ol style="list-style-type: none">1. Género.2. Edad.3. Nivel de estudios.4. Frecuencia asistencia semanal.5. Antigüedad en el centro. |

Fuente: Elaboración propia.

4.4.4 Preparación del trabajo de campo.

La finalidad de esta etapa es confirmar la correcta utilización de los cuestionarios creados previamente por parte de una muestra de usuarios de clases colectivas de un centro deportivo.

Cada instrumento empleado en esta investigación consta de dos hojas. En la primera, una hoja informativa que, además de servir de presentación, explica la finalidad y objetivo del cuestionario y la forma de cómo ha de ser cumplimentado.

En la segunda hoja, aparece el cuestionario, donde constan los apartados sociodemográficos y los diferentes ítems con su posible valoración en una escala tipo Likert con valores que van desde el 1 <<muy en desacuerdo>> al 10 <<totalmente de acuerdo>>.

A través de la escala, los encuestados indican su grado de conformidad o de satisfacción con el atributo sobre el que se está preguntando. Utilizar la escala larga de 1 a 10 puntos, permite un grado mayor de matices de respuesta, lo que permite precisar mejor al entrevistado su posicionamiento.

Para verificar la idoneidad y claridad (comprensión) de ambos cuestionarios, se decide realizar un estudio preliminar en las instalaciones deportivas de dos localidades principales de la Comunidad de Madrid. Realizar un pretest sirve para detectar posibles deficiencias del instrumento, mejorar la redacción de los ítems, el orden, las instrucciones necesarias, etc.

Tras la visita a las diferentes clases colectivas, el tiempo promedio en contestar los cuestionarios oscila entre dos y tres minutos y se observa que no han existido

4.5 Trabajo de campo y procedimiento de aplicación.

dificultades en su desarrollo y comprensión por parte de los entrevistados. Una vez superado el pretest, se comenzó el trabajo de campo de la investigación en los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

4.5 Trabajo de campo y procedimiento de aplicación.

Para iniciar el trabajo de campo, y una vez tenemos los instrumentos validados, se procede a conseguir la autorización del máximo organismo responsable encargado de las instalaciones deportivas de la ciudad de Madrid. Para ello, se coordinó una reunión en persona con los máximos responsables de la Dirección General de Deportes del Ayuntamiento para exponer el propósito de la investigación, presentar los instrumentos a utilizar y explicar la manera de proceder en las instalaciones, hasta obtener su aprobación y colaboración en dicho proyecto.

Obtenido el permiso por escrito de la Dirección General de Deportes para la realización de esta investigación en los centros deportivos municipales de la capital, se procede a contactar con los directores de cada centro deportivo sujeto a estudio para presentar el proyecto de la investigación, coordinar la visita a las clases colectivas, la aplicación de los cuestionarios los días acordados y solventar las posibles dificultades en el desarrollo del estudio.

El estudio se llevó a cabo en las actividades dirigidas, entendidas como aquellas que se caracterizan por desarrollarse de manera colectiva, bajo la supervisión de un profesor que dirige la actividad. No considerando para este estudio las actividades a través de una plataforma virtual.

Todos los centros presentan sus clases colectivas en tres franjas horarias (mañana, mediodía y tarde), por lo que las entrevistas se realizaron abarcando dichas franjas horarias.

La fase de recogida de datos se desarrolló entre los meses de octubre a diciembre del año 2017, y el medio empleado para ello fue un cuestionario auto administrado en presencia de los entrevistados para aclarar posibles dudas.

La manera de proceder en la recogida de información en las clases fue siempre la misma, siendo al inicio de comenzar la clase estando profesor y alumnos preparados para su comienzo. El encuestador presentaba el cuestionario a los sujetos de estudio y, después de comentarles brevemente la finalidad pretendida, se les ofrecía la posibilidad de cumplimentar el cuestionario facilitando el material necesario para ello. Se puso especial atención en la confidencialidad y total anonimato de los participantes.

Cada encuestado recibía dos folios:

- En el primero, se recoge la presentación y finalidad del estudio, así como las instrucciones para rellenarlo. En el anexo I (página 281), se presenta copia de dicha información para los clientes internos; y en el anexo III (página 285) para los clientes externos.
- El cuestionario con los ítems y aspectos sociodemográficos se encuentra en el segundo folio, como se muestra en el anexo II (página 283) correspondiente al cliente interno; y en el anexo IV (página 287) correspondiente al cliente externo.

En el caso que el encuestado tuviera alguna duda sobre el sentido o cuantificación de algún ítem, se le indicaba que valorara su percepción sobre la afirmación del ítem y el valor que consideraba, basándose en su propia experiencia, y cuál sería la manera de actuar por parte de la empresa en la afirmación planteada.

Se ha establecido como requisito la antigüedad mínima de tres meses al considerarla suficiente para que el alumno o profesor tenga experiencia en el centro (Horovitz, 1991).

Una vez rellenos los cuestionarios de alumnos y profesor, se guardan en un sobre codificado. Se utilizó una serie de claves de ordenación que garantizase el correcto agrupamiento en función del centro, del profesor y de los alumnos de dicho profesor.

El estudio permitió obtener datos directamente de las fuentes primarias, procedentes de las respuestas de los profesores y usuarios encuestados siempre de forma anónima y voluntaria.

Se ha utilizado un solo encuestador con la intención de mantener constantes las variables ambientales y garantizar que la forma de actuación y presentación del cuestionario sea invariable.

4.6 Plan análisis estadístico.

4.6.1 Concepto de validez, fiabilidad, determinación y valores estadísticos.

Para garantizar la utilidad y significado de los resultados obtenidos mediante la utilización de cuestionarios, es necesario determinar la validez y fiabilidad, entendiendo por validez el grado en que el instrumento mide lo que se pretende medir, y fiabilidad, como la capacidad de un instrumento para generar resultados constantes en sucesivas aplicaciones a los mismos grupos y en situaciones similares (Fernández Barcala, 2000).

Para determinar la validez se ha utilizado el método Delphi y para medir la fiabilidad del instrumento se ha utilizado el alpha de Cronbach.

4.6.1.1 Concepto de fiabilidad o alpha de Cronbach.

El alpha de Cronbach o fiabilidad se refiere a la consistencia o estabilidad de una medida.

Para determinar el coeficiente de Cronbach, el investigador calcula la correlación de cada ítem con cada uno de los restantes ítems, obteniendo como resultado una gran cantidad de coeficientes de correlación. "El valor de alpha es el promedio de todos los coeficientes de correlación" (Cozby y Pineda, 2005, p. 148). Si las variables no están positivamente correlacionadas entre sí, no existe razón para creer que puedan estar correlacionadas con otras variables posiblemente seleccionadas.

4.6 Plan análisis estadístico.

De esta manera, con la valoración del alpha de Cronbach, se puede evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert o cualquier escala de opciones múltiples.

El valor de alpha de Cronbach puede variar entre cero y uno. Cuánto más cercano esté el valor a uno, mayor será la consistencia interna de los ítems que componente el instrumento de medida. Según Thomas, Nelson & Mata (2007, p. 200) "cuánta más aproximación del coeficiente a 1.00 indica un menor error de la varianza y refleja un valor más verdadero".

Los autores Kerlinger et al. (2002, p. 600) "han establecido 0.70 como límite entre confiabilidades aceptables y no aceptables. Coeficientes superiores a 0,90 constituyen resultados altamente fiables".

4.6.2 Análisis factorial.

El análisis factorial es una técnica estadística que tiene como objetivo obtener un número reducido de variables latentes cuyos factores obtenidos permiten la separación de los atributos del constructo.

La puntuación de cada sujeto se obtiene a partir de la suma de sus respuestas en todos los ítems. El análisis factorial simplifica la matriz de correlaciones formadas por los resultados de cada ítem y obtiene unas nuevas dimensiones que explican y simplifican la información obtenida.

4.6.2.1 Adecuación al análisis factorial.

Antes de formalizar un análisis factorial (análisis de los componentes principales) es necesario efectuar una serie de pruebas que nos permitan realizar el análisis factorial.

4.6.2.1.1 Adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).

La medida de adecuación muestral KMO contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son lo suficientemente pequeñas. Este análisis permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación con los coeficientes de correlación parcial.

La medida de KMO varía entre 0 y 1 e indican que el análisis factorial es tanto más adecuado cuanto mayor sea su valor. Los valores menores de ,500 indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos analizados.

4.6.2.1.2 Prueba de esfericidad de Bartlett.

La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, lo cual indicaría que el modelo factorial es adecuado. El estadístico de Bartlett se obtiene a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlaciones y cuanto mayor sea, más improbable es que la matriz sea una matriz identidad y más adecuado resulta el análisis factorial.

4.6 Plan análisis estadístico.

4.6.2.1.3 Prueba de Comunalidad.

Esta estadística señala la comunalidad de cada variable y proporción de varianza explicada por el conjunto de factores comunes. Las comunalidades son unos valores que oscilan entre 0 y 1.

Cuando se aproxima a 1 indica que la variable queda totalmente explicada por los factores comunes; mientras que si se aproxima a 0 los factores no explicarán nada de variabilidad de las variables.

Antes de realizar la rotación, las comunalidades siempre son 1, ya que todas las variables son explicadas por todas las variables que han seleccionado. Una vez que las variables se agrupan en las diferentes dimensiones, las comunalidades disminuyen pues las variables sólo son explicadas por las variables que pertenecen al mismo grupo o dimensión (Rodríguez y Mora, 2001).

4.6.3 Análisis de los Componentes Principales.

El Análisis de Componentes Principales es una técnica estadística de síntesis de la información, o reducción de la dimensión o número de variables. Es decir, ante un conjunto de datos con muchas variables, el objetivo será reducirlas a un menor número perdiendo la menor cantidad de información posible.

El objetivo básico consiste en reducir el número de variables en componentes hallados en el análisis, eligiendo un número y peso de los mismos suficiente para que la pérdida de varianza total sea sólo la conveniente, simplificando, reduciendo y estructurando la información inicial.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

5.1 Análisis de fiabilidad y validez de los instrumentos.

5.2 Análisis del error muestral.

5.3 Resultados sociodemográficos.

5.4 Resultados del análisis factorial.

5.5 Dimensiones de la satisfacción.

5.6 Correlación entre clientes internos y clientes externos.

5.1 Análisis de fiabilidad y validez de los instrumentos.

Dos características deseables en toda medición son la fiabilidad, que algunos autores llaman confiabilidad, y la validez; al referirse a cualquier instrumento de medición en el campo de las ciencias sociales y de la conducta, se consideran estas dos cualidades como aspectos claves de la llamada "solidez psicométrica" del instrumento (Cohen & Swerdlik, 2001).

5.1.1 Análisis de la fiabilidad de los instrumentos.

La confiabilidad o fiabilidad, se refiere a la consistencia o estabilidad de una medida. Según Kerlinger et al. (2002, p. 139) la confiabilidad es "aquella que parte en la investigación de qué tanto error de medición existe en un instrumento de medición, considerando tanto la varianza sistemática como la varianza al azar". Dependiendo del grado en que los errores de medición estén presentes en un instrumento de medición, el instrumento será más o menos confiable.

Para evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples, se dispone del coeficiente alpha, propuesto por Cronbach en el año 1951. Para determinar el coeficiente de alpha de Cronbach se calcula la correlación de cada ítem con cada uno de los otros, resultando una gran cantidad de coeficientes de correlación. El valor de alpha es el promedio de todos los coeficientes de correlación (Cozby y Pineda, 2005).

Según Thomas, Nelson & Mata (2007, p. 200): "cuanta más aproximación del coeficiente a 1,00 indica un menor error de la varianza y refleja que es estimado un

valor más verdadero". Coeficientes superiores a ,900 teniendo en cuenta que el mínimo aconsejable es ,700 constituyen resultados fiables. De igual forma, se manifiestan los autores Chaves y Rodríguez (2018) cuya tabla se presenta a continuación.

Tabla 19.

Valores según coeficiente alpha de Cronbach.

| INTERVALO | VALORACIÓN |
|-------------|-------------|
| 0 - ,500 | Inaceptable |
| ,500 - ,600 | Pobre |
| ,600 - ,700 | Débil |
| ,700 - ,800 | Aceptable |
| ,800 - ,900 | Bueno |
| ,900 - 1 | Excelente |

Fuente: Chaves y Rodríguez (2018)

El alpha de Cronbach del estudio realizado con el instrumento para clientes internos fue de ,864 con 19 ítems o elementos. Al estar el valor muy próximo a ,900 muestra una alta fiabilidad del instrumento.

5.1 Análisis de fiabilidad y validez de los instrumentos.

Tabla 20.

Fiabilidad de los clientes internos.

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,864 | 19 |

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el estudio efectuado con el instrumento para clientes externos, ofrece un alpha de Cronbach de ,958 con 17 ítems o elementos. Lo que muestra una alta fiabilidad del instrumento empleado.

Tabla 21.

Fiabilidad de los clientes externos.

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,958 | 17 |

Fuente: Elaboración propia.

Con los datos obtenidos, se puede afirmar que los instrumentos utilizados, tanto en el cliente interno como en el cliente externo, son fiables.

5.1.2. Análisis de validez de los instrumentos.

Mientras que la fiabilidad nos habla de la exactitud de la medida, la validez nos muestra que es acorde con lo que se pretende medir. Conocer el grado de validez de un instrumento permite usar significativamente los datos obtenidos en él. El conocimiento de su confiabilidad permite usar los datos correctamente (Magnusson, 1978).

Según Sánchez Pérez y Sarabia (1999, p. 380) "un instrumento es válido si cumple satisfactoriamente el propósito con el que se diseñó".

Para Thomas, Nelson y Mata (2007, p. 195) la validez supone "el grado en que un instrumento mide lo que se supone que mide y hace referencia a la seguridad en la interpretación de una prueba".

Según estos autores, el método de la validez de constructo es una conceptualización teórica sobre un aspecto del comportamiento humano que no es medible u observable por medios directos. Este método de validación consiste en evaluar hasta qué punto una prueba mide los constructos sobre los que ella misma se sustenta.

Para Pérez, Chacón y Moreno (2000, p. 442) la validez del constructo es "el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes".

En este estudio, para dar validez a los instrumentos se ha optado por el método Delphi con la participación de ocho expertos tal y como se explica en el capítulo de metodología, apartado 4.4.2 de la página 158.

5.2. Análisis del error muestral.

En términos estadísticos, el margen de error se refiere a la cantidad de error de muestreo aleatorio resultado de la elaboración de una encuesta. El error muestral define el nivel de confianza de los resultados obtenidos entre las muestras tomadas de la misma población.

En esta investigación, siguiendo la metodología de los autores Sierra Bravo (1999) y Fernández Nogales (2004), teniendo como resultado el error muestral de los instrumentos para cada uno de los clientes, con un nivel de confianza de 95,5% (2 sigmas), el error muestral es el siguiente:

Tabla 22.

Error muestral de los cuestionarios.

| | Cliente interno | Cliente externo |
|-----------------------|------------------------|------------------------|
| Núm. de ítems | 19 | 17 |
| Error Muestral | ±4,40% | ±1,28% |

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Resultados sociodemográficos.

5.3.1 Variables sociodemográficas del cliente interno.

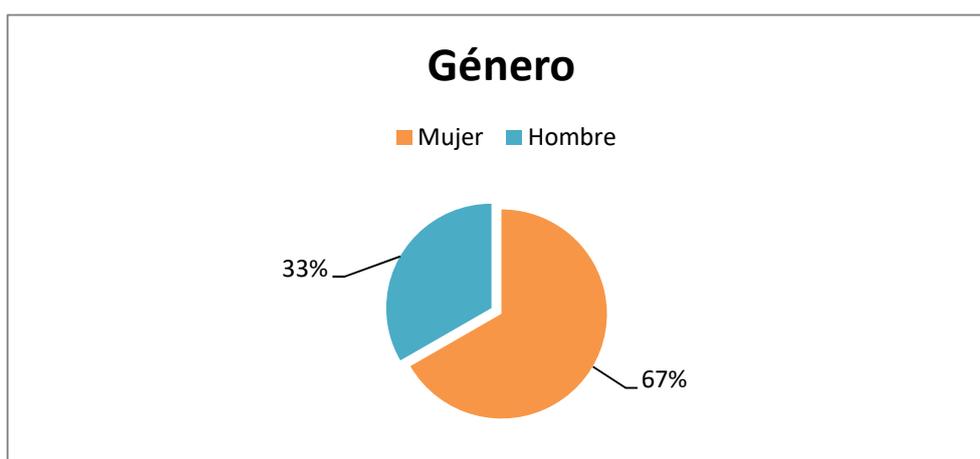
Las características consideradas para los clientes internos son: género, edad, nivel de estudios, tipo de contrato, número de horas de trabajo a la semana en ese centro y antigüedad en la organización.

De 105 profesores que forman el universo, respondieron el cuestionario de forma válida, un total de 90 profesores de clases colectivas entre todos los centros deportivos visitados (ver figura 40).

Analizado por géneros el conjunto de la muestra, el 66,7% corresponde a mujeres y el 33,3% a hombres.

Figura 42.

Distribución clientes internos por género.



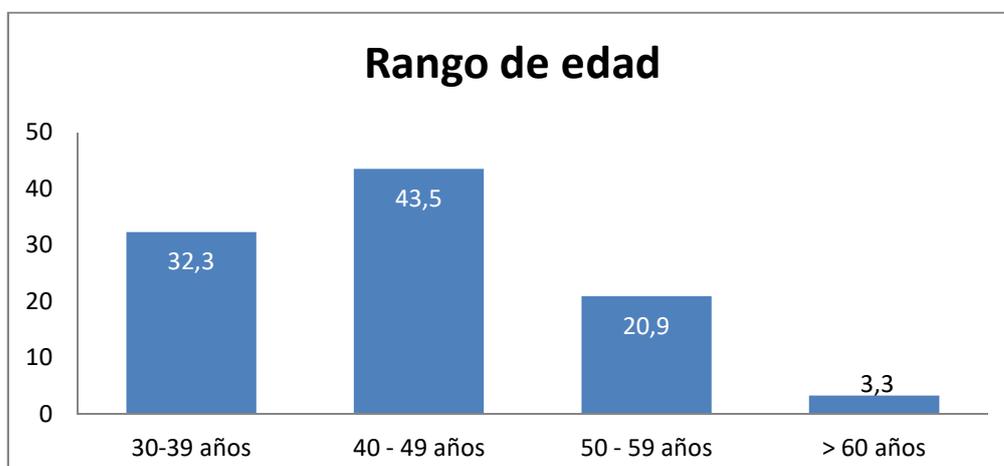
Fuente: Elaboración propia.

5.3 Resultados sociodemográficos.

Respecto a la edad de los clientes internos, la edad media es de 44,48 años. Analizado por grupos de edad, se puede observar como la franja de edad de 40 a 49 años concentra un mayor porcentaje (43,5%).

Figura 43.

Rango de edad clientes internos.



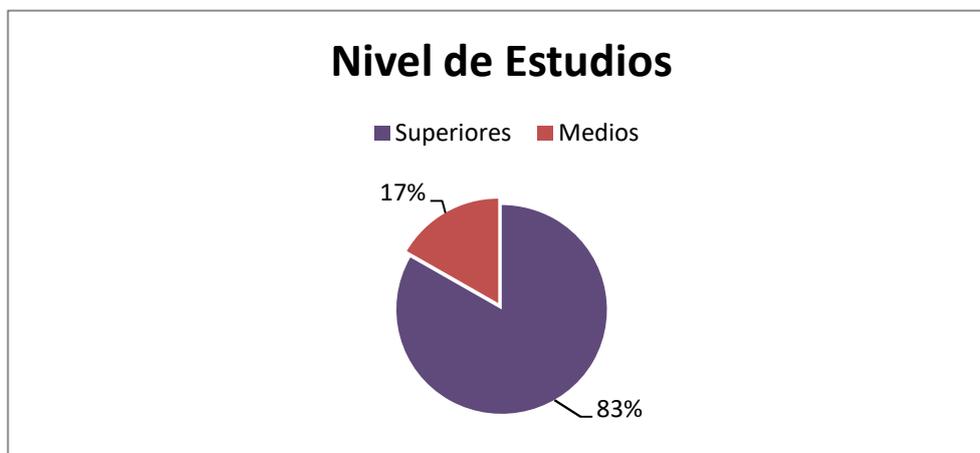
Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: *Elaboración propia.*

Referente al nivel académico, el 16,7% corresponde a estudios medios, mientras que el 83,3% tienen estudios superiores.

Figura 44.

Nivel de estudios clientes internos.

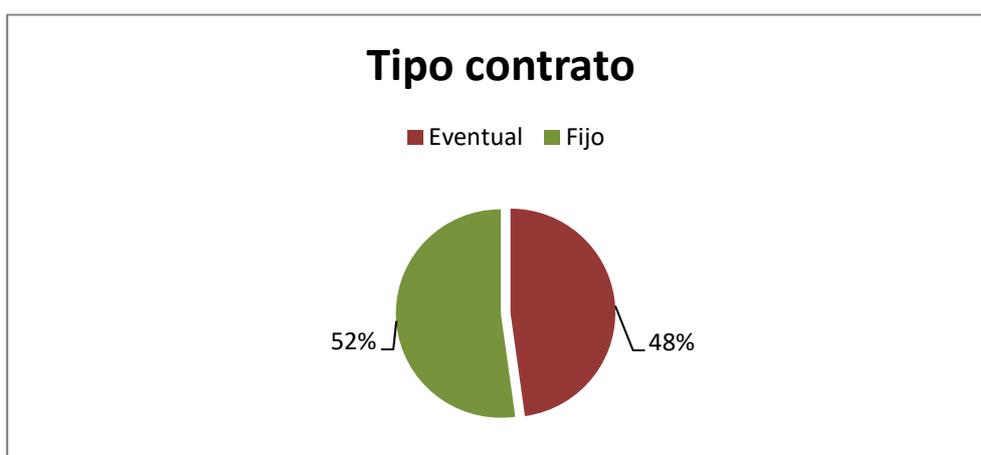


Fuente: Elaboración propia.

El tipo de contrato de los profesores es bastante parejo, siendo el 47,8% de contratos eventuales y el 52,2% contratos fijos.

Figura 45.

Tipo de contrato clientes internos.



Fuente: Elaboración propia.

5.3 Resultados sociodemográficos.

Con relación a la variable número de horas a la semana contratadas en este centro, como se puede observar en la figura 46, la mayor parte de los profesores (44,5%) trabaja 21 horas a la semana. El siguiente porcentaje más alto, corresponde a 37,5 horas a la semana con un 34,5% de los profesores.

Figura 46.

Horas contratadas semanales cliente interno.



Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: *Elaboración propia.*

5.3.2 Variables sociodemográficas del cliente externo.

Las características consideradas en los clientes externos son: género, edad, nivel de estudios, frecuencia semanal de asistencia al centro y antigüedad como usuario en el centro deportivo.

Como se ha indicado anteriormente, los clientes externos que acudieron a las clases colectivas durante el trabajo de campo fueron un total de 889 personas.

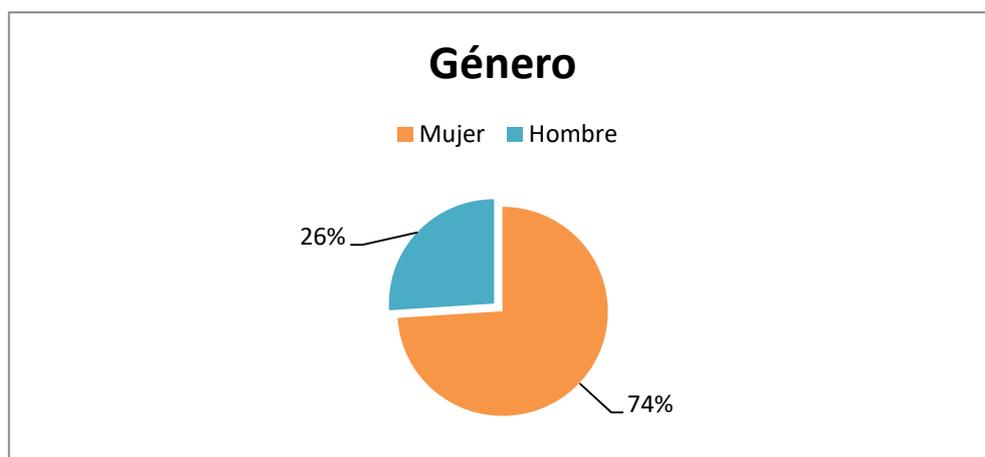
Cumplimentaron el cuestionario correctamente un total de 808, y los que superaron el requisito del estudio (antigüedad de permanencia en el centro) fueron un total de 759 clientes (ver figura 41).

Para este estudio solamente se han tenido en cuenta los alumnos asistentes a las clases colectivas y que superaron los requisitos planteados.

La asistencia a clases colectivas es mayor en mujeres (74%) frente a la asistencia de hombres (26%).

Figura 47.

Distribución clientes externos por género.



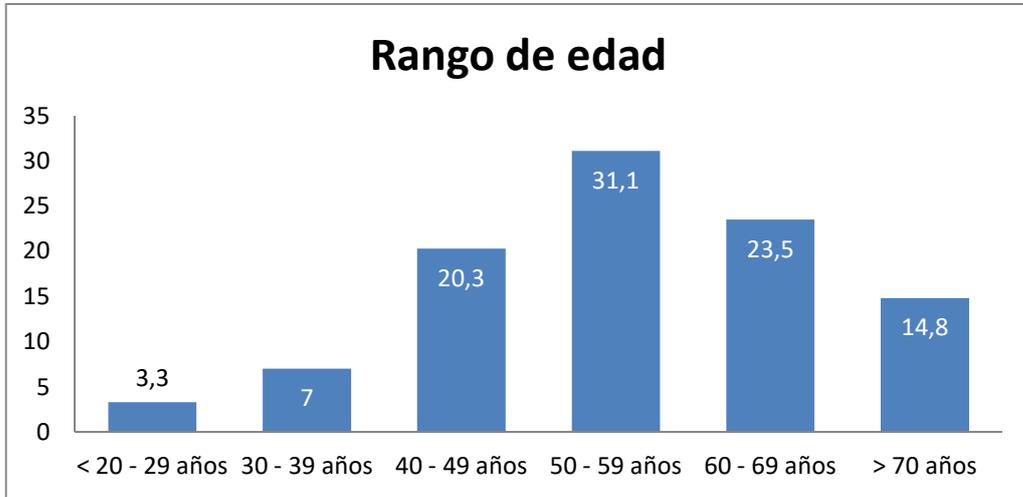
Fuente: Elaboración propia.

En referencia a la edad de los usuarios, la edad media corresponde a 55,6 años. La franja de edad de 50 a 59 años, con un 31,1%, es la más común entre los usuarios.

5.3 Resultados sociodemográficos.

Figura 48.

Rango de edad de los clientes externos.



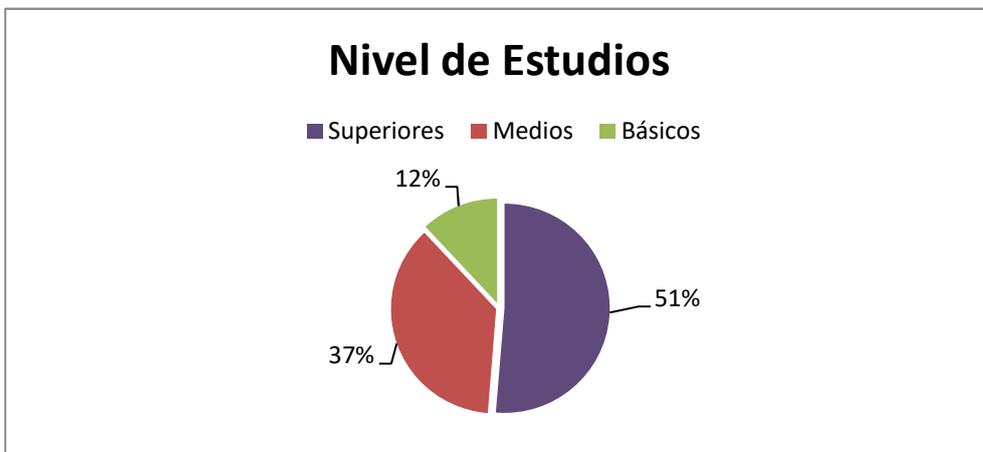
Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de estudios, destaca con formación superior el 51%; con estudios medios el 37% y con nivel básico el 12% de los clientes.

Figura 49.

Nivel de estudios de los clientes externos.

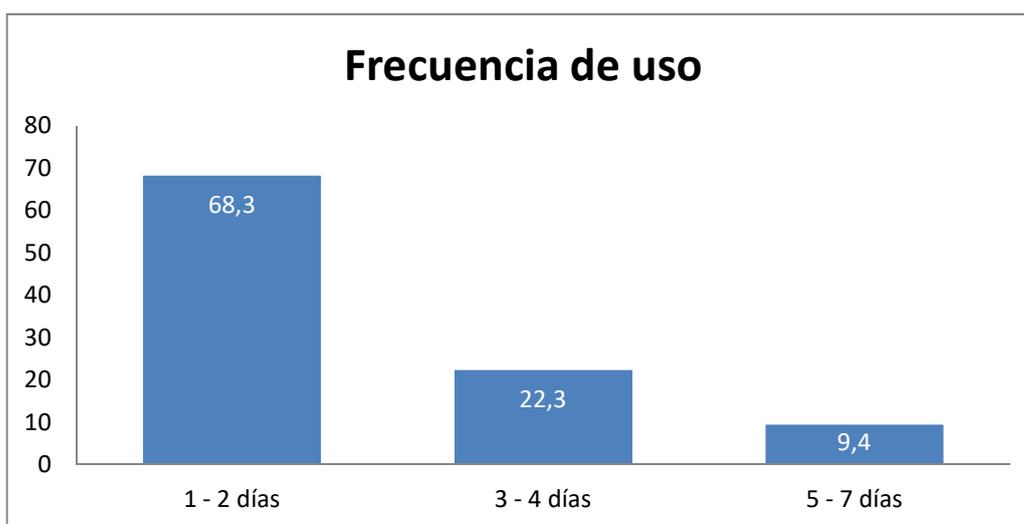


Fuente: Elaboración propia.

La media de asistencia por usuario a las clases colectivas es de 2,6 días a la semana, siendo dos días a la semana con un 67,1% seguido de un 13,3% los usuarios que asisten cuatro días a la semana.

Figura 50.

Frecuencia de uso semanal de clientes externos.



Nota: Datos expresados en porcentaje (%)

Fuente: *Elaboración propia.*

5.4 Resultados del análisis factorial.

5.4.1 Resultados del análisis factorial del cliente interno.

Antes de realizar el análisis factorial, es necesario conocer su adecuación con las muestras existentes. Para ello se practicó el análisis de componentes principales, prueba de esfericidad de Bartlett, prueba de adecuación muestral de Káiser-Meyer-Olkin (KMO) y estudios de Comunalidad.

5.4 Resultados del análisis factorial.

El índice de KMO oscila entre 0 y 1, de tal modo que los valores pequeños o próximos a 0 indican que el análisis factorial puede no ser el adecuado, y valores cercanos a 1 indican que el análisis factorial es el apropiado. El valor que se considera como mínimo adecuado para el análisis factorial es de ,500 por debajo del cual no es aconsejable la utilización del análisis.

En el presente estudio los resultados obtenidos en la realización de esta prueba dan como resultados de KMO de ,794 y una significación en la prueba de esfericidad de Bartlett del ,000 por lo que se puede considerar unos resultados adecuados.

Tabla 23.

Prueba de KMO y prueba de esfericidad de Bartlett.

| Prueba de KMO y Bartlett | | |
|---|---------------------|-------------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | | ,794 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Aprox. Chi-cuadrado | 694,114 |
| | gl | 171 |
| | Sig. | ,000 |

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de Comunalidades es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de ítems. Los grupos homogéneos se forman con las variables que se correlacionan mucho entre sí, y procurando que sean independientes de otros.

Tabla 24.*Análisis factorial ítems cliente interno.*

| Comunalidades | | Extracción |
|----------------------|--|------------|
| Ítem 1 | Tengo autonomía para decidir qué tareas realizar durante la clase. | ,635 |
| Ítem 2 | Encuentro mi trabajo como un reto. | ,509 |
| Ítem 3 | Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar. | ,768 |
| Ítem 4 | En mi trabajo, soy mentalmente resistente. | ,534 |
| Ítem 5 | Mantengo la intensidad adecuada durante la clase. | ,744 |
| Ítem 6 | Encuentro significado a mi trabajo. | ,659 |
| Ítem 7 | Dispongo de los materiales suficientes en función de los contenidos de la clase. | ,762 |
| Ítem 8 | Considero que la limpieza, higiene y salubridad es adecuada. | ,625 |
| Ítem 9 | La relación profesional con sus superiores es adecuada. | ,609 |
| Ítem 10 | Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea. | ,546 |
| Ítem 11 | Participo en las decisiones de mi departamento. | ,561 |
| Ítem 12 | La empresa me ofrece la formación adecuada. | ,601 |
| Ítem 13 | Es adecuado el entorno físico y espacio de trabajo. | ,605 |
| Ítem 14 | Me siento feliz cuando trabajo. | ,731 |
| Ítem 15 | La evaluación que los superiores realizan sobre mi trabajo es adecuada. | ,721 |
| Ítem 16 | La frecuencia con que soy supervisado, es apropiada. | ,612 |
| Ítem 17 | En la empresa tengo oportunidades de promoción. | ,482 |
| Ítem 18 | El salario que recibo es el correcto. | ,722 |
| Ítem 19 | Considero que la empresa respeta el convenio colectivo. | ,666 |

*Método de extracción: análisis de componentes principales.**Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede observar en la tabla anterior, el ítem 17 "oportunidades de promoción" no supera el valor mínimo indicado para el análisis factorial, pero al ser un valor próximo a ,500 se considera mantener el ítem al considerarse un factor importante del constructo satisfacción.

5.4 Resultados del análisis factorial.

5.4.1.1 Dimensiones de la satisfacción del cliente interno.

Los resultados del análisis factorial efectuado con los clientes internos muestran la existencia de cinco componentes.

Con los cinco primeros componentes se explica el 63,65% del total de la varianza.

Tabla 25.

Varianza total explicada de componentes principales.

| Componente | Total | Autovalores iniciales | |
|------------|-------|-----------------------|---------------|
| | | % de varianza | % acumulado |
| 1 | 5,943 | 31,276 | 31,276 |
| 2 | 2,371 | 12,480 | 43,756 |
| 3 | 1,419 | 7,466 | 51,222 |
| 4 | 1,290 | 6,790 | 58,013 |
| 5 | 1,071 | 5,638 | 63,650 |

Fuente: Elaboración propia.

Analizados los resultados obtenidos, la satisfacción de los clientes internos de clases colectivas en los centros municipales del Ayuntamiento de Madrid se determina con cinco dimensiones:

- **Dimensión 1: Estilo de dirección.**

Formado por:

Relación con superiores - ítem 9.

Participar en decisiones de departamento - ítem 11.

Reciclajes en formación - ítem 12.

Evaluación superiores - ítem 15.

Frecuencia con que se es supervisado por superiores - ítem 16.

- **Dimensión 2: Compromiso laboral.**

Formado por:

Encuentro mi trabajo como un reto - ítem 2.

Ganas de ir a trabajar - ítem 3.

Soy mentalmente resistente en las clases - ítem 4.

Significado personal - ítem 6.

Concentración - ítem 10.

Estar feliz mientras trabajas - ítem 14.

- **Dimensión 3: Oportunidades profesionales.**

Formado por:

Oportunidades de promoción - ítem 17.

Remuneración que recibo - ítem 18.

Respeto por el convenio colectivo - ítem 19.

5.4 Resultados del análisis factorial.

- **Dimensión 4: Acondicionamiento de la sala.**

Formado por:

Dispongo de materiales necesarios - ítem 7.

Limpieza y acondicionamiento de la sala - ítem 8.

Entorno y espacio de trabajo es adecuado - ítem 13.

- **Dimensión 5: Autonomía y desarrollo profesional.**

Formado por:

Capacidad de decisión - ítem 1.

Intensidad en las clases - ítem 5.

En la tabla 26 se muestran la agrupación de ítems por componentes y sus valores.

Tabla 26.*Agrupación de ítems por componentes.***Matriz de componentes rotados**

| | | Componente | | | | |
|---------|--|------------|------|------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ítem 9 | La relación profesional con sus superiores es adecuada. | ,734 | | | | |
| Ítem 11 | Participo en las decisiones de mi departamento. | ,585 | | | | |
| Ítem 12 | La empresa me ofrece la formación adecuada. | ,566 | | | | |
| Ítem 15 | La evaluación que los superiores realizan sobre mi trabajo es adecuada. | ,794 | | | | |
| Ítem 16 | La frecuencia con que soy supervisado, es apropiada. | ,750 | | | | |
| Ítem 2 | Encuentro mi trabajo como un reto. | | ,708 | | | |
| Ítem 3 | Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar. | | ,813 | | | |
| Ítem 4 | En mi trabajo, soy mentalmente resistente. | | ,504 | | | |
| Ítem 6 | Encuentro significado a mi trabajo. | | ,615 | | | |
| Ítem 10 | Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea. | | ,547 | | | |
| Ítem 14 | Me siento feliz cuando trabajo. | | ,776 | | | |
| Ítem 17 | En la empresa tengo oportunidades de promoción. | | | ,562 | | |
| Ítem 18 | El salario que recibo es el correcto. | | | ,750 | | |
| Ítem 19 | Considero que la empresa respeta el convenio colectivo. | | | ,711 | | |
| Ítem 7 | Dispongo de los materiales suficientes en función de los contenidos de la clase. | | | | ,811 | |
| Ítem 8 | Considero que la limpieza, higiene y salubridad es adecuada. | | | | ,692 | |
| Ítem 13 | Es adecuado el entorno físico y espacio de trabajo. | | | | ,628 | |
| Ítem 1 | Tengo autonomía para decidir qué tareas realizar durante la clase. | | | | | ,780 |
| Ítem 5 | Mantengo la intensidad adecuada durante la clase. | | | | | ,551 |

*Método de extracción: análisis de componentes principales.**Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.**Fuente: Elaboración propia.*

5.4 Resultados del análisis factorial.

5.4.2 Resultados análisis factorial del cliente externo.

Una vez efectuadas las necesarias pruebas de adecuación al análisis factorial, los resultados muestran los siguientes datos: la prueba de KMO de ,966 y la esfericidad de Bartlett del ,000.

Tabla 27.

Prueba de KMO y prueba de esfericidad Bartlett.

| Prueba de KMO y Bartlett | | |
|---|---------------------|-------------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | | ,966 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Aprox. Chi-cuadrado | 11422,854 |
| | gl | 136 |
| | Sig. | ,000 |

Fuente: Elaboración propia.

La prueba de Comunalidad, cuyos resultados se muestra en la tabla 28, todos los ítems superan el ,500.

Tabla 28.*Análisis factorial ítems cliente externo.*

| Comunalidades | | Extracción |
|----------------------|---|------------|
| Ítem 1 | El profesor tiene los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo. | ,727 |
| Ítem 2 | Valora la calidad de la clase impartida por el profesor. | ,794 |
| Ítem 3 | El profesor utiliza el material adecuado para desarrollar su clase. | ,567 |
| Ítem 4 | El profesor actúa considerando las necesidades de los alumnos. | ,722 |
| Ítem 5 | El profesor es capaz de "sintonizar" con el alumno. | ,752 |
| Ítem 6 | El profesor me sorprende positivamente cada día con su trabajo. | ,702 |
| Ítem 7 | El profesor hace más de lo habitual por el alumno. | ,606 |
| Ítem 8 | Siempre que puedo, repito esta actividad con el mismo profesor. | ,624 |
| Ítem 9 | La sala de la clase colectiva es adecuada. | ,707 |
| Ítem 10 | El profesor tiene una imagen cuidada. | ,724 |
| Ítem 11 | La clase colectiva da el resultado esperado. | ,597 |
| Ítem 12 | El profesor le atiende con rapidez. | ,682 |
| Ítem 13 | El profesor está siempre dispuesto a ayudar. | ,822 |
| Ítem 14 | El profesor dispone del tiempo necesario para responder a sus preguntas. | ,618 |
| Ítem 15 | El comportamiento del profesor inspira confianza a los alumnos. | ,826 |
| Ítem 16 | Siento seguridad en la realización de las actividades. | ,684 |
| Ítem 17 | El horario de la clase colectiva es el adecuado. | ,607 |

*Método de extracción: análisis de componentes principales.**Fuente: Elaboración propia.*

5.4.2.1 Dimensiones de la satisfacción del cliente externo.

Una vez efectuado el análisis factorial con los clientes externos, se observa que los dos primeros componentes superan el 1.00 teóricamente exigible. Sin embargo, se ha considerado la necesidad de incluir los componentes tres, cuatro y cinco por considerarlas como factores muy importantes, siguiendo la línea de los autores Sanz et al, (2005) ó Armada Ros (2015), en la determinación de la satisfacción del cliente externo.

5.4 Resultados del análisis factorial.

Tabla 29.

Porcentaje acumulado de componentes.

| Componente | Total | Autovalores iniciales | |
|------------|--------|-----------------------|---------------|
| | | % de varianza | % acumulado |
| 1 | 10,708 | 62,988 | 62,988 |
| 2 | 1,051 | 6,183 | 69,172 |
| 3 | ,709 | 4,171 | 73,343 |
| 4 | ,623 | 3,667 | 77,010 |
| 5 | ,536 | 3,154 | 80,164 |

Fuente: Elaboración propia.

Con cinco dimensiones se explican un valor del 80,16% del total de la varianza

Analizados los resultados obtenidos, la satisfacción de los clientes externos de clases colectivas en los centros municipales del Ayuntamiento de Madrid se determina con cinco dimensiones:

- Dimensión 1: **Empatía y seguridad.**

Formado por:

Calidad de la clase - ítem 2.

Necesidades de los alumnos - ítem 4.

Sintonizar con los alumnos - ítem 5.

Sorprende con el trabajo - ítem 6.

Hace más de lo habitual por los alumnos - ítem 7.

Imagen del profesor - ítem 10.

Resultado esperado - ítem 11.

Seguridad en los ejercicios - ítem 16.

- Dimensión 2: **Disponibilidad y confianza.**

Formado por:

- Repito profesor - ítem 8.
- Rapidez de atención - ítem 12.
- Dispuesto a ayudar a los alumnos - ítem 13.
- Tiempo necesario - ítem 14.
- Inspira confianza - ítem 15.

- Dimensión 3: **Desempeño profesional.**

Formado por:

- Conocimientos profesor - ítem 1.
- Utilización de material - ítem 3.

- Dimensión 4: **Horario de la actividad.**

Formado por:

- Horario clase colectiva - ítem 17.

- Dimensión 5: **Adecuación de la sala.**

Formado por:

- Lugar de realización clase colectiva - ítem 9.

En la tabla 30 se muestran la agrupación de ítems por componentes y sus valores.

Tabla 30.*Agrupación de ítems por componentes.***Matriz de componente rotado**

| | Componente | | | | |
|--|------------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ítem 2 Valora la calidad de la clase impartida por el profesor. | ,660 | | | | |
| Ítem 4 El profesor actúa considerando las necesidades de los alumnos. | ,627 | | | | |
| Ítem 5 El profesor es capaz de "sintonizar" con el alumno. | ,636 | | | | |
| Ítem 6 El profesor me sorprende positivamente cada día con su trabajo. | ,556 | | | | |
| Ítem 7 El profesor hace más de lo habitual por el alumno. | ,781 | | | | |
| Ítem 10 El profesor tiene una imagen cuidada. | ,722 | | | | |
| Ítem 11 La clase colectiva da el resultado esperado. | ,785 | | | | |
| Ítem 16 Siento seguridad en la realización de las actividades. | ,535 | | | | |
| Ítem 8 Siempre que puedo, repito esta actividad con el mismo profesor. | | ,521 | | | |
| Ítem 12 El profesor le atiende con rapidez. | | ,576 | | | |
| Ítem 13 El profesor está siempre dispuesto a ayudar. | | ,590 | | | |
| Ítem 14 El profesor dispone del tiempo necesario para responder a sus preguntas. | | ,819 | | | |
| Ítem 15 El comportamiento del profesor inspira confianza a los alumnos. | | ,568 | | | |
| Ítem 1 El profesor tiene los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo. | | | ,642 | | |
| Ítem 3 El profesor utiliza el material adecuado para desarrollar su clase. | | | ,778 | | |
| Ítem 17 El horario de la clase colectiva es el adecuado. | | | | ,905 | |
| Ítem 9 La sala de la clase colectiva es adecuada. | | | | | ,894 |

*Método de extracción: análisis de componentes principales.**Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.**Fuente: Elaboración propia.*

5.5 Dimensiones de la satisfacción.

5.5.1 Cuantificación de las dimensiones de satisfacción en el cliente interno.

A continuación, se muestra la media obtenida para cada una de las dimensiones obtenidas y de la satisfacción total de los profesores encuestados en las clases colectivas.

Tabla 31.

Cuantificación de las dimensiones cliente interno.

| | | Estadísticos | | | | | |
|-------|----------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | SiT | Di1 | Di2 | Di3 | Di4 | Di5 |
| N | Válido | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 7,8351 | 7,2733 | 8,7426 | 6,5741 | 7,2630 | 9,2667 |

SiT: Satisfacción interno Total.

Di1: Estilo de dirección.

Di2: Compromiso laboral.

Di3: Oportunidades profesionales.

Di4: Acondicionamiento de la sala.

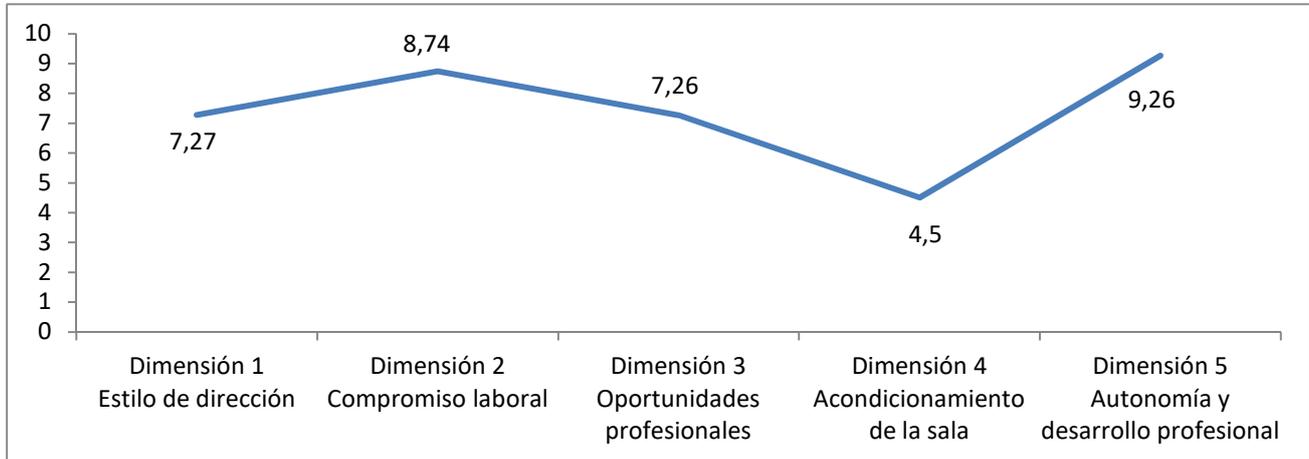
Di5: Autonomía y desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Dimensiones de la satisfacción.

Figura 51.

Satisfacción de las dimensiones en el cliente interno.



Fuente: Elaboración propia.

5.5.2 Cuantificación de las dimensiones de satisfacción en el cliente externo.

Respecto al cliente externo, la media de la satisfacción total y de las dimensiones del cliente externo obtenidas anteriormente (mostrado a través de los 90 grupos de profesores), se muestra en la tabla 32.

Tabla 32.

Cuantificación de las dimensiones cliente externo.

| | | Estadísticos | | | | | |
|-------|----------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | SeT | De1 | De2 | De3 | De4 | De5 |
| N | Válido | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 8,5379 | 8,5763 | 8,6702 | 8,6846 | 8,5170 | 7,1468 |

SeT: Satisfacción externo Total.

De1: Empatía y seguridad.

De2: Disponibilidad y confianza.

De3: Desempeño profesional.

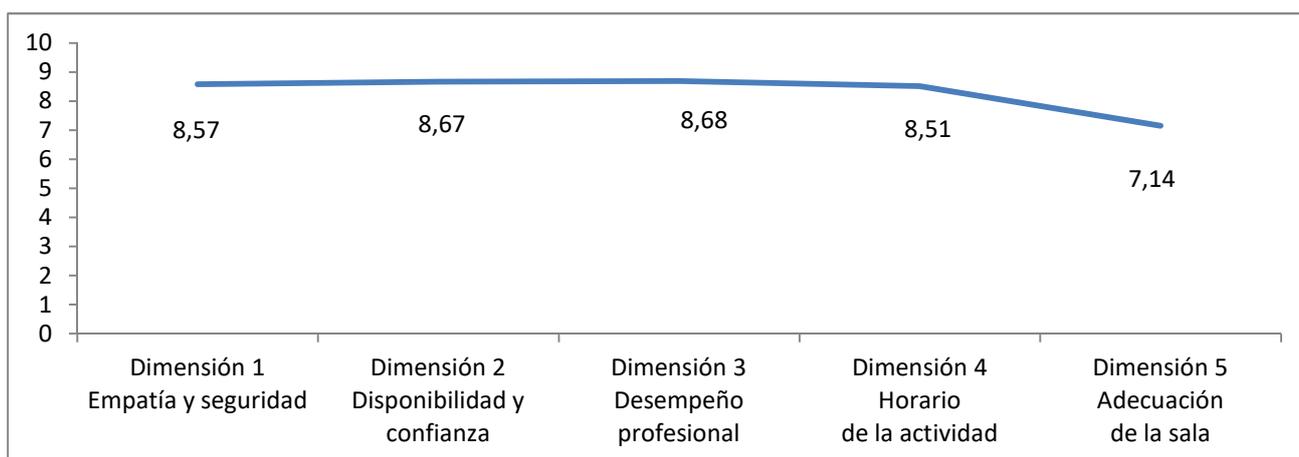
De4: Horario de la actividad.

De5: Adecuación de la sala.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 52.

Satisfacción de las dimensiones en el cliente externo.



Fuente: Elaboración propia.

5.6 Correlación entre clientes internos y clientes externos.

5.5.3 Cuantificación de la satisfacción total del cliente interno y cliente externo.

Como se ha visto anteriormente, el valor de la satisfacción total de ambos tipos de clientes es elevada, siendo para el cliente interno de 7,83 y para el cliente externo 8,53.

Figura 53.

Satisfacción Total del cliente interno y cliente externo.



Fuente: Elaboración propia.

5.6 Correlación entre clientes internos y clientes externos.

Los métodos de correlación son técnicas bivariadas que se emplean en situaciones donde se quiere observar representaciones de la información, que permitan establecer similitudes o no, entre las variables e individuos. La correlación de Pearson mide la fuerza o grado de asociación entre dos variables aleatorias.

En este apartado se analiza la posible correlación entre las diferentes dimensiones tanto de los clientes internos como clientes externos.

5.6.1 Correlación de la satisfacción total del cliente interno y externo.

Al realizar la correlación de la satisfacción de los clientes estudiados, se observa, como muestra la tabla 33, que la correlación de la satisfacción del cliente interno y cliente externo es muy baja ($,109$), lo que indica que no hay correlación existente.

Tabla 33.

Correlación de Pearson satisfacción cliente interno y externo.

| | | SeT |
|-----|------------------------|-------------|
| SiT | Correlación de Pearson | ,109 |

*SiT: Satisfacción Total cliente interno.
SeT: Satisfacción Total cliente externo.*

5.6.2 Correlación entre las dimensiones del cliente interno y su satisfacción total.

En la tabla 34 se pueden apreciar las correlaciones existentes entre las diferentes dimensiones y la satisfacción del cliente interno en su conjunto.

5.6 Correlación entre clientes internos y clientes externos.

Existe correlación entre:

Di1 (*Estilo de dirección*) con SiT (*Satisfacción interno Total*)
(con un valor de ,856).

Di2 (*Compromiso laboral*) con SiT (*Satisfacción interno Total*)
(con un valor de ,686).

Di3 (*Oportunidades profesionales*) con SiT (*Satisfacción interno Total*)
(con un valor de ,748).

Di4 (*Acondicionamiento de la sala*) con SiT (*Satisfacción interno Total*)
(con un valor de ,693).

Sin embargo, la correlación de la dimensión Di5 (*Autonomía y desarrollo profesional*) con SiT (*Satisfacción interno Total*) se muestra débil con un valor de ,406.

Tabla 34.

Valores de correlación de satisfacción y dimensiones del cliente interno.

| | | Correlaciones | | | | | |
|-----|------------------------|---------------|------|------|------|------|-----|
| | | SiT | Di1 | Di2 | Di3 | Di4 | Di5 |
| SiT | Correlación de Pearson | 1 | | | | | |
| | Sig. (bilateral) | | | | | | |
| | N | 90 | | | | | |
| Di1 | Correlación de Pearson | ,856 | 1 | | | | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | | | | |
| | N | 90 | 90 | | | | |
| Di2 | Correlación de Pearson | ,686 | ,406 | 1 | | | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | | | | |
| | N | 90 | 90 | 90 | | | |
| Di3 | Correlación de Pearson | ,748 | ,564 | ,288 | 1 | | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,006 | | | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | | |
| Di4 | Correlación de Pearson | ,693 | ,469 | ,332 | ,459 | 1 | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | |
| Di5 | Correlación de Pearson | ,406 | ,287 | ,515 | ,092 | ,082 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,006 | ,000 | ,388 | ,441 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

Fuente: Elaboración propia.

5.6.3 Correlación entre las dimensiones del cliente externo y su satisfacción total.

Los valores de correlación en los clientes externos y su cuantificación se presentan en la tabla 35. Como muestra la tabla, existe correlación entre:

5.6 Correlación entre clientes internos y clientes externos.

De1 (*empatía y seguridad*) con SeT (*Satisfacción externo Total*)
(con un valor de ,948).

De2 (*disponibilidad y confianza*) con SeT (*Satisfacción externo Total*)
(con un valor de ,965).

De3 (*desempeño profesional*) con SeT (*Satisfacción externo Total*)
(con un valor de ,915).

Así mismo, se aprecia correlación entre las dimensiones del cliente externo:

De1 (*empatía y seguridad*) con De2 (*disponibilidad y confianza*)
(con un valor de ,888).

De1 (*empatía y seguridad*) con De3 (*desempeño profesional*)
(con un valor de ,852).

De2 (*disponibilidad y confianza*) con De3 (*desempeño profesional*)
(con un valor de ,882).

Tabla 35.

Valores de correlación de satisfacción y dimensiones del cliente externo.

| | | Correlaciones | | | | | |
|-----|------------------------|---------------|-------------|-------------|------|------|-----|
| | | SeT | De1 | De2 | De3 | De4 | De5 |
| SeT | Correlación de Pearson | 1 | | | | | |
| | Sig. (bilateral) | | | | | | |
| | N | 90 | | | | | |
| De1 | Correlación de Pearson | ,948 | 1 | | | | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | | | | |
| | N | 90 | 90 | | | | |
| De2 | Correlación de Pearson | ,965 | ,888 | 1 | | | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | | | | |
| | N | 90 | 90 | 90 | | | |
| De3 | Correlación de Pearson | ,915 | ,852 | ,882 | 1 | | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 | | | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | | |
| De4 | Correlación de Pearson | ,546 | ,456 | ,482 | ,459 | 1 | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | |
| De5 | Correlación de Pearson | ,497 | ,366 | ,406 | ,392 | ,400 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

5.6.4 Correlación entre las dimensiones del cliente interno y cliente externo.

En la siguiente tabla se muestra la posible correlación entre las dimensiones de la satisfacción del cliente interno y del cliente externo.

5.6 Correlación entre clientes internos y clientes externos.

En relación con la satisfacción de cliente interno, se puede valorar que no existe correlación entre sus diferentes dimensiones. Los valores que se aprecian son considerados como bajos o muy bajos.

En el apartado del cliente externo se pueden apreciar que solamente existe una correlación entre:

De1 (*empatía y seguridad*) con De2 (*disponibilidad y confianza*)
(con un valor de ,888).

De1 (*empatía y seguridad*) con De3 (*desempeño profesional*)
(con un valor ,882).

De2 (*disponibilidad y confianza*) con De3 (*desempeño profesional*)
(con un valor de ,852).

El resto de correlaciones del cliente externo se muestran con un valor bajo o muy bajo.

En relación con la posible correlación entre las dimensiones del cliente interno y las dimensiones del cliente externo, se puede apreciar que no existe tal correlación, ya que los valores mostrados son bajos o muy bajos, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 36.*Correlación entre dimensiones de cliente interno y dimensiones del cliente externo.*

| | | Correlaciones | | | | | | | | | |
|-----|------------------------|----------------------|------|------|-------|------|-------------|-------------|------|------|-----|
| | | Di1 | Di2 | Di3 | Di4 | Di5 | De1 | De2 | De3 | De4 | De5 |
| Di1 | Correlación de Pearson | 1 | | | | | | | | | |
| | Sig. (bilateral) | | | | | | | | | | |
| Di2 | Correlación de Pearson | ,406 | 1 | | | | | | | | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | | | | | | | | |
| Di3 | Correlación de Pearson | ,564 | ,288 | 1 | | | | | | | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,006 | | | | | | | | |
| Di4 | Correlación de Pearson | ,469 | ,332 | ,459 | 1 | | | | | | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,001 | ,000 | | | | | | | |
| Di5 | Correlación de Pearson | ,287 | ,515 | ,092 | ,082 | 1 | | | | | |
| | Sig. (bilateral) | ,006 | ,000 | ,388 | ,441 | | | | | | |
| De1 | Correlación de Pearson | -,054 | ,079 | ,044 | ,068 | ,151 | 1 | | | | |
| | Sig. (bilateral) | ,615 | ,460 | ,681 | ,526 | ,155 | | | | | |
| De2 | Correlación de Pearson | ,032 | ,081 | ,108 | ,091 | ,137 | ,888 | 1 | | | |
| | Sig. (bilateral) | ,768 | ,445 | ,311 | ,391 | ,198 | ,000 | | | | |
| De3 | Correlación de Pearson | ,046 | ,102 | ,095 | ,091 | ,147 | ,852 | ,882 | 1 | | |
| | Sig. (bilateral) | ,669 | ,339 | ,372 | ,391 | ,167 | ,000 | ,000 | | | |
| De4 | Correlación de Pearson | -,033 | ,072 | ,118 | -,016 | ,239 | ,456 | ,482 | ,459 | 1 | |
| | Sig. (bilateral) | ,756 | ,501 | ,267 | ,882 | ,023 | ,000 | ,000 | ,000 | | |
| De5 | Correlación de Pearson | ,142 | ,008 | ,274 | ,185 | ,035 | ,366 | ,406 | ,392 | ,400 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,182 | ,943 | ,009 | ,080 | ,740 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |

CAPÍTULO 6.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6.1 Discusión de los resultados.

6.2 Conclusiones.

6.3 Futuras líneas de investigación.

6.1 Discusión de los resultados.

Siguiendo a Armada Ros (2015, p. 207) "conocer la satisfacción de las personas que usan las instalaciones deportivas es un elemento esencial para cumplir con la máxima de los servicios deportivos municipales que, no es otra que aportar valor a la calidad de vida de los ciudadanos".

Tal y como se ha mencionado en capítulos anteriores, y siguiendo la línea de Nuviala et al. (2012), en el mundo empresarial el interés por la gestión de la calidad se ha incrementado en los últimos años, llegando a ser un concepto conocido y aplicado en todos los ámbitos de la dirección de organizaciones y empresas de servicios (Mañas Rodríguez et al., 2008; Martínez García y Martínez Caro, 2008; Tsitskari, Tsiotras & Tsiotras, 2006;).

En el ámbito deportivo, el instructor es la interfaz de prestación de servicios entre la organización y el profesional, y es quizás, uno de los elementos que más influencia tiene en la calidad percibida y la satisfacción de los usuarios (Ortega et al., 2021).

Para Nicolás y Escaravajal (2020) los técnicos que intervienen directamente dentro de las actividades, son un elemento muy importante ya que los recursos humanos son los elementos esenciales en la prestación de los servicios deportivos.

No es de extrañar esta situación, ya que medir las percepciones de la calidad y la satisfacción del servicio de los usuarios se considera un factor relevante para explicar la competitividad y la viabilidad de las organizaciones, así como conocer el origen o causa de las experiencias positivas de los usuarios (Mañas et al., 2008).

Claver y Tarí (1999) sostienen que una organización que busca la excelencia en satisfacción, debe tener una perspectiva centrada en el cliente, procurando una mejora continua en todo lo que hace, y disponer de una organización fluida y flexible para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

Las organizaciones deportivas no son distintas en cuanto a la necesidad que tienen de evaluar continuamente la satisfacción (Koo, 2009; Larson & Steiman, 2009). La competitividad entre las organizaciones deportivas las conduce al establecimiento de estrategias de diferenciación basadas en la mejora de la satisfacción de los usuarios (Morales, Hernández-Mendo y Blanco, 2005), lo que se hace menos difícil cuando se conocen las expectativas de éstos y qué consideran importante para su satisfacción (Tsitskari, Tsiotras & Tsiotras, 2006).

Las investigaciones indican que la satisfacción del servicio se determina principalmente por dos tipos: los elementos tangibles de las instalaciones y los intangibles como son las actitudes y habilidades de los empleados (Afhtinos, Theodorakis & Nassis, 2005; Bodet, 2006; Kim & Trail, 2010), aunque hay estudios que relegan a un segundo plano los aspectos de interacción social entre empleados y usuarios, atribuyendo una mayor importancia a los diferentes elementos tangibles (Mañas Rodríguez et al., 2008; Rial, Varela y Real, 2010).

A pesar de la relación entre satisfacción y calidad del servicio, se ha cuestionado qué atributos del servicio deben considerarse en la evaluación de la satisfacción y qué dimensiones en la calidad (Bodet, 2006).

El concepto de calidad incluye varias dimensiones (Murray & Howat, 2002) que responden a una actitud duradera, frente al juicio transitorio afectivo y cognitivo ante un servicio específico que conceptualiza a la satisfacción (Varela, Rial y García, 2003). Se

6.1 Discusión de los resultados.

ha llegado a proponer medir la satisfacción conjuntamente con calidad (Bisschoff & Lotriet, 2009), sin diferenciar ambos conceptos (Liljander, 1994).

La separación entre calidad percibida y satisfacción es muy compleja. Los autores Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) señalan que la diferencia entre estos conceptos viene dada por los diferentes estándares de comparación valorados por los clientes.

Dentro de la literatura de la satisfacción del cliente, las valoraciones de ésta resultan de una comparación entre el servicio previsto y el servicio recibido. Mientras que, en la literatura de la calidad de servicio, las valoraciones resultan de una doble comparación: una realizada entre el servicio deseado y el servicio recibido, y otra realizada entre el servicio adecuado y el percibido.

Una vez se diferencian ambas variables, aparece la cuestión de cuál de ellas es antecedente de la otra. Algunos autores sugieren que la satisfacción es un precursor de la calidad percibida (Bitner, 1990; Bolton & Drew, 1991); mientras que otros investigadores mantienen que la calidad es un antecedente de la satisfacción (Barroso y Martín, 1999; Cronin & Taylor, 1992; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996;).

6.1.1 Satisfacción del cliente interno de las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Madrid.

Para Jordán, Angosto y Martínez (2020) la satisfacción laboral ha sido un elemento de gran utilidad, ya que, a través de su medición, la empresa puede saber cómo se encuentran sus trabajadores en su puesto de trabajo.

Tras el estudio en las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Madrid, podemos confirmar que el nivel de satisfacción de los profesores es alto. El valor de satisfacción en su conjunto (satisfacción total) del cliente interno en las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Madrid en una escala del uno al diez, obtiene un valor de 7,83.

Además de conocer el valor de satisfacción de los profesores, interesa conocer las diferentes dimensiones que constituyen la satisfacción.

En la bibliografía consultada encontramos otras valoraciones de autores que inciden sobre la satisfacción del cliente interno en organizaciones deportivas, como, por ejemplo, Celestino (2013) muestra en su cuestionario seis factores: "estilo de dirección", "satisfacción intrínseca"; "acondicionamiento de las instalaciones"; "oportunidades profesionales"; "mantenimiento de las instalaciones" y "objetivos y metas de la organización".

Por su parte, Sánchez-Alcaraz y Parra (2013) en su cuestionario de satisfacción laboral de técnicos deportivos (CSLTD) muestra cinco dimensiones: "seguridad", "promoción", "remuneración", "condiciones de trabajo" y "factores extrínsecos".

En el estudio de la satisfacción laboral de técnicos deportivos de pádel y natación de Sánchez-Alcaraz et al. (2014), las dimensiones obtenidas son cinco, que coinciden con las obtenidas por Sánchez-Alcaraz y Parra (2013) son: "seguridad", "promoción", "remuneración", "condiciones de trabajo" y "factores extrínsecos".

Así mismo Reyes Robles (2018), en su estudio de satisfacción de trabajadores en centros deportivos, presenta seis factores: "lugar de trabajo", recursos materiales", "seguridad e higiene", "organización en el trabajo", "reconocimiento" y "valoración global de su trabajo".

6.1 Discusión de los resultados.

Para Baiza (2019) en su estudio para determinar el clima organizacional de los clientes internos de servicios deportivos del Distrito Metropolitano de Quito, establece nueve dimensiones a considerar: "estructura", "responsabilidad", "recompensas", "desafíos", "relaciones", "cooperación", "normas", "conflicto" e "identidad".

En el trabajo de Jordán, Angosto y Martínez (2020) sobre satisfacción en monitores deportivos encuentran siete dimensiones en la satisfacción en el trabajo: "presión en el trabajo", "relación personal en el trabajo", "distensión en el trabajo", "adecuación para el trabajo", "control sobre el trabajo" y "variedad de la tarea".

En la presente investigación, los resultados nos muestran que la satisfacción del cliente interno se compone de cinco dimensiones: "estilo de dirección"; "compromiso laboral"; "oportunidades profesionales"; "acondicionamiento de la sala" y "autonomía y desarrollo profesional".

A continuación, en la tabla 37 se puede observar la comparación de componentes de la satisfacción del cliente interno en el ámbito deportivo.

Tabla 37. Comparación componentes satisfacción cliente interno en ámbito deportivo.

| <i>Celestino (2013)</i> | <i>Sánchez-Alcaraz et al. (2014)</i> | <i>Reyes Robles (2018)</i> | <i>Baiza (2019)</i> | <i>Jordán, Angosto y Martínez (2020)</i> | <i>Tobías (2017)</i> |
|---|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------|--|---------------------------------------|
| 1. Estilo de dirección | 1. Seguridad | 1. Lugar de trabajo | 1. Estructura | 1. Presión en el trabajo | 1. Estilo de dirección |
| 2. Satisfacción intrínseca | 2. Promoción | 2. Recursos materiales | 2. Responsabilidad | 2. Relación personal en el trabajo | 2. Compromiso laboral |
| 3. Acondicionamiento instalaciones | 3. Remuneración | 3. Seguridad e higiene | 3. Recompensa | 3. Distensión en el trabajo | 3. Oportunidades profesionales |
| 4. Oportunidades profesionales | 4. Condiciones de trabajo | 4. Organización del trabajo | 4. Desafíos | 4. Adecuación para el trabajo | 4. Acondicionamiento de la sala |
| 5. Mantenimiento instalaciones | 5. Factores extrínsecos | 5. Reconocimiento a su trabajo | 5. Relaciones | 5. Control sobre el trabajo | 5. Autonomía y desarrollo profesional |
| 6. Objetivos y metas de la organización | | 6. Valoración global de su trabajo | 6. Cooperación | 6. Variedad de la tarea | |
| | | | 7. Normas | | |
| | | | 8. Conflicto | | |
| | | | 9. Identidad | | |

Fuente: Elaboración propia.

6.1 Discusión de los resultados.

Como se puede comprobar, las dimensiones citadas por los autores no están muy alejadas entre sí, a pesar de ser estudiadas en diferentes aspectos de una instalación deportiva.

6.1.2 Satisfacción del cliente externo de las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Madrid.

Analizados los resultados, se puede afirmar que la satisfacción de los usuarios de clases colectivas fitness impartidas por el Ayuntamiento de Madrid es muy alta. El valor de satisfacción en su conjunto (Satisfacción Total) del cliente externo en las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Madrid en una escala del uno al diez, obtiene un valor de 8,53.

Al igual que en el análisis del cliente interno, interesa conocer las diferentes dimensiones que componen la valoración de la satisfacción por parte de los usuarios de las clases colectivas.

Para Papadimitriou y Karteroliostis (2000) las dimensiones que componen la satisfacción del cliente externo son cuatro dimensiones: "comportamiento del instructor", "atracción de la instalación y su funcionamiento", "la disponibilidad y entrega del programa" y "otros servicios".

En el estudio de Sanz et al. (2005), muestran que la satisfacción en clientes de spinning la componen cinco dimensiones: "monitor", "sala", "bicicletas", "organización" y "otros aspectos".

Sin embargo, Morales, Hernández-Mendo y Blanco (2005) en su estudio en usuarios de instalaciones deportivas municipales del Ayuntamiento de Benalmádena, presentan cuatro dimensiones: "profesor", "respecto a las instalaciones", "respecto a las actividades" y "respecto al personal e información".

Según el estudio de Celestino (2013) son cinco dimensiones las que hay que tener en cuenta: "comportamiento del profesor", "comportamiento de la empresa", "servicio de la organización", "equipamientos" y "horario".

Armada (2015) valora las dimensiones estudiadas en usuarios del servicio municipal de deportes de Murcia, y muestra las siguientes cinco: "aspectos generales de satisfacción percibida", "instalaciones y material", "calidad del personal", "coste y pago de los servicios" e "información recibida sobre actividades deportivas".

En el estudio de la Dirección General de Deportes del Ayuntamiento de Madrid (2018) son cinco las dimensiones analizadas: "oferta y horarios de las actividades", "limpieza y mantenimiento de la instalación deportiva y del material", "profesionalidad y atención de profesorado" y "accesibilidad y seguridad en la instalación" y "posibilidad de realizar gestiones por internet".

Por su parte, Reyes Robles (2018), menciona un total de once dimensiones: "atención al cliente", instalaciones", "actividades", instructor/entrenador", oferta de actividades", "costo", quejas y sugerencias", servicio médico", "cafetería", "estacionamiento" y "actitud de la entidad". Su estudio está centrado en las consideraciones de satisfacción en relación con varios aspectos de una instalación deportiva. Quizá por ello, el autor menciona un número tan elevado de dimensiones.

6.1 Discusión de los resultados.

Según el trabajo de Nicolás y Escaravajal (2020), siguiendo el estudio de Nuviala et al. (2013), utilizando el cuestionario de satisfacción EPOD-2 valoran ocho dimensiones: "monitor-entrenador", "instalaciones", "material deportivo", "actividades", "comunicación", "personal de la organización", "relación a la organización y la actividad" y "relación calidad/precio de la actividad".

Como se puede observar en la tabla 38, existe un contenido similar en las dimensiones resultantes, independientemente de los instrumentos de recogida utilizados, como en diferentes actividades deportivas así como en distintas localizaciones geográficas.

Tabla 38. Comparación componentes satisfacción cliente externo en ámbito deportivo.

| <i>Papadimitriou y Karterolios (2000)</i> | <i>Sanz et al., (2005)</i> | <i>Morales, Hernández-Mendo y Blanco (2005)</i> | <i>Celestino (2013)</i> | <i>Armada (2015)</i> | <i>Dir. Gral. Dep. Ayto. Madrid (2018)</i> | <i>Nicolás y Escaravajal (2020)</i> | <i>Tobías (2017)</i> |
|--|---|--|--|--|---|---|--|
| <p>1. Comportamiento del instructor</p> <p>2. Atracción de la instalación y su funcionamiento</p> <p>3. La disponibilidad y entrega del programa</p> <p>4. Otros servicios</p> | <p>1. Monitor</p> <p>2. Sala</p> <p>3. Bicicletas</p> <p>4. Organización</p> <p>5. Otros aspectos</p> | <p>1. Profesor</p> <p>2. Respeto a las instalaciones</p> <p>3. Respeto a las actividades</p> <p>4. Respeto al personal e información</p> | <p>1. Comportamiento del profesor</p> <p>2. Comportamiento de la empresa</p> <p>3. Servicio de la organización</p> <p>4. Equipamientos</p> <p>5. Horario</p> | <p>1. Aspectos generales de satisfacción percibida</p> <p>2. Instalaciones y material</p> <p>3. Calidad del personal</p> <p>4. Coste y pago de los servicios</p> <p>5. Información recibida sobre actividades deportivas</p> | <p>1. Oferta y horarios de las actividades</p> <p>2. Limpieza y mantenimiento de la instalación deportiva y del material</p> <p>3. Profesionalidad y atención de profesorado</p> <p>4. Accesibilidad y seguridad en la instalación</p> <p>5. Posibilidad de realizar gestiones por internet</p> | <p>1. Monitor-entrenador</p> <p>2. Instalaciones</p> <p>3. Material deportivo</p> <p>4. Actividades</p> <p>5. Comunicación</p> <p>6. Personal de la organización</p> <p>7. Relación a la organización y la actividad</p> <p>8. Relación calidad/precio de la actividad.</p> | <p>1. Empatía y seguridad</p> <p>2. Disponibilidad y confianza</p> <p>3. Desempeño profesional</p> <p>4. Horario de la actividad</p> <p>5. Adecuación de la sala</p> |

Fuente: Elaboración propia.

6.1 Discusión de los resultados.

6.1.3 Relación de la satisfacción del cliente interno y satisfacción del cliente externo.

Una vez se ha analizado las dimensiones que componen la satisfacción del cliente interno y cliente externo, surge la inquietud de conocer si la satisfacción del primero influye en la satisfacción del segundo.

Existen pocos estudios centrados en la relación del cliente interno y externo en ambientes deportivos, por lo que vemos la necesidad de estudiar esta relación en otros sectores.

Como se ha mostrado anteriormente, en la literatura encontramos autores como Hatfield, Cacioppo & Rapson (1994) y Yee, Yeung & Cheng (2011) que muestran una relación directa y positiva (con más o menos peso) entre las dos satisfacciones estudiadas.

Hallowell, Schlesinger & Zornitsky (1996) cuestiona que la relación entre satisfacción del empleado y del cliente sea directa. Algunos estudios en diversos sectores como en la banca (Brown & Mitchell, 1993) o el hotelero (Spinelli & Cavanos, 2000) encuentran relaciones entre las dos satisfacciones, aunque no significativas.

También podemos encontrar una relación negativa entre la satisfacción del empleado y del consumidor, como en la investigación de Silvestro & Cross (2000) llevada a cabo en una cadena de comercio, donde detectaron una relación negativa.

Por último, encontramos estudios donde el impacto de la satisfacción del empleado en la satisfacción del consumidor depende de algunos factores que afectan a su relación, Homburg & Stock (2005) proponen que se debería estudiar la relación teniendo en cuenta la existencia de factores de contingencia que hacen reforzar o debilitar dicha relación.

En cuanto a la cuantificación de la posible relación entre el cliente interno y externo, esta investigación muestra que a pesar que ambos clientes analizados tienen una satisfacción elevada (siendo para el cliente interno de 7,83 y para el cliente externo de 8,53), al realizar la correlación de la satisfacción del cliente interno y del cliente externo se observa que no hay correlación existente significativa ($r=0,109$). Igualmente, Celestino (2013) muestra en su estudio una correlación pobre ($r=0,244$) entre ambos tipos de clientes.

6.2 Conclusiones.

A la luz de los análisis realizados en el presente estudio y dando respuesta a los objetivos e hipótesis planteados, se puede concluir:

En relación al objetivo I:

Acreditar la validez y fiabilidad del instrumento de medida de la satisfacción del cliente interno en clases colectivas de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

La validación del instrumento, fue corroborada por el método Delphi con la participación de ocho expertos, entre académicos y gerentes de instalaciones deportivas de prestigio. La fiabilidad queda plasmada por medio del alpha de Cronbach con un valor de ,864 que es considerado como muy alto.

Lo que permite concluir que el instrumento empleado para la medición de la satisfacción para el cliente interno es válido y fiable en su utilización en clases colectivas de fitness y wellness del Ayuntamiento de Madrid, con lo que se confirma la hipótesis 1 planteada.

En concordancia al objetivo II:

Acreditar la validez y fiabilidad del instrumento de medida de la satisfacción del cliente externo en clases colectivas de fitness y wellness para organizaciones deportivas de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

6.2 Conclusiones.

La validación del instrumento, fue corroborada por el método Delphi con la participación de ocho expertos, entre académicos y gerentes de instalaciones deportivas de prestigio. La fiabilidad queda plasmada por medio del alpha de Cronbach con un valor de ,958 que es considerado como muy alto.

Lo que permite concluir que el instrumento empleado para la medición de la satisfacción para el cliente externo es válido y fiable en su utilización en clases colectivas de fitness y wellness del Ayuntamiento de Madrid, con lo que se confirma la hipótesis 2 planteada.

En respuesta al objetivo III:

Conocer las dimensiones que componen el constructo de satisfacción del cliente interno de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

Tras el análisis factorial realizado, la satisfacción del cliente interno lo conforman cinco dimensiones que justifican el constructo:

- 1.- Estilo de dirección.**
- 2.- Compromiso laboral.**
- 3.- Oportunidades laborales.**
- 4.- Acondicionamiento de la sala.**
- 5.- Autonomía y desarrollo profesional.**

Lo que confirma la hipótesis 3 de multidimensionalidad del constructo de satisfacción del cliente interno.

En concordancia al objetivo IV:

Conocer las dimensiones que componen el constructo de satisfacción del cliente externo de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

En el análisis factorial realizado, la satisfacción del cliente externo lo conforman cinco dimensiones que justifican el constructo:

- 1.- Empatía y seguridad.**
- 2.- Disponibilidad y confianza.**
- 3.- Desempeño profesional.**
- 4.- Horario de la actividad.**
- 5.- Adecuación de la sala.**

Lo que confirma la hipótesis 4 de multidimensionalidad del constructo de satisfacción del cliente externo.

Como parte del objetivo V:

Conocer la posible correlación entre la satisfacción total del cliente interno y la satisfacción total del cliente externo en clases colectivas fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

Analizada la correlación de la satisfacción de los clientes estudiados en clases colectivas de fitness y wellness del Ayuntamiento de Madrid, se puede afirmar que la correlación

6.2 Conclusiones.

de la satisfacción del cliente interno y cliente externo es muy baja ($,109$), lo que indica que no hay correlación existente.

En consecuencia, la hipótesis 5 no se confirma ya que la correlación obtenida es muy baja.

En relación al objetivo VI:

VI.1 Conocer la posible correlación entre la satisfacción total del cliente interno y sus dimensiones de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

VI.2 Conocer la posible correlación entre la satisfacción total del cliente externo y sus dimensiones de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

En cumplimiento al objetivo VI.1 el análisis efectuado muestra que para el cliente interno existe correlación entre:

SiT (*Satisfacción interno Total*) con Di1 (*estilo de dirección*) \longrightarrow ,856
SiT (*Satisfacción interno Total*) con Di2 (*compromiso laboral*) \longrightarrow ,686
SiT (*Satisfacción interno Total*) con Di3 (*oportunidades profesionales*) \longrightarrow ,748
SiT (*Satisfacción interno Total*) con Di4 (*acondicionamiento de la sala*) \longrightarrow ,693

Sin embargo, entre la SiT (*Satisfacción interno Total*) y la Di5 (*autonomía y desarrollo profesional*), la correlación es más débil.

SiT (*Satisfacción interno Total*) con Di5 (*autonomía y desarrollo profesional*) \rightarrow ,406

La hipótesis 6.1 planteada se confirma en los casos con las dimensiones Di1 (*estilo de dirección*); en Di2 (*compromiso laboral*); con Di3 (*oportunidades profesionales*) y con Di4 (*acondicionamiento de la sala*) con la SiT (*Satisfacción interno Total*). Y no se confirma en Di5 (*autonomía y desarrollo profesional*) con la SiT (*Satisfacción interno Total*).

Igualmente, para el objetivo VI.2 el análisis muestra que en la satisfacción del cliente externo existe correlación entre:

SeT (*Satisfacción externo Total*) con De1 (*empatía y seguridad*) —————> ,948
 SeT (*Satisfacción externo Total*) con De2 (*disponibilidad y confianza*) —————> ,965
 SeT (*Satisfacción externo Total*) con De3 (*desempeño profesional*) —————> ,915

Sin embargo, entre la SeT (*Satisfacción interno Total*) y la De4 (*horario de la actividad*) y De5 (*adecuación de la sala*), la correlación es más débil.

SeT (*Satisfacción externo Total*) con De4 (*horario de la actividad*) —————> ,546
 SeT (*Satisfacción externo Total*) con De5 (*adecuación de la sala*) —————> ,497

La hipótesis 6.2 planteada se confirma en los casos De1 (*empatía y seguridad*); en De2 (*disponibilidad y confianza*); De3 (*desempeño profesional*) con la SeT (*Satisfacción externo Total*). Y no se confirma en De4 (*horario de la actividad*) y De5 (*adecuación de la sala*) con la SeT (*Satisfacción externo Total*).

6.2 Conclusiones.

Vinculado al objetivo VII:

VII.1 Conocer la posible correlación entre las dimensiones de la satisfacción del cliente interno de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

VII.2 Conocer la posible correlación entre las dimensiones de la satisfacción del cliente externo de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

VII.3 Conocer la posible correlación entre las dimensiones de satisfacción del cliente interno y las dimensiones de satisfacción del cliente externo de las clases de fitness y wellness de los centros deportivos del Ayuntamiento de Madrid.

En respuesta al objetivo VII.1 el análisis efectuado permite concluir que no existe correlación significativa entre las dimensiones de la satisfacción del cliente interno. Si bien, entre las dimensiones Di1 (*estilo de dirección*) y Di3 (*oportunidades profesionales*) y también entre Di2 (*compromiso laboral*) y Di5 (*autonomía y desarrollo profesional*) los valores son débiles. (.564 y ,515 respectivamente)

En referencia a la hipótesis 7.1 planteada, se aprecia que no se confirma.

Sin embargo, en respuesta al objetivo VII.2 se puede apreciar que existe correlación entre algunas de las dimensiones del cliente externo:

De1 - (*empatía y seguridad*) con De2 (*disponibilidad y confianza*) → ,888

De1 - (*empatía y seguridad*) con De3 (*desempeño profesional*) → ,852

De2 - (*disponibilidad y confianza*) con De3 (*desempeño profesional*) → ,882

De igual manera, podemos concluir que las restantes dimensiones del cliente externo muestran un valor de correlación bajo o muy bajo, como se muestra en la tabla 36 (p. 225)

Por lo tanto, la hipótesis 7.2 planteada no se confirma.

En relación con el objetivo VII.3 entre las dimensiones del cliente interno y las dimensiones del cliente externo, los resultados muestran unas correlaciones débil o muy débil entre ellas, tal y como se indica en la tabla 36 (p. 225)

Por lo que la hipótesis 7.3 no confirma su planteamiento.

Asociado al objetivo VIII:

Conocer las características socio demográficas de los clientes internos y externos que acuden a los centros deportivos municipales del Ayuntamiento de Madrid y practican clases colectivas de fitness y wellness.

De la información obtenida y analizada de las características sociodemográficas de los clientes internos y externos encuestados, se deduce que:

- El género que predomina, tanto en el cliente interno como en el externo, es el femenino.
- La franja de edad de 40 a 49 años predomina entre los profesores. Para los alumnos, la franja de edad más común es de 50 a 59 años.
- El nivel de estudios, en ambos roles, prevalecen los estudios superiores.

6.3 Futuras líneas de investigación.

- La frecuencia con la que asisten los alumnos a las clases colectivas es de dos días a la semana.
- El tipo de contrato entre los profesores fijos y eventuales es cuantitativamente muy similar.

6.3 Futuras líneas de investigación.

Cualquier investigación debe pretender arrojar luz sobre algún punto muy determinado y concreto, sin embargo, lejos de dar por finalizada esta línea de investigación, muestra una ampliación o incluso su ratificación en determinados aspectos.

Una futura línea de investigación podría determinar y analizar las dimensiones que estructuran la satisfacción en centros públicos y centros privados, pudiendo llegar a concretarse según las diferentes clasificaciones de los centros privados (low-cost, premium, boutique, etc.).

También, la concreción y posible repercusión del género sobre las diferentes dimensiones de la satisfacción, así como de la edad o antigüedad de clientes internos y externos que pueden constituir otra notoria línea de investigación.

La crisis sanitaria mundial producida por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19) que actualmente sufrimos, ha incidido de una manera disruptiva en nuestras actividades. Sin duda, esta pandemia, como citan los autores Veiga, Valcarce y de la Cámara (2021) va a modificar de alguna manera nuestro comportamiento, hábito de consumo y la práctica de la actividad física.

Siguiendo a los mismos autores, cabe destacar el impacto que suponen el uso de las tecnologías como las aplicaciones deportivas para teléfonos móviles y el fitness online. En este sentido, y ante el incremento de la aparición de clases colectivas virtuales, sería interesante medir y comprobar el grado de satisfacción de los usuarios de este nuevo tipo de servicio.

Este trabajo fue realizado previo a la pandemia COVID-19, sería recomendable la realización de un estudio en época post-pandemia para, ratificar las dimensiones obtenidas o considerar si los clientes valoran de manera diferente las dimensiones estudiadas.

CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional. Un enfoque aplicado*. Editorial Thomson Paraninfo.
- Ábalo, J., Varela J., y Rial, A. (2006). El análisis de importancia - valoración aplicada a la gestión de servicios. *Psicothema*, 18(4).
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *In advances in experimental social psychology*, 2, 267 - 299.
- Afthinos, Y., Theodorakis, N. y Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center and motivation differences. *Managing Service Quality: An international Journal*, 15(3), 245 - 258.
- Alonso, D., Rial, J. y Rial, A. (2013). Evaluación de la calidad percibida de los servicios deportivos en el ámbito universitario. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 143 - 150.
- Álvaro, J.L y Garrido, A. (coord.) - (2006). *Trabajo. Ocupación y bienestar*. Sociopsicología del trabajo. Editorial UOC.
- Arenilla Sáez, M. (coord.) (2015). *Administración 2032. Teclas para transformar la Administración Pública Española*. INAP.
- Armada Ros, E. (2015). *La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el servicio municipal de deportes. Percepción, análisis y evolución*. Tesis doctoral. Universidad de Murcia.
- Asociación Madrileña de Empresarios Deportivos - ASOMED (2005). Estudio sobre los hábitos deportivos de la Comunidad de Madrid. *Instalaciones deportivas XXI*, 138, 64 - 69.
- Baena Arroyo, M. J., García Fernández, J., Bernal García, A., Lara Bocanegra, A. y Gálvez Ruíz, P. (2016). El valor percibido y la satisfacción del cliente en actividades dirigidas virtuales y con técnico en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(2), 219 - 227.

- Baiza, A. P. (2019). *Relación del clima organizacional y de la satisfacción laboral del cliente interno con los niveles de satisfacción del cliente externo en el servicio brindado por los balcones de servicios ciudadanos del Municipio Metropolitano de Quito, Administración Zonal Manuela Sáenz*. Tesis Doctoral. Escuela Politécnica Nacional de Quito.
- Bakken, R., Van Walraven, A. y Egeland, T. (2004). Donor commitment and patient needs. *Bone Marrow Transplantation*, 33(2), 225 - 230.
- Barranco Saiz, F. J. (2000). *Marketing interno y Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Pirámide.
- Barranco, D., Crovetto, M., Barbado, C., Grimaldi, M., Larumbe, E., Felipe, J. L., y Pascual, C. (2011). La importancia de los profesionales del sector del fitness. Un avance de resultados sobre los niveles de burnout. *Instalaciones XXI*, 170, 78 - 81.
- Barroso Castro, C. y Martín Armario, E. (1999). Nivel de servicio y retención de clientes: el caso de la banca en España. *Revista española de investigación de marketing*, 3(1), 9 - 36.
- Bassat, L. (2001). *El Libro Rojo de la Publicidad*. Editorial De Bolsillo.
- Batista, J. M. y Coenders, G. (2012). *Modelos de ecuaciones estructurales*. Editorial La Muralla.
- Bearden, W. y Tell, J. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing research*, 20, 21 - 28.
- Bigné, J. E. y Andreu, L. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, 21, 89 - 120.
- Bigné, J. E., Moliner, M. A. y Callarías, L. (2000). El valor y la fidelización de clientes: una propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 65 - 78.
- Bisschoff, C. y Lotriet, R. (2009). The service quality of the PUK rugby institute. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 49(2), 266 - 286.

- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of marketing*, 54(2), 69 - 82.
- Bitner, M. J. y Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. *Service quality: New directions in theory and practise*, 34(2), 72 - 94.
- Bloemer, J. M. y Kasper, H. D. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of economic psychology*, 16(2), 311 - 329.
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclasses model. *European sport management quarterly*, 6(2), 149 - 165.
- Bolton, R. y Drew, J. (1991). A multistage model of customer' assessments of service quality and value. *Journal of consumer research*, 17(4), 375 - 384.
- Boned, C. J., Rodríguez, G., Mayorga, J. I. y Merino, A. (2006). Competencias profesionales del Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. *European Journal of Human Movement*, 15.
- Boned, C.J., Felipe, J.L., Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M. y Crovetto, M. (2015). Perfil profesional de los trabajadores de los centros de fitness en España. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 15(58), 195 - 210
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. y Zeithaml, V. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30, 7 - 27.
- Brady, M. y Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(7), 34 - 49.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (1996). *Satisfacción laboral. Tratado de Psicología del trabajo. Volumen I. Actividad laboral en su contexto*. Editorial Síntesis.

- Brown, S. y Lam, S. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243 - 255.
- Brown, K. y Mitchell, T. (1993). Organizational obstacles: links with financial performance, customer satisfaction and job satisfaction in a service environment. *Human Relations*, 46(6), 725 - 757.
- Cadotte, E., Woodruff, R. y Jenkins, R. (1987). Expectations and norms in model of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24, 305 - 314.
- Calabuig Moreno, F. (2005). *La calidad percibida en los servicios náuticos de la Generalitat Valenciana*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Calabuig, F., Molina, N. y Núñez, J. (2012). Una aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados. *Revista de Ciencias del Deporte*, 8(1), 67 - 81.
- Calabuig, F., Quintanilla, I. y Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: Diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *International Journal of Sport Science*, 10, 25 - 43.
- Carman, J.M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assement of T. *Journal of retailing*, 66(1).
- Casas, S. y Klijn, T. (2006). Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. *Revista latino-am Enfermagen*, 14(1), 136 - 141.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S. y Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista Administración Sanitaria*, 6(23), 143 - 160.
- Cavalcante, J. (2004). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil). *Universidad Autónoma de Barcelona*, 7(3), 570.
- Cea D'Ancona, M. A. (1996). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Editorial Síntesis.

- Celestino García, A. (2013). *Efecto modulador de la satisfacción de los clientes internos sobre la satisfacción de los clientes externos. Un análisis en las clases colectivas de centros de fitness de la Comunidad de Madrid*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Madrid.
- Chadwick, S. y Beech, J. (2004). *The Business of Sport Management*. Ed. Pearson Education.
- Chang, Y. W. y Jay, M. (2012). The influence of multiple types of service convenience on behavioral intentions: The mediating role of consumer satisfaction in a Taiwanese leisure setting. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 107 - 118.
- Chaves Barboza, E. y Rodríguez Miranda, L. (2018). Análisis de confiabilidad y validez de un cuestionario sobre entornos personales de aprendizaje (PLE). *Revista Ensayos Pedagógicos*, 13(1), 71 - 106.
- Chelladurai, P. (1992). A classification of sport and physical activity services: implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 6(1), 38 - 51.
- Chelladurai, P. y Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3(1), 1 - 22.
- Churchill, G. y Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of marketing research*, 19(4), 491 - 504.
- Claver Cortés, E. y Tarí Guilló, J. J. (1999). *Calidad y dirección de empresas*. Editorial Civitas.
- Cohen, R. y Swerdlik, M. (2001). *Pruebas y evaluación psicológicas*. Editorial Mc Graw Hill.
- Colmenares, O. y Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. *Técnicas Administrativas*, 6(32), 1666 - 1680.
- Costa, G., Glinia, E., Goudas, M. y Antoniou, P. (2004). Recreational services in resort hotels: Customer satisfaction aspect. *Journal of Sport and Tourism*, 9(2), 117 -126.

- Cozby, P. y Pineda, L. (2005). *Métodos de investigación del comportamiento*. Editorial Mc Graw Hill.
- Crespo, J., Mundina, J., Calabuig, F., y Aranda, R. (2013). Perceived quality of basketball spectators. A measurement scale validation. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 195 - 198.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1992). Measuring Service quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing* 56: ProQuest.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1994). Servperf versus Serqual: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125 - 131.
- Dabholkar, P., Thorpe, D. y Rentz, J. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of marketing Science*, 24(1).
- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial McGraw Hill.
- Day, R. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. *ACR North American Advances*, 11, 496 - 499.
- Dean, A. (2004). Links between organisational and customer variables in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*.
- Deci, E. y Ryan, R. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. *Nebraska Symposium on Motivation*, 38 (237), 237 - 288.
- De la Cámara Serrano, M. (2015). El sector del fitness en España; análisis del gimnasio low-cost y los centros de electroestimulación integral. *SPORT TK. Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 4(2), 47 - 54.
- Del Río Lanza, A., Vázquez Casielles, R. e Iglesias Argüelles, V. (2000). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor: desarrollo y validación de un instrumento de medida. *Actas de los XII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, 151 - 166.

- Dhurup, M., Singh, P. y Surujlal, J. (2006). Customer service quality at commercial health and fitness centres. *South African journal for research in sport, physical education and recreation*, 28(2), 39 - 54.
- Domenech López, Y. y Gómez Díaz, J. (1995). Una alternativa al trabajo social institucionalizado: el trabajo social en la empresa privada. *Cuadernos de trabajo social*, 3, 187 - 198.
- Dorado Suarez, 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.
- Dube, L. y Menon, K. (1998). Managing emotions. *Marketing Health Services*, 18(3), 34.
- Duque Oliva, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15 (25), 64 - 80.
- Duque Oliva, E. y Diosa Gómez, Y. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: Una mirada desde la educación superior. *Suma de negocios*, 5(12), 180 - 191.
- Du, J., Fan, X. y Feng, T. (2011). Multiple emotional contagions in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 449 - 466.
- Ekinci, Y. y Riley, M. (2003). An investigation of self-concept: actual and ideal self-congruence compared in the context of service evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(4), 201 - 214.
- Escuela de Organización Industrial (2015). *Sectores de la nueva economía 20+20. Economía de la felicidad*. EOI. Decanato. Área de conocimiento y documentación.
- EuropeActive y Deloitte (2018). *European Health & Fitness Market Report*. EuropeActive.

- Fernández Barcala, M. (2000). Validación de SERVQUAL como instrumento de medida de la calidad de servicio bancario. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 57 - 70.
- Fernández Nogales, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Esic Editorial.
- Florido Benítez, L. (2016). Influencia de las características demográficas y situacionales en la satisfacción y toma de decisiones de las actividades turísticas a través del mobile marketing. *Cuadernos de turismo*, 38, 143 - 165.
- Florido Benítez, L., Del Alcázar, B. y González, E. (2014). Ventajas e inconvenientes de la herramienta mobile marketing en los niveles de satisfacción de los usuarios de dispositivos móviles. *International Conference TMS ALGARVE 2014. Perspectivas Contemporaneas em Tecnologias e Informacao e Comunicacao e em Estrategia*. 69 - 83.
- Folkes, V. (1984). Consumer reactions of product failure: An attributional approach. *Journal of consumer research*, 10(4), 398 - 409.
- Folkes, V. y Kotsos, B. (1986). Byers' and sellers' explanations for product failure: who done it? *Journal of marketing*, 50(2), 74 - 80.
- Folkes, V., Koletsky, S. y Graham, J. (1987). A field study of causal inferences and consumer reaction: the view from the airport. *Journal of consumer research*, 13(4), 534 - 539.
- Forgas, S., Moliner, M.A., Sánchez, J. y Palau, R. (2011). La formación de la lealtad de un cliente de una compañía aérea: diferencias entre aerolíneas tradicionales y de bajo coste. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 1, 162 - 172.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of marketing*, 56(6), 6 - 21.
- Fornell, C. y Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing research*, 24(4), 337 - 346.

- Foster, G., Greyser, S. y Walsh, B. (2005). *The business of sport: text and cases on strategy and management*. Editorial Thompson.
- Frías-Navarro, D. y Pascual Soler, M. (2012). Prácticas del análisis factorial exploratorio (AFE) en la investigación sobre conducta del consumidor y marketing. *Suma Psicológica*, 19(1), 47 - 58.
- Frijda, N. (1986). *The emotions*. Cambridge University.
- Gabbot, M. y Hogg, G. (1994). Consumer behaviour and services: a review. *Journal of marketing management*, 10(4), 311 - 324.
- Gálvez, P y Morales Sánchez, V. (2011). Evaluación de la Calidad en programas municipales deportivos: Generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 123 - 130.
- Gambau, V. (2011). Deporte y empleo en España: dificultades de estudio y de intervención. *Revista Española de Educación Física y el Deporte*, 394, 13 - 36.
- García, J., Cepeda, G. y Martín, D. (2012). Customer satisfaction and its relationship with the perception of quality in fitness centres. Using the scale CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 309 - 319.
- García, J., Gálvez, P., Fernández, J., Vélez, L., Pitts, B. y Bernal, A. (2017). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.03>
- García Fernández, R. (2013). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Club Universitario.
- García Fernández, J. y Pires Vega, F. (2010). Fidelización de usuarios mayores en centros de fitness: Gestión de clientes por programas de actividad física. *Retos: Nuevas perspectivas de Educación Física*, 17(1), 103 - 106.
- García Ferrando, M. (1993). *Tiempo libre y actividades deportivas de la juventud en España*. Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Juventud.

- García Ferrando, M. (1997). *Los españoles y el deporte, 1980 - 1995*. Consejo Superior de Deportes.
- García Ferrando, M. (2001). *Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Consejo Superior de Deportes.
- García Ferrando, M. (2006a). *Encuesta de hábitos deportivos de los Españoles 2005*. Consejo Superior de Deportes.
- García Ferrando, M. (2006b). Veinticinco años de análisis del comportamiento deportivo de la población española (1980 - 2005). *Revista internacional de Sociología*, 64(44), 15 - 38.
- García Ferrando, M. y Llopis Goig, R. (2011). *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Ideal democrático y bienestar físico*. Consejo Superior de Deportes.
- García Mas, A. (2003). Psicología del turismo deportivo. *Psicología del Deporte*, 3(2), 6 - 24.
- Giese, L. y Cote, A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1 - 34.
- Gil Saura, I. (1995). *La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta*. Club de Gestión de Calidad.
- Gil Saura, I., Berenguer Contrí, G., Gallarza Granizo, M. y Moliner Velázquez, B. (2004). Calidad, satisfacción y valor de servicio. *Quadern de Treball*, 152, 3 - 53.
- Gil Saura, I., Sánchez Pérez, M., Berenguer Contrí, G. y González-Gallarza (2005). Encuentro de Servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 47 - 72.
- Gil Saura, I., Berenguer Contrí, G., Cervera Taulet, A. y Moliner Velázquez, B. (2005). Relationship among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International journal of service industry management*, 16(5), 497 - 525.

- Gimeno Zuera, J. y Ruiz Olalla, C. (2001). Utilidad de los cuestionarios como indicadores para la medición de la calidad del servicio: un análisis empírico. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 3(110), 1137 - 1166.
- Gómez, S., Opazo, M. y Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School, CSBM*. 1 - 24.
- 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 Roma, V., Peiró, J.M., Meliá, J.L., Valcarcel, P., Balaguer, I. y Sancerni, M.D. (1989). Variables predictoras de la satisfacción con el uso de instalaciones deportivas. *Anuario de Psicología*, 40, 67 - 87.
- González Vázquez, E., Rodríguez Comesaña, L. y Alen González, M. (2007). Evaluación de la relación existente entre la calidad, la satisfacción y el valor percibido. Su impacto en las intenciones de conducta. *XIX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing. Universidad de Vigo. ESIC*. 171 - 184.
- Grimaldi Puyana, M., Sánchez Oliver, A. J. y Alcaraz Rodríguez, V. (2018). Análisis y Diferencias en satisfacción laboral de los recursos humanos y voluntarios con deportistas con discapacidad intelectual. *Materiales para la Historia del Deporte*, 16.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36 - 44.
- Grönroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good service quality. *Review of Business*, 3, 10 - 13.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept-a mistake?. *Managing Service Quality: An international Journal*, 11(3), 150 - 152.

- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263 - 276.
- Hallowell, Schlesinger, L. y Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human resource planning*, 19(2).
- Halstead, D., Hartman, D. y Schmidt, S. (1994). Multisource effects on the satisfaction formation process. *Journal of the Academy of marketing science*, 22(2), 114 - 129.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. y Rapson, R. (1994). *Emotional contagion: Studies in emotion and social interaction*. Cambridge University Press.
- Hayes, B. (1995). *Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios*. Editorial Gestión 2000.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la Economía del Deporte*. Editorial Paidotribo.
- Hernández-Mendo, A. (2001). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de Psicología del Deporte*, 10(2), 179 - 196.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man.
- Heskett, J., Sasser, W. y Schlesinger, L. (1997). *Service profit chain*. Editorial Simon and Schuster.
- Hikimura, M. (2005). *Consecuencias de la orientación al cliente en la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y la calidad en el servicio*. Universitat Autònoma. Departament d'Economía de l'Empresa.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), 551 - 575.
- Holgada, M. y Cañizares, S. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. *Intangible Capital*, 2(1), 164 - 180.

- Homburg, C. y Stock, R. (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology & Marketing*, 22(5), 393 - 420.
- Homburg, C. y Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty - an empirical analysis. *Psychology and Marketing*, 18(1), 43 - 46.
- Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio, a la conquista del cliente*. Editorial McGraw Hill.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G. y Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1, 77 - 89.
- IHRSA. (2013). *The IHRSA European Market Report: the size and scape of the health club industry*. International Health & Racquet Sports Association.
- Iso-Ahola, S. y Clair, B. (2000). Toward a theory of exercise motivation. *Quest*, 52(2), 131 - 147.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo*. Editorial McGraw-Hill.
- Iznaola Cuscó, M. y Wells, J. (2008). La satisfacción del profesor de Educación Física. *Revista Educación física y deporte*, 27(2), 27 - 35.
- Jordán, R., Angosto, S. y Martínez, A. (2020). Monitores deportivos, satisfacción laboral. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 9(2), 39-46.
- Kahn R. (1964). *Organizational Stress, Studies in role conflict and ambiguity*. Editorial Wiley.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Editorial Farrar, Straus and Giroux.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75 - 130.
- Kellogg, D., Youngdahl, W. y Bowen, D. (1997). On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 206 - 219.

- Kerlinger, F., Lee, H., Pineda, L. y Mora Magaña, I. (2002). *Investigación del comportamiento*. Editorial McGraw-Hill.
- Kim, B. y Gill, D. (1997). A cross-cultural extension of goal perspective theory to Korean youth sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 19, 142 - 155.
- Kim, D. y Kim, S. Y. (1995). QUESC: an instrument for assessing service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1, 77 - 89.
- Kim, Y. y Trail, G. (2010). Constraints and motivators: A new model to explain sport consumer behavior. *Journal of Sport Management*, 24(2), 190 - 210.
- Koo, G. Y. (2009). Examination of the causal effects between the dimensions of service quality and spectator satisfaction in minor league baseball. *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, 11(1), 41 - 54.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1989). *Mercadotecnia*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Krishnan, S. y Valle, V. (1979). Dissatisfaction attributions and consumer complaint behavior. *ACR North American Advances*.
- LaBarbera, P. y Mazursky, D. (1983). A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. *Journal of marketing research*, 20(4), 393 - 404.
- Lane, K. y Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. México: Ed. Pearson Educación.
- Larson, B. y Steinman, R. (2009). Driving NFL fan satisfaction and return intentions with concession service quality. *Services Marketing Quarterly*, 30(4), 418 - 428.
- Lawer, E.E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. Editoria Jossey Bass.

- Lazarus, R. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American psychologist*, 46(8), 819 - 827.
- Life Fitness (2017). El mercado del fitness en España. Life Fitness.
- Liljander, V. (1994). Modeling perceived service quality using different standards. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 7, 126 - 142.
- Lindquist, H. y Persson, J. (1993). The service quality concept and a method of inquiry. *International Journal of Service Industry Management*, 4(3), 18 - 29.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Lodahl, T.M. y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24 - 33.
- Loitegui Aldaz, J.R. (1990). Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la administración foral de Navarra. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- López Araújo, B., Osca Segovia, A. y Peiró, J.M. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 49(1), 81 - 87.
- Lozares Colina, C. y López-Roldán, P. (1991). El análisis de componentes principales: aplicación al análisis de datos secundarios. *Papers: revista de sociología*, 37, 31 - 63.
- Luna Arocas, R. (2000). *Bases para la Dirección de Entidades Deportivas*. Editorial Promolibro.
- Magnusson, D. (1978). *Teoría de los Test*. Editorial Trillas.
- Mano, H. y Oliver, R. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer research*, 20(3), 451 - 466.

- Mañas Rodríguez, M. Á., Jiménez Guerrero, G., Mayor Rodríguez, J.M., Martínez Tur, V., Moliner Cantos, P. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20(2), 243 - 248.
- Margalef, F., Valverde, M., Gorjup, M. Ryan, G. y del Mar Pámies, M. (2011). Objetivo satisfacción: conceptos y evidencias del impacto de la satisfacción del trabajador en la satisfacción del consumidor. *Boletín de estudios Económicos*, 66(203), 337 - 350.
- Martínez, E. (1990). *Nuevo diccionario de marketing: (y disciplinas afines)*. ESIC Ed.
- Martínez García, J. A. y Martínez Caro, L. (2006). Medición de la calidad de servicio. Desarrollo de escalas frente a medidas de un solo ítem. Estudio comparado. *XX Congreso Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresas*. Palma de Mallorca 2006.
- Martínez García, J. A. y Martínez Caro, L. (2008). La medición de la calidad percibida en servicios deportivos; un enfoque en primera persona. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 8(31), 244 - 255.
- Martínez García, J. A. y Martínez Caro, L. (2010). La medición de la satisfacción del consumidor de servicios deportivos a través de la lógica borrosa. *Revista de psicología del deporte*, 19(1), 41 - 58.
- Martínez del Castillo, J. (1992). *Deporte, Sociedad y Empleo. Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa*. Editorial Planksport S.A.
- Martínez Mediano, C. y Galán González, A. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Editorial UNED.
- Martínez-Tur, V. (1998). Características y gestión de las instalaciones deportivas y sus implicaciones sobre la satisfacción y el comportamiento de los usuarios. Tesis Doctoral. Universitat de Valencia.
- Martínez-Tur, V., Martín, P., Marzo, J. y Torres, M. (2000). Calidad de servicio y satisfacción de los clientes: un estudio en establecimientos turísticos. *Estudios sobre consumo*, 55, 29 - 41.

- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. y Ramos, J. (1995). Efecto modulador del nivel de asociacionismo en la predicción de las conductas de los usuarios de instalaciones deportivas. *Revista de Psicología Aplicada*, 4(2), 49 - 69.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. y Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Editorial Síntesis.
- Maslow, A. H. (1954). Motivación y personalidad.
- Medina, F., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A., y Mañas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 3 - 15.
- Medina Rodríguez, R., Ceballos Gurrola, O., Giner Bagües, E. y Marqués Molías, L. (2009). Índice de satisfacción de los trabajadores respecto a su actividad desempeñada en una dirección de deportes municipal. *Apunts Educación Física y Deportes*, 96, 96 - 102.
- Meliá, J.L., y Peiró, J.M. (1989a). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales. El cuestionario S20/23. *Psicologemas*, 3(5), 59 - 74.
- Mentzer, J., Bienstock, C. y Kahn, K. (1993). Customer satisfaction/service quality research: the defense logistics agency. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 43 - 49.
- Merino, S. G. (2011). Características de los centros de fitness de titularidad privada en la Comunidad de Madrid. *Universidad Europea de Madrid*. Tesis doctoral.
- Miller, K. y Sturdivant, F. (1977). Consumer responses to socially questionable corporate behavior: An empirical test. *Journal of Consumer Research*, 4(1), 1 - 7.
- Mizerski, R. (1982). An attribution explanation of the disproportionate influence of unfavorable information. *Journal of Consumer Reserach*, 9(3), 301 - 310.
- Moliner Velázquez, B. (2004). *La formación de la satisfacción/insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de los restaurantes*. Tesis Doctoral. Universitat de Valencia.

- Morales Sánchez, V. y Maestro Arcos, J.C. (2003). Aspectos básicos de los recursos humanos en las organizaciones deportivas. *Psicología del deporte*, 3.
- Morales Sánchez, V. y Hernández-Mendo, A. (2005). Calidad y satisfacción en los servicios deportivos: conceptualización. *Revista Digital EFdeportes*, 73.
- Morales Sánchez, V., Hernández-Mendo, A. y Blanco Villaseñor, A. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo SERQUAL. *Revista de Psicología del Deporte*, 18(2), 137 - 150.
- Moreno, D. y Carrillo, J. (2020). *Normas APA 7a Edición. Guía de citación y referenciación. Segunda versión revisada y ampliada 2020*. Universidad Central. Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.
- Murray D. y Howat, G. (2002). The relationship among service quality, value, satisfaction and future intentions of customer at an Australian sport and leisure centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25 - 43.
- Navarro, D., Talaya, E. y Colado, A. (2006). Análisis sectoriales: marketing de relaciones en la distribución comercial. *Distribución y consumo*, 16(90), 127 - 136.
- Nicholls, J. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Editorial Harvard University Press.
- Nicolás, J. y Escaravajal, J.C. (2020). Satisfacción con los servicios deportivos del Campus Universitario de Espinardo. *SPORT TK - Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 9(1), 105-112.
- Ntoumanis, N. y Biddle, S. (1999). A review of motivational climate in physical activity. *Journal of sport sciences*, 17(8), 643 - 665.
- Nuviala Nuviala, A., Tamayo Fajardo, J. A., Iranzo Llopis, J. y Falcón Miguel, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deportes y Recreación*, 14, 10 - 16.

- Nuviala, A., Tamayo, J. A., Nuviala, R., González, J. A. y Fernández, A. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de valoración de organizaciones deportivas EPOD. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 18, 82 - 87.
- Nuviala, A., Pérez-Ordas, R., Osuna, M., Grao-Cruces, A., Nuviala, R. y Jurado, J. (2012). Calidad, satisfacción y valor percibido de los usuarios de un servicio deportivo público. *Movimiento*, 18(4), 11 - 32.
- Nuviala, A., Grao Cruces, A., Tamayo, J., Nuviala, R., Álvarez, J. y Fernández-Martínez, A. (2013). Diseño y análisis del cuestionario de valoración de servicios deportivos (EPOD2). *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 13(51), 419 - 436.
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 67 - 82.
- Oh, H. y Parks, S. (1997). Customer satisfaction and quality: a critical review of the literature and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 20(3), 35 - 64.
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision. *Journal of Marketing Research*, 17, 220 - 235.
- Oliver, R. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 3, 25 - 46.
- Oliver, R. (1989). Processing of the satisfaction response in consumption: a suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 1 - 16.
- Oliver, R. (1993). A conceptual model of service quality and service satisfaction: Compatible goals, different concepts. *Advances in Services Marketing and Management*, 2, 65 - 85.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction, a behavioral perspective on the consumer*. Editorial Mc Graw Hill.

- Oliver, R. y DeSarbo, W. (1988). Response determinants in satisfaction judgment. *Journal of consumer research*, 14(4), 495 - 507.
- Oliver, R. y Swann, J. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *Journal of Marketing*, 53, 21 - 35.
- Ortega Martínez, E. (1990). *El nuevo diccionario de Marketing (y disciplinas afines)*. Editorial ESIC.
- Ortega, J.I., Lourenco, F., González, S. y Campos, F. (2021). Estudio sobre la calidad percibida de los usuarios de fitness: a partir de sus características y preferencias según sexo y edad. *Revista Retos*, 39, 477 - 482.
- Papadimitriou, D. y Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 157 - 164.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41 - 50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12 - 40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, 69, 140 - 147.
- Paterson, J. (1983). Bureaucratic reform by cultural revolution. *Camberra Bulletin of Public Administration*, 10, 6 - 13.
- Peiró, J. M., Martínez-Tur, V. y Ramos, J. (2005). Employees' overestimation of functional and relational service quality: A gap analysis. *The Service Industries Journal*, 25, 1 - 17.
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo. Volumen II. Aspectos psicosociales del trabajo*. Editorial Síntesis.

- Pérez Bilbao, J., y Fidalgo Vega, M. (s.f.). *NTP394. Satisfacción laboral: Escala general de satisfacción. Normas Técnicas de Prevención*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Pérez Gil, J. A., Chacón Moscoso, S. y Moreno Rodríguez, R. (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratoria-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, 12(2), 442 - 446.
- Pérez López, R., Morales Sánchez, V., Anguera, M. y Hernández-Mendo, A. (2015). Hacia la calidad de servicio emocional en organizaciones deportivas orientadas a la población infantil: un análisis cualitativo. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 10(2), 243 - 250.
- Pérez Rubio, J. A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas REIS*, 80, 133 - 167.
- Pleffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Harvard Business School Press.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of management journal*, 44(5), 1018 - 1027.
- Pyszczynski, T., Greenberg, J. y La Prelle, J. (1985). Social comparison after success and failure: Biased search for information consistent with a self-serving conclusion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(2), 195 - 211.
- Quintanilla Pardo, I. (2003). *Empresas y personas: gestión del conocimiento y capital humano*. Ediciones Días de Santos.
- Redondo, J.C., Olivar, D. y Redondo, A. (2006). *El Modelo EFQM de gestión de la calidad en las instalaciones deportivas*. Editorial Wanceulen.
- Reeves, C. y Bednar, D. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of management Review*, 19(3), 419 - 445.
- Reguant Álvarez, M. y Torrado Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(2), 87 - 102.

- Renan León, S. y Aguilera Zepeda, J.M (2001). Metodología de los estudios de meta-análisis en la investigación clínica. *Revista Mexicana de Ortopedia Traum*, 15(2), 86 - 91.
- Reyes Robles, M. (2018). La satisfacción de clientes/deportistas y trabajadores en entidades deportivas como determinante de los servicios deportivos. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.
- Rial, A., Rial, J., Real, E. y Varela, J. (2008). An application of Importance-Performance Analysis (IPA) to the management of Sport Centres. *Managing Leisure*, 13, 179 - 188.
- Rial, A., Varela, J., Rial, A., y Real, E. (2010). Modeling and measuring perceived quality in sport centres: QSport-10 scale. *RICYDE: Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6(18), 57 - 73.
- Rodríguez Romo, G., Boned Pascual, C., y Garrido Muñoz, M. (2009). Motivos y barreras para hacer ejercicio y practicar deportes en Madrid. *Revista Panamericana de salud pública*, 26, 244 - 254.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson education.
- Rodríguez, M. J. y Mora, C. (2001). *Estadística informática: casos y ejemplos con SPSS*. Universidad de Alicante.
- Rosa, J. J. y Mateos, E. (1999). *Terminología de educación física y su didáctica*. Universidad de León.
- Rubio Romero, J., Albahari, A., Alegre Bayo, F., López Arquillos, A., López Toro, A. y Pérez Canto, S. (2011). *Implantación de la calidad total en la empresa*. Editorial Lex Nova.
- Rubio Navarro, E. (2002). Evaluación del clima laboral en las empresas. *Gestiopolis*. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/climaoro.htm>
- Ruiz-Olalla Corcuera, C. (2001). *Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos* Asociación Contabilidad y Administración de Empresas.

- Rust, R. y Oliver, R. (1994). Service quality: insights and managerial implications from the frontier. *Service quality: New directions in theory and practise*, 1 - 19.
- Ryan, R. y Deci, E. (2000). La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68 - 78.
- Sachdev, S. y Verma, H. (2004). Relative importance of service quality dimensions: A multisectoral study. *Journal of services research*, 4(1).
- Salvador, C. (2005). Percepción de las dimensiones de la calidad de servicios en una muestra de usuarios españoles y paraguayos. *Boletín de psicología*, 83, 69 - 80.
- Sánchez Alcaraz, B. (2012). Nivel de satisfacción laboral de los socorristas de playa. *EmásF: revista digital de educación física*, 19, 130 - 137.
- Sánchez Alcaraz, B. y Parra Meroño, M.C. (2012). La satisfacción laboral de los técnicos deportivos. *International Journal of Sport Law & Management*, 18, 92 - 109.
- Sánchez Alcaraz, B., Mármol, A., Parra Meroño, M. y Montiel, J. (2014). Análisis de la satisfacción laboral de técnicos deportivos de pádel y natación. *Apunts. Educación física y deportes*, 3(117), 77 - 83.
- Sánchez Cañizares, S. (2006). *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: aplicación en el sector servicios*. Tesis doctoral. Universidad de Córdoba.
- Sánchez Oliva, D., Sánchez-Miguel, P., Pulido González, J., López Chamorro, J. y Cuevas Campo, R. (2014). Motivación y burnout en profesores de educación física: incidencias de la frustración de las necesidades psicológicas básicas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 14(3), 75 - 82.
- Sánchez Pérez, M. y Sarabia Sánchez, F. (1999). *Validez y fiabilidad de escalas. Metodología para la investigación en Marketing y dirección de empresas*. Editorial Pirámide.
- Santesmases, M. (2007). *Marketing. Conceptos y estrategias* (5a ed.). Editorial Pirámide.

- Sanz, I., Castán, J., Gutiérrez, P. y Sáenz, G. (2005). La satisfacción en los practicantes de spinning: elaboración de una escala para su medición. *European Journal of Human Movement*, 13, 17 - 36.
- Sartori, R. y Pasini, M. (2007). Quality and Quantity in test Validity: How can we be sure that Psychological Tests Measure what they have to? *Quality & Quantity*, 41, 359 - 374.
- Schiffman, L. y Kanut, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Education.
- Schneider, B. y Bowen, D. (1999). Understanding customer deligth and aoutrage. *Sloan Management Review*, 32(3), 35 - 45.
- Sergueyevna, N. y Mosher, E. (2013). Motivational theories from the perspective of consumer behavior. *Scientific e-journal of Management Sciences*, 26, 5 - 18.
- Serrano, A. y López, C. (2005). Modelos de gestión de la calidad de servicio: revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial. *XIX Congreso Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresas*. Vitoria 2005.
- Setó Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Editorial ESIC.
- Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de investigación social, teoría y ejercicios*. Editorial Paraninfo.
- Sierra Bravo, R. (1999). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica: metodología general de su elaboración y documentación*. Editorial Paraninfo.
- Silvestro, R. y Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environmet: challeging the "satisfaction mirrow". *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 224 - 268.
- Somerville, J. A. (2008). *Effective use of the Delphi process in research: its characteristics, strengths and limitations*. Editorial Corvallís.
- Spreng, R., MacKenzie, S. y Olshavsky, R. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15 - 32.

- Spinelli, M. y Cavanos, G. (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and restaurant Administration quarterly*, 41(6), 29 - 33.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015). *Anuario Estadísticas deportivas*. Ed. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Estadística y Estudios.
- Taylor, S. y Baker, T. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of retailing*, 70(2), 163 - 178.
- Teas, R. (1993). Expectation, performance evaluation and consumers' perceptions of quality. *Journal of marketing*, 57(4), 18 - 34.
- Thomas, J., Nelson, J. y Mata, M. (2007). *Métodos de investigación en actividad física*. Editorial Paidotribo.
- Tse, D.K. y Wilton, P.C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, 25, 204 - 212.
- Tsitskari, E., Tsiotras, D. y Tsiotras, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(5), 623 - 631.
- Vanhamme, J. y Snelders, D. (2001). The role of surprise in satisfaction judgments. *Journal of consumer satisfaction dissatisfaction and complaining behavior*, 14, 27 - 45.
- Varela González, J. (1992). Satisfacción/insatisfacción de los consumidores y comportamientos postconsumo derivados. *Estudios sobre Consumo*, 23, 65 - 78.
- Varela Mallou, J., Rial Boubeta, A. y García Cueto, E. (2003). Presentación de una escala de satisfacción con los servicios sanitarios de atención primaria. *Psicothema*, 15(4).
- Varela Ruiz, M., Díaz Bravo, L. y García Durán, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. *Investigación en educación médica*, 1(2), 90 - 95.

- Vavra, T.G. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. Editorial Fundación Confemetal, 2a Edición.
- Veiga, O., Valcarce, M. y de la Cámara, M.A. (2021). Encuesta nacional de tendencias de fitness en España para 2021. *Retos*, 37, 780 - 789.
- Velandia, F., Ardon, N. y Jara, M.I. (2007). Satisfacción y Calidad: análisis de la equivalencia o no de los términos. *Revista Gerencia y Salud*, 6(13), 139 - 168.
- Viallon, R., Camy, J. y Collins, M.F. (2003). The European integration of a new occupation, the training and education strategies of national professional organizations: the case of the fitness sector in France and the United Kingdom. *Managing Leisure*, 8(2), 95 - 96.
- Vroom, V. (1964). *Teoría de las Expectativas*. Editorial Mac Graw Hill.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review*, 92(4).
- Westbrook, R.A. y Reilly, M.D. (1983). Value precepto disparity: an alternative to the disconfirmation of expectation theory of consumer satisfaction. *ACR North American Advances*.
- White, S. y Duda, J. (1994). The relationship of gender, level of sport involvement and participation motivation to task and ego orientation. *International Journal of Sport Psychology*.
- Wong, P. y Weiner, B. (1981). When people ask "why" questions and the heuristics of attributional search. *Journal of personality and social psychology*, 40(4).
- Woodruff, R., Cadotte, E. y Jenkins, R. (1983). Modeling consumer Satisfaction Processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research*, 20, 296 - 304.
- Woodruff, R. y Gardial, S. (1996). *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Editorial Wiley.

- Woodruff, R., Schumann, D. y Gardial, S. (1993). Understanding value and satisfaction from the customer's point of view. *Survey of Business-University of Tennessee*, 29.
- Yang, Z. y Peterson, R. (2004). Customer perceived value, satisfaction and royalty: the role of switching cost. *Psychology and Marketing*, 21(10), 779 - 822.
- Yee, R., Yeung, A. y Cheng, T. (2011). *The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries*. *International Journal of Production Economics*, 130(2), 236 - 245.
- Yi, Y. (1991). A critical review of consumer satisfaction. *Review of Marketing. American Marketing Association*, 68 - 124.
- Zapata, R. y Gálvez, P. (2019). Satisfacción laboral, cultura organizacional y sentimiento de pertenencia en un centro de fitness premium. *Habilidad Motriz. Revista de ciencias de la actividad física y del deporte*, 53. Colef Andalucía.
- Zahariadis, P. y Biddle, S. (2000). Goal orientations and participation motives in physical education and sport: their relationship in English schoolchildrens. *Athletic Insight: the online journal of sport psychology*, 2(1), 1 - 12.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2 - 22.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios. Como logrará equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Editorial Díaz de Santos.
- Zeithaml, V., Berry, L. y Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31 - 46.
- Zeithaml, V., Bitner, M., de Lara Choy, M. Hirschfeld, A. y Becerril, S. (2002). *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Editorial McGraw Hill.

Zurita Ortega, F., Rojas Cabrera, M., Linares Girela, D., López Gutiérrez, C., Martínez Martínez, A. y Castro Sánchez, M. (2015). Satisfacción laboral en el profesor de educación física de Cienfuegos (Cuba). *Revista de Ciencias sociales (RCS)*, 21(2), 261 - 274.

CAPÍTULO 8.

ANEXOS

Anexos:

- Anexo I. Hoja presentación cuestionario Cliente Interno

- Anexo II. Cuestionario satisfacción Cliente Interno

- Anexo III. Hoja presentación cuestionario Cliente Externo

- Anexo IV. Cuestionario satisfacción Cliente Externo

- Anexo V. Adaptación Cuestionario Cliente Interno

- Anexo VI. Adaptación Cuestionario Cliente Externo

- Anexo VII. Regresión Lineal

- Anexo VIII. Resultados comparativos estudios Celestino y Tobías

ANEXO I

HOJA PRESENTACIÓN CUESTIONARIO CLIENTE INTERNO

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

CLIENTE INTERNO

Con la intención de ampliar el conocimiento de la satisfacción de nuestros trabajadores en el centro y poder seguir mejorando día a día la gestión del mismo, le solicitamos su opinión personal sobre nuestro funcionamiento. Entre todos podremos mejorar, y usted tendrá una mayor satisfacción con su trabajo.

Naturalmente, toda la información es totalmente anónima, nunca figura el nombre del trabajador que contesta. No es necesario ningún dato de tipo personal, ni su firma.

El siguiente conjunto de preguntas se refiere a: **la satisfacción que usted obtiene con la realización de su trabajo en el centro deportivo.**

Para cada pregunta, por favor indíquenos marcando con un círculo en una escala de 1 a 10, su grado de acuerdo con la característica descrita por la pregunta.

Si marca un círculo alrededor del número 1 significa que usted está muy en desacuerdo con esa característica, y rodear el número 10 significa que está muy de acuerdo. Si está parcialmente de acuerdo puede marcar un 4, un 5 ó un 6.

No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es su visión y su opinión, y que elija en cada pregunta el número que refleje mejor la percepción que usted tiene sobre las actividades y servicios que el centro ofrece. Así podremos seguir atendiéndole cada vez mejor.

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

ANEXO II

CUESTIONARIO SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO

Por favor, cumplimente estos apartados con un círculo o con el número correspondiente.

| | | |
|---|----------|-------------------|
| Género: | MUJER | HOMBRE |
| Edad: <i>(en años cumplidos)</i> | | |
| Nivel de estudios: <i>(finalizados)</i> | BASICOS | MEDIOS SUPERIORES |
| Tipo de contrato: | EVENTUAL | FIJO |
| Número de horas contratadas en este centro: | | |
| ¿Lleva más de tres (3) meses en este centro deportivo? | SI | NO |



Entre "1 - muy en desacuerdo" hasta "10 - totalmente de acuerdo", marque con un círculo el número que mejor refleje su opinión.

| | | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | Tengo autonomía para decidir qué tareas realizar durante la clase. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | Encuentro mi trabajo como un reto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | En mi trabajo, soy mentalmente resistente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5 | Mantengo la intensidad adecuada durante la clase. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 | Encuentro significado a mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7 | Dispongo de los materiales suficientes en función de los contenidos de la clase. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8 | Considero que la limpieza, higiene y salubridad es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9 | La relación profesional con sus superiores es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10 | Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | Participo en las decisiones de mi departamento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12 | La empresa me ofrece la formación adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13 | Es adecuado el entorno físico y espacio de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14 | Me siento feliz cuando trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15 | La evaluación que los superiores realizan sobre mi trabajo es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16 | La frecuencia con que soy supervisado, es apropiada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17 | En la empresa tengo oportunidades de promoción. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18 | El salario que recibo es el correcto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19 | Considero que la empresa respeta el convenio colectivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

ANEXO III

HOJA PRESENTACIÓN CUESTIONARIO CLIENTE EXTERNO

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

USUARIO

Con la intención de poder seguir mejorando y atenderle mejor cada día, deseamos conocer la satisfacción que usted tiene con las actividades, y los diferentes servicios que utiliza en este centro deportivo.

Para ello, le solicitamos su opinión personal sobre nuestras actuaciones. Sin duda entre todos podremos mejorar y usted obtener un mejor servicio.

El siguiente conjunto de preguntas se refiere a la **satisfacción** que usted obtiene con las actividades y servicios de la instalación.

Para cada pregunta, por favor indíquenos marcando con un círculo en una escala de 1 a 10, su grado de acuerdo con la característica descrita por la pregunta.

Si marca un círculo alrededor del número 1 significa que usted está muy en desacuerdo con esa característica, y rodear el número 10 significa que está muy de acuerdo. Si está parcialmente de acuerdo puede marcar un 4, un 5 ó un 6.

No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es su visión y su opinión, y que elija en cada pregunta el número que mejor refleje la percepción que usted tiene sobre las actividades y servicios que el centro ofrece.

Así podremos seguir atendiéndole cada vez mejor.

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

ANEXO IV

CUESTIONARIO SATISFACCIÓN CLIENTE EXTERNO

Por favor, cumplimente estos apartados con un círculo o con el número correspondiente.

| | | |
|---|---------------------------|-------------------|
| Género: | MUJER | HOMBRE |
| Edad: <i>(en años cumplidos)</i> | | |
| Nivel de estudios: <i>(finalizados)</i> | BASICOS | MEDIOS SUPERIORES |
| Número de días a la semana que suele acudir al centro: | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | |
| ¿Lleva más de tres (3) meses en este centro deportivo? | SI | NO |



Entre "1 - muy en desacuerdo" hasta "10 - totalmente de acuerdo", marque con un círculo el número que mejor refleje su opinión.

| | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | El profesor tiene los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | Valora la calidad de la clase impartida por el profesor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | El profesor utiliza el material adecuado para desarrollar su clase. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | El profesor actúa considerando las necesidades de los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5 | El profesor es capaz de "sintonizar" con el alumno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 | El profesor me sorprende positivamente cada día con su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7 | El profesor hace más de lo habitual por el alumno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8 | Siempre que puedo, repito esta actividad con el mismo profesor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9 | La sala de la clase colectiva es adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10 | El profesor tiene una imagen cuidada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | La clase colectiva da el resultado esperado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12 | El profesor le atiende con rapidez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13 | El profesor está siempre dispuesto a ayudar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14 | El profesor dispone del tiempo necesario para responder a sus preguntas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15 | El comportamiento del profesor inspira confianza a los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16 | Siento seguridad en la realización de las actividades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17 | El horario de la clase colectiva es el adecuado para asistir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

ANEXO V

ADAPTACION CUESTIONARIO CLIENTE INTER

| <p style="text-align: center;">Cuestionario S20/23 <i>(Meliá y Peiró, 1989)</i></p> | <p style="text-align: center;">Cuestionario Adaptado <i>(Tobías, 2017)</i></p> |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo. 2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas en las que usted destaca. 3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan. 4. El salario que usted recibe. 5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar. 6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. 7. El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo. 8. La iluminación de su lugar de trabajo. 9. La ventilación de su lugar de trabajo. 10. La temperatura de su lugar de trabajo. 11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa. 12. Las oportunidades de promoción que tiene. 13. Las relaciones personales con sus superiores. 14. La supervisión que ejercen sobre usted. 15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado. 16. La forma con que sus superiores juzgan su tarea. 17. La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa. 18. El apoyo que recibe de sus superiores. 19. La capacidad de decidir automáticamente aspectos relativos al trabajo. 20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección. 21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa. 22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales. 23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tengo autonomía para decidir qué tareas realizar durante la clase. 2. Encuentro mi trabajo como un reto. 3. Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar. 4. En mi trabajo, soy mentalmente resistente. 5. Mantengo la intensidad adecuada durante la clase. 6. Encuentro significado a mi trabajo. 7. Dispongo de los materiales suficientes en función de los contenidos de la clase. 8. Considero que la limpieza, higiene y salubridad es adecuada. 9. La relación profesional con sus superiores es adecuada. 10. Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea. 11. Participo en las decisiones de mi departamento. 12. La empresa me ofrece la formación adecuada. 13. Es adecuado el entorno físico y espacio de trabajo. 14. Me siento feliz cuando trabajo. 15. La evaluación que los superiores realizan sobre mi trabajo es adecuada. 16. La frecuencia con que soy supervisado, es apropiada. 17. En la empresa tengo oportunidades de promoción. 18. El salario que recibo es el correcto. 19. Considera que la empresa respeta el convenio colectivo. |

ANEXO VI

ADAPTACION CUESTIONARIO CLIENTE EXTERNO

| Cuestionario SERVPERF <i>(Cronin y Taylor, 1992)</i> | Cuestionario Adaptado <i>(Tobías, 2017)</i> |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa tiene un equipamiento de apariencia moderna. 2. Las instalaciones del centro son visualmente atractivas. 3. Los empleados del centro tienen una apariencia cuidada. 4. Las informaciones sobre los servicios del centro (folletos, instrucciones) son visualmente atractivas. 5. Cuando la empresa promete hacer algo en un determinado tiempo, lo hace. 6. Cuando usted tiene un problema, la empresa muestra un interés sincero por resolverlo. 7. El centro realiza bien a la primera el servicio que ofrece. 8. Los servicios que ofrece el centro dan el resultado esperado. 9. El centro procura mantener sus servicios exentos de errores. 10. Los empleados del centro informan exactamente sobre los servicios ofertados. 11. Los empleados le sirven con rapidez. 12. Los empleados están siempre dispuesto a ayudarlo. 13. Los empleados del centro disponen de tiempo necesario para responder a sus preguntas. 14. El comportamiento del o empleados le inspira confianza. 15. Usted siente seguridad en la realización de sus actividades. 16. Los empleados son siempre corteses con usted. 17. Los empleados tienen los conocimientos suficientes para responder a sus preguntas. 18. El centro le ofrece una atención individualizada. 19. El centro tiene unos horarios de apertura convenientes para sus clientes. 20. Los empleados del centro le ofrecen una atención personalizada. 21. El deseo del centro es atender los intereses de sus socios. 22. Los empleados del centro comprenden sus necesidades personales. | <ol style="list-style-type: none"> 1. El profesor tiene los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo. 2. Valora la calidad de la clase impartida por el profesor. 3. El profesor utiliza el material adecuado para desarrollar su clase. 4. El profesor actúa considerando las necesidades de los alumnos. 5. El profesor es capaz de "sintonizar" con el alumno. 6. El profesor me sorprende positivamente cada día con su trabajo. 7. El profesor hace más de lo habitual por el alumno. 8. Siempre que puedo, repito esta actividad con el mismo profesor. 9. La sala de la clase colectiva es adecuada. 10. El profesor tiene una imagen cuidada. 11. La clase colectiva da el resultado esperado. 12. El profesor le atiende con rapidez. 13. El profesor está siempre dispuesto a ayudar. 14. El profesor dispone del tiempo necesario para responder a sus preguntas. 15. El comportamiento del profesor inspira confianza a los alumnos. 16. Siento seguridad en la realización de las actividades. 17. El horario de la clase colectiva es el adecuado para asistir. |

ANEXO VII

ANÁLISIS DE LA REGRESION LINEAL

Resumen de modelo y estimaciones de parámetro

Variable dependiente: Cliente Externo

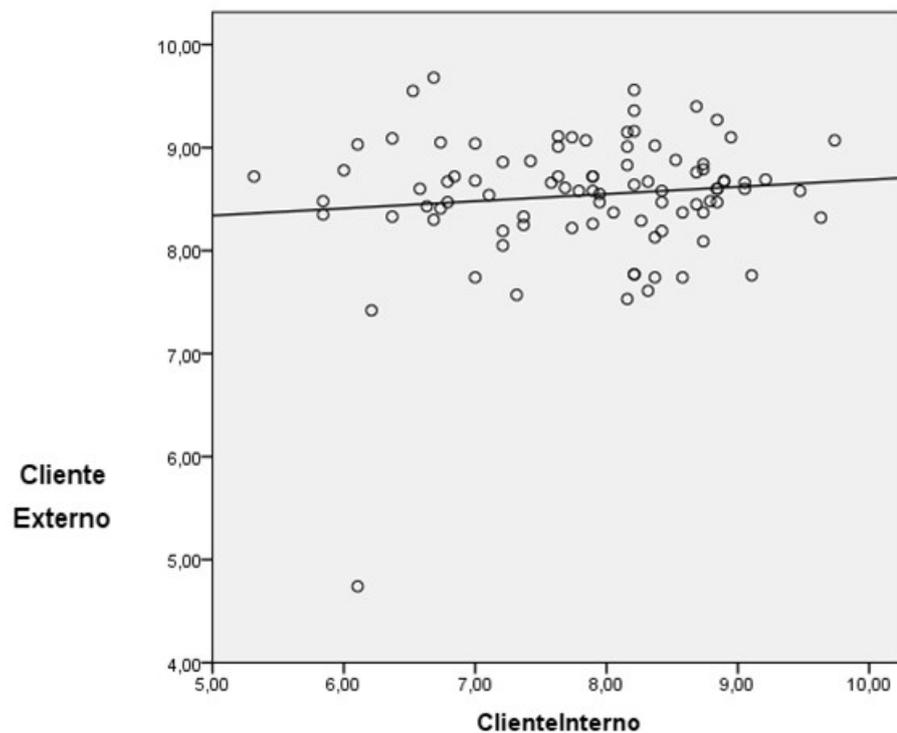
| Ecuación | R cuadrado | Resumen del modelo | | | | Estimaciones de parámetro | |
|----------|-------------|--------------------|-----|-----|------|---------------------------|------|
| | | F | gl1 | gl2 | Sig. | Constante | b1 |
| Lineal | ,012 | 1,063 | 1 | 88 | ,305 | 7,992 | ,070 |

La variable independiente es Cliente Interno.

$$y = 0,06 * x + 7,99$$

Predicción del 1.2%

Figura. Dispersión de punto y recta de regresión



ANEXO VIII

RESULTADOS COMPARATIVOS ESTUDIOS CELESTINO Y TOBÍAS

| CENTROS PRIVADOS <i>(Celestino, 2013)</i> | | |
|--|---|---|
| | Cliente Interno | Cliente Externo |
| MUESTRA | 60 | 584 |
| DIMENSIONES | 1. Estilo de dirección 2. Satisfacción intrínseca 3. Acondicionamiento instalaciones 4. Oportunidades profesionales 5. Mantenimiento instalaciones 6. Objetivos y metas de la organización | 1. Comportamiento profesor 2. Comportamiento empresa 3. Servicio de la organización 4. Equipamientos 5. Horario |
| SATISFACCIÓN | 5,48 | 5,22 |
| CORRELACIÓN SATISFACCIÓN | ,244 | |

| CENTROS PUBLICOS <i>(Tobías, 2017)</i> | | |
|---|---|---|
| | Cliente Interno | Cliente Externo |
| MUESTRA | 90 | 808 |
| DIMENSIONES | 1. Estilo de dirección 2. Compromiso laboral 3. Oportunidades profesionales 4. Acondicionamiento de la sala 5. Autonomía y desarrollo profesional | 1. Empatía y seguridad 2. Disponibilidad y confianza 3. Desempeño profesional 4. Horario de la actividad 5. Adecuación de la sala |
| SATISFACCIÓN | 7,83 | 8,53 |
| CORRELACIÓN SATISFACCIÓN | ,109 | |

